



**LA DILIGENCE RAISONNABLE
EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIETALE
DES ENTREPRISES**

**RECUEIL DE PRATIQUES OPERATIONNELLES
DES ENTREPRISES DE L'AFEP**

**Projet confidentiel à diffusion restreinte
Version du 25 avril 2017**

PRÉFACE

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) répond à une conviction profonde des entreprises de l'Afep : la nécessité de s'engager dans une meilleure prise en compte des impacts environnementaux, sociaux et sociétaux de leurs activités, et de fonder leurs principes de conduite responsable des affaires sur des référentiels internationaux reconnus, tels que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

En répondant aux attentes de la société et en intégrant les enjeux de la RSE dans sa stratégie, l'entreprise est en mesure :

- de se projeter sur le long terme,
- d'intégrer les coûts de la prévention qui, *in fine*, semblent toujours inférieurs à ceux de la correction,
- de réduire son exposition à certains risques (risque de réputation, risque juridique, risque de rupture d'approvisionnement, risque financier, etc.),
- et de renforcer son acceptabilité sociale par les échanges qu'elle met en œuvre avec les parties prenantes.

Les entreprises de l'Afep ont développé différentes approches et méthodes pour progresser sur la voie de l'augmentation des impacts positifs et de la diminution des incidences négatives liées à leurs activités. Une telle diversité de pratiques n'est pas seulement révélatrice du caractère assez novateur de la RSE, surtout lorsqu'il est question d'en organiser la diffusion dans toute la chaîne de valeur. Si le domaine est à ce point expérimental, c'est aussi, et peut-être même surtout, du fait que chaque entreprise, selon ses activités, son organisation, ses implantations géographiques, a des enjeux qui lui sont propres en matière de RSE.

Pour partager les expériences des entreprises, l'Afep a piloté, entre juin 2016 et mars 2017, un groupe de travail constitué de spécialistes (notamment en matière de RSE, de gestion des risques et d'audit interne) issus d'une trentaine d'entreprises de secteurs et de tailles variées. Les travaux ont permis d'approfondir la compréhension et l'interprétation des textes de référence, d'échanger sur les pratiques mais également sur les défis et les difficultés rencontrées en matière de gestion des risques RSE liés à leurs activités ainsi qu'à celles de leurs relations d'affaires.

Le présent recueil de pratiques opérationnelles en matière de diligence raisonnable est le produit de cette réflexion collective. Que toutes les personnes qui se sont impliquées dans sa préparation en soient vivement remerciées, et notamment les spécialistes de neuf entreprises¹ qui ont veillé à l'animation des groupes de travail chargés d'expertiser chacune des grandes étapes du processus de diligence raisonnable.

Ces étapes font l'objet de développements concrets et opérationnels. Ces développements ne constituent ni un carcan dans lequel toutes les entreprises devraient être confinées ni une « recette unique » qu'elles pourraient se contenter d'appliquer dans son intégralité. Ils jettent plutôt les bases d'un mode opératoire que les entreprises pourront s'approprier en le déclinant et en le spécifiant en fonction de leur environnement propre. De fait, les modalités concrètes de la diligence raisonnable sont dans l'étroite dépendance de la culture de l'entreprise, de son organisation, de son secteur, de son activité et des risques spécifiques auxquels elle doit faire face. Elle seule peut donc concevoir le processus de diligence raisonnable le mieux adapté à ses enjeux et à ses risques.

Le présent recueil est d'abord destiné à aider les entreprises à structurer les processus de diligence raisonnable qu'elles sont nombreuses à avoir déjà mis en place. Cette mise en lumière de l'état actuel des pratiques déployées, des difficultés rencontrées et des questions posées, traduit l'engagement collectif des entreprises sur un sujet aussi important que complexe.

Le Président de l'Afep

¹ Airbus, Engie, Eramet, Michelin, Saint Gobain, Sanofi, Total, Veolia, Vinci

SOMMAIRE

PRÉFACE	2
SOMMAIRE	4
NOTE MÉTHODOLOGIQUE	7
INTRODUCTION	9
SYNTHÈSE	11
Les quatre étapes de la diligence raisonnable.....	11
Étape 1 : Identifier les incidences négatives réelles ou potentielles	12
Étape 2 : Prévenir et atténuer les incidences négatives.....	12
Étape 3 : Remédier aux incidences négatives.....	13
Étape 4 : Rendre compte des mesures de diligence adoptées	13
Points clés.....	14
ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES INCIDENCES NÉGATIVES RÉELLES OU POTENTIELLES	17
1.1. IDENTIFIER ET ÉVALUER LES RISQUES D'INCIDENCES NÉGATIVES.....	18
1.1.1. Quelles sont les incidences concernées ?	18
1.1.2. Quelles approches pour identifier les risques ?	21
1.1.3. Quels outils pour évaluer les risques ?	25
1.2. HIÉRARCHISER LES RISQUES D'INCIDENCES NÉGATIVES.....	27
1.3. IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DANS L'IDENTIFICATION et L'évaluation DES RISQUES.....	29
ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES INCIDENCES NÉGATIVES	33
2.1. INSTITUER UNE GOUVERNANCE adaptée.....	34
2.1.1. L'entreprise a-t-elle formalisé sa démarche de diligence raisonnable ?	34
2.1.2. L'organisation interne favorise-t-elle une prise en charge transversale des risques ?	36
2.2. RECOURIR À DES OUTILS ET À DES PROCÉDURES INTERNES.....	38
2.2.1. Comment l'entreprise déploie-t-elle ses politiques de diligence raisonnable ?	38
2.2.2. L'entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs de contrôle et de remontée des informations ?	40

2.3. MOBILISER DES OUTILS ET PROCÉDURES EXTERNES	45
2.3.1. Comment déployer la diligence raisonnable vers les relations d'affaires ?.....	45
2.3.2. Comment assurer le suivi des relations d'affaires ?	47
2.3.3. Comment faire évoluer les pratiques de ses relations d'affaires ?.....	50
ÉTAPE 3 : REMÉDIER AUX INCIDENCES NÉGATIVES	55
3.1. SE PRÉPARER À REMÉDIER	57
3.1.1 Comment et pourquoi se préparer à remédier ?.....	57
3.1.2. À quels types d'incidences se préparer à remédier ?	57
3.1.3. Faut-il se préparer à remédier à des incidences liées à la chaîne de valeur ?.....	58
3.2. DÉFINIR DES PROCESSUS DE REMÉDIATION ADAPTÉS	60
3.2.1. Est-il possible de s'appuyer sur des processus existants en interne ?.....	60
3.2.2. Quand faut-il envisager de mettre en place un mécanisme de remédiation ?	61
3.2.3. Peut-on s'en remettre aux mécanismes de remédiation existant hors de l'entreprise ?.....	62
3.2.4. Quelles sont les différentes formes de mécanismes de remédiation et comment choisir ?	62
3.2.5. Qu'est-ce qu'un mécanisme de remédiation efficace ?	63
3.2.6. Quelles parties prenantes consulter pour définir un mécanisme de remédiation adéquat ?	67
3.2.7. Quelles parties prenantes internes participent au fonctionnement du mécanisme de remédiation ?..	68
3.2.8. Quand et comment coopérer avec des mécanismes externes à l'entreprise ?.....	69
3.3. DÉFINIR DES RÉPONSES ADAPTÉES	70
3.3.1. Quels sont les différents types de mesures permettant de remédier à une incidence ?	70
3.3.2. Comment assurer des mesures adaptées à chaque cas ?.....	70
3.3.3. Comment impliquer les parties prenantes affectées par une incidence négative dans la définition d'une mesure de remédiation ?.....	71
3.3.4. Faut-il recourir à des médiateurs externes ?	72
ÉTAPE 4 : RENDRE COMPTE DES MESURES DE DILIGENCE RAISONNABLE MISES EN ŒUVRE.....	73
4.1. POURQUOI RENDRE COMPTE ?	74
4.2. DE QUOI RENDRE COMPTE ?	75
4.2.1. De quels sujets rendre compte ?	75
4.2.2. Rendre compte des difficultés rencontrées par l'entreprise ?.....	77
4.2.3. Quel type d'informations communiquer ?.....	77

EMBARGOED COPY

4.2.4. Quels indicateurs utiliser ?.....	78
4.2.5. Faut-il répondre à toutes les questions des parties prenantes ?.....	79
4.3. À QUI RENDRE COMPTE ?.....	80
4.3.1. Comment identifier les parties prenantes auxquelles rendre compte ?.....	80
4.3.2. Comment éviter une communication préjudiciable pour les tiers ?.....	81
4.3.3. Comment établir une communication à double sens avec les parties prenantes ?.....	81
4.3.4. Comment identifier les réactions suscitées par la communication publique de l'entreprise ?.....	83
4.4. QUAND RENDRE COMPTE ?.....	83
4.5. COMMENT RENDRE COMPTE ?.....	84
4.5.1. Quel format est le plus pertinent pour chacun des groupes de destinataires identifiés ?.....	84
4.5.2. Qui sont les acteurs à impliquer dans la communication ?.....	86
4.5.3. Comment concilier les impératifs de communication et de confidentialité ?.....	86

PROJET

NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le présent Recueil est le fruit d'une mobilisation collective des entreprises en vue de mutualiser leurs expériences en matière de diligence raisonnable dans les domaines de la RSE. Le groupe de travail a été lancé en juin 2016. Dès le mois suivant, les entreprises adhérentes de l'Afep ont reçu un questionnaire destiné à recueillir, de manière anonyme, des informations sur leurs pratiques et leurs conceptions des défis persistants en ce qui concerne la gestion des risques RSE. Leurs réponses ont servi à structurer et à nourrir les échanges au sein du groupe de travail.

Le groupe de travail était composé de représentants de 35 entreprises volontaires, dotés de profils très variés (RSE, gestion des risques, acheteurs, contrôle interne, audit interne, *compliance officers*, spécialistes des droits de l'homme, ressources humaines, etc.).

Ils ont été répartis dans quatre sous-groupes de travail, respectivement consacrés aux quatre grandes étapes de la diligence raisonnable en matière de RSE :

1. Identifier et évaluer les risques d'incidences négatives ;
2. Mettre en place un système de prévention et d'atténuation des incidences négatives ;
3. Remédier aux incidences négatives ;
4. Rendre compte des mesures de diligence raisonnable mises en œuvre.

Chacun de ces thèmes a donné lieu à une vingtaine de réunions d'une demi-journée conduites sous l'animation des deux personnes désignées comme co-pilotes du sous-groupe considéré, en lien avec le responsable des questions RSE à l'Afep. Ces réunions ont permis aux entreprises de partager leurs expériences, d'échanger leurs questionnements, et de mettre en commun leurs difficultés. Il s'est agi en particulier de faire émerger des témoignages et des illustrations pratiques de la mise en œuvre du processus de diligence raisonnable. Oliver Charpateau, Co-directeur scientifique de la Chaire Éthique et Gouvernement d'Entreprise de l'Université Paris-Dauphine, a accompagné les entreprises dans cette démarche : son regard extérieur et son approche scientifique du sujet ont favorisé la mise en évidence de facteurs de succès ou d'échec des pratiques relatives.

Le début de l'année 2017 a été consacré à la collecte des illustrations rédigées par les participants et à la rédaction d'un premier projet de Recueil. Celui-ci a été transmis aux membres des groupes de travail en mars 2017. Compte tenu de leurs réactions et commentaires, le projet initial a été remanié. Cette nouvelle version a été transmise aux entreprises parties prenantes et présentée lors d'une réunion de restitution organisée à l'Afep en avril 2017.

INTRODUCTION

La mise en œuvre de la diligence raisonnable permet aux entreprises de mieux se prémunir contre le risque de générer des incidences négatives et d'adopter ainsi une conduite responsable tout en répondant à une attente croissante de leurs parties prenantes.

Les référentiels normatifs, qu'ils soient de nature contraignante ou de droit souple, qui invitent ou imposent aux entreprises de faire preuve de diligence raisonnable sont de plus en plus nombreux. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011) sont sans doute le plus abouti. Ce texte, adossé à une convention internationale², invite les multinationales à faire preuve de « diligence raisonnable » en élaborant des systèmes leur permettant « d'identifier, de prévenir et d'atténuer les incidences négatives, réelles ou potentielles, de leurs activités, ainsi que de rendre compte de la manière dont elles abordent cette question ». Cette diligence raisonnable devrait, selon l'OCDE, avoir une portée très large. D'un côté, les domaines concernés couvrent aussi bien les droits de l'Homme, l'environnement et la lutte contre la corruption que la protection des consommateurs, l'emploi et les relations professionnelles ou la publication d'informations. De l'autre, cette diligence raisonnable devrait s'exercer non seulement vis-à-vis des risques dont les multinationales sont directement à l'origine, mais également vis-à-vis de risques imputables à leurs relations d'affaires³ auxquels elles « contribuent » ou qui sont « directement liés à leurs activités ». La difficulté persistante pour cerner le contenu exact de ces trois notions (« causer une incidence négative », « contribuer à une incidence négative », « être directement lié à une incidence négative ») et pour en assurer la déclinaison opérationnelle illustre le caractère particulièrement complexe de la diligence raisonnable en matière de RSE dès lors qu'on la voue à s'insinuer dans l'ensemble de la chaîne de valeur.

La complexité est d'autant plus grande que les dispositifs de diligence raisonnable en matière de RSE sont destinés à couvrir non seulement les activités de la société mère mais aussi celles des sociétés qu'elle contrôle, non seulement celles de l'entreprise donneuse d'ordre mais également celles de ses fournisseurs et sous-traitants, voire même au-delà. En effet, pour déterminer la portée de la diligence raisonnable, les Principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales mobilisent la notion de « relation d'affaires » qui a une portée plus vaste encore. Il s'agit en effet de « toute relation avec des partenaires commerciaux, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement ou toute autre entité, publique ou non, directement liés à ses activités commerciales, biens ou services. » Compte tenu de ses partis pris méthodologiques, le présent Recueil ne traitera pas de la diligence raisonnable dirigée vers l'intégralité des relations d'affaires, mais se concentrera surtout sur son extension aux fournisseurs et sous-traitants. Même ainsi délimité, le sujet demeure particulièrement vaste et complexe. Autant la société mère dispose par définition d'un contrôle sur ses filiales, autant rien ne garantit qu'il en aille de même de l'entreprise donneuse d'ordre vis-à-vis de ses fournisseurs et sous-traitants (en l'absence de rapports capitalistiques). De plus, même l'influence des sociétés mères se heurte à des limites dans la mesure où elle n'est pas autorisée à s'ingérer dans les affaires de sa filiale.

² Les Principes étaient annexés à la Déclaration sur l'investissement international et les entreprises multinationales adoptée par les gouvernements des pays membres de l'OCDE le 21 juin 1976.

³ Selon principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011), « les relations d'affaires d'une entreprise englobent les relations avec ses partenaires commerciaux, les agents de sa chaîne d'approvisionnement, d'autres acteurs non publics et des agents de l'État directement liés à ses activités commerciales, biens ou services. »

EMBARGOED COPY

L'extension du périmètre de la diligence raisonnable ajoute une difficulté complémentaire qui a trait à l'identification des normes de référence à l'aune desquelles apprécier la conduite des partenaires de l'entreprise. Est-ce que c'est la législation locale qui devrait servir de jauge ? Mais alors, *quid* lorsque les activités sont exercées dans des États à faible gouvernance où la réglementation est bien moins exigeante que dans l'État où l'entreprise donneuse d'ordre ou la société mère a son siège ? Dans ce genre de circonstances, la diligence raisonnable peut impliquer d'aller au-delà du respect de la norme locale, mais la question demeure : à quelle norme faut-il alors se conformer ? Cette question reste irrésolue dans le cadre juridique actuel, et c'est donc à chaque entreprise qu'il appartient de tenter d'y répondre dans le contexte qui est le sien. Les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales vont dans ce sens, lorsqu'ils énoncent que « *la nature et la portée de la diligence raisonnable (telles que les mesures spécifiques à prendre) appropriée à une situation particulière dépendront de facteurs tels que la taille de l'entreprise, le contexte dans lequel s'inscrivent ses activités, les recommandations spécifiques des Principes directeurs et la gravité des incidences négatives.* »

En somme, en matière de diligence raisonnable, il n'y a pas un seul modèle et chaque entreprise est seule à même de déterminer les dispositifs appropriés compte tenu de la spécificité de ses activités et de son environnement.

Partant de ces constats, le présent Recueil est destiné à **expliquer, de manière synthétique et opérationnelle, comment les entreprises peuvent mettre en œuvre un processus de diligence raisonnable.**

L'expérience des différents contributeurs a été mise à profit non seulement pour expliciter mais aussi pour illustrer chacune des grandes étapes du processus telles qu'elles se dégagent des Principes directeurs de l'OCDE :

1. Identifier et évaluer les risques d'incidences négatives ;
2. Mettre en place un système de prévention et d'atténuation des incidences négatives ;
3. Remédier aux incidences négatives ;
4. Rendre compte des mesures de diligence raisonnable mises en œuvre.

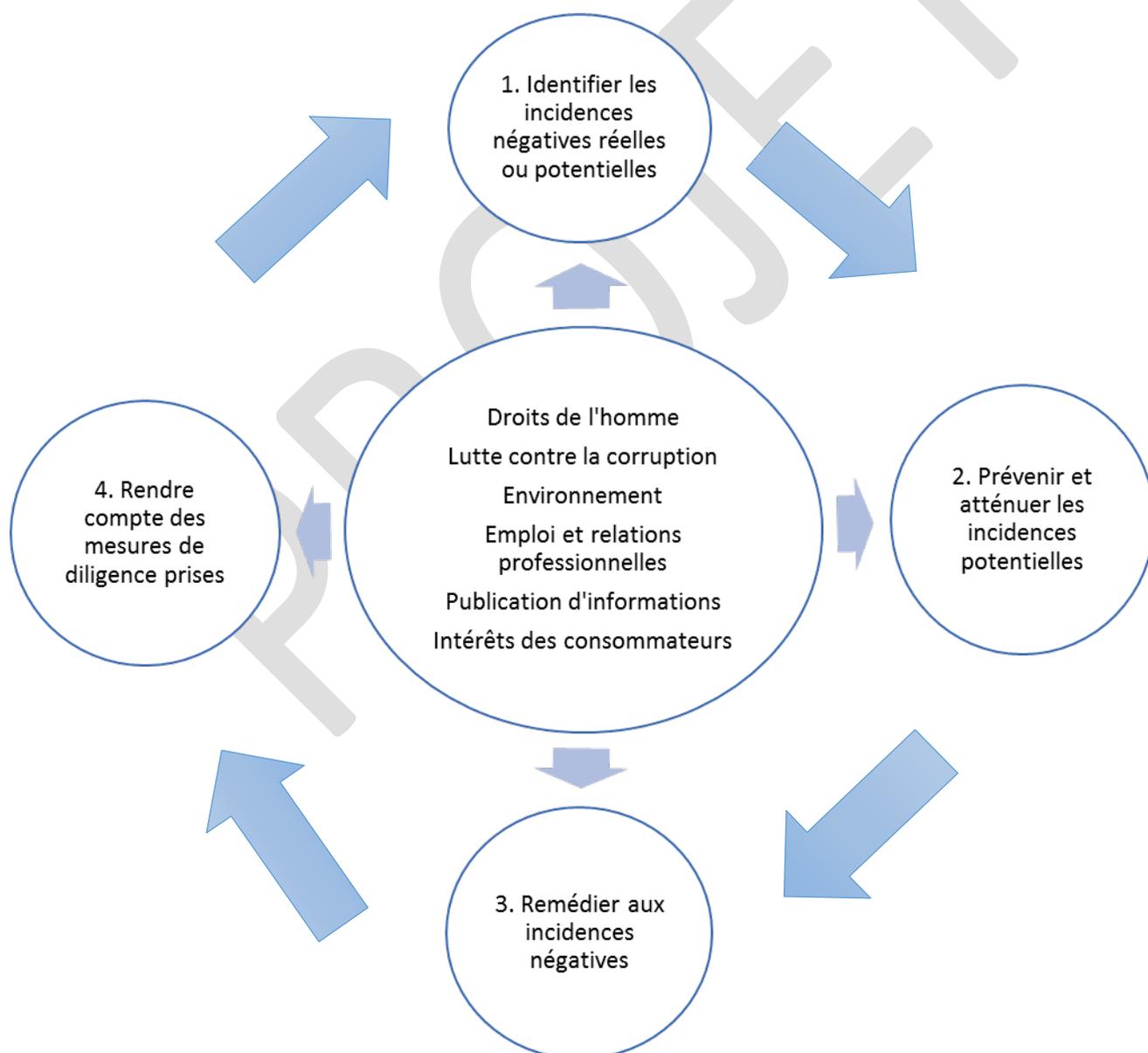
SYNTHÈSE

Il ressort des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011) que le processus de diligence raisonnable en matière de RSE est constitué de quatre grandes étapes.

Le présent Recueil propose des explications synthétiques et des illustrations opérationnelles à vocation pédagogique concernant chacune de ces étapes.

Il met en lumière certaines clés de succès mais aussi certains des défis auxquels les équipes chargées de déployer le processus de diligence raisonnable sont confrontées.

LES QUATRE ETAPES DE LA DILIGENCE RAISONNABLE



EMBARGOED COPY

Étape 1 : Identifier les incidences négatives réelles ou potentielles

Lors de cette première étape, l'entreprise cherche à identifier et à évaluer les risques d'incidences négatives sur l'environnement et les tiers, causées non seulement par ses activités propres mais aussi par celles des sociétés qu'elles contrôlent, de ses fournisseurs et de ses sous-traitants.

Il y a là deux éléments nouveaux par rapport à une analyse des risques plus traditionnelle :

- D'une part, l'analyse vise à **identifier des risques qui pèsent sur les parties prenantes de l'entreprise et sur l'environnement, et non sur l'entreprise elle-même**. Toutefois, de tels risques constituent généralement des risques pour l'entreprise, par exemple parce que sa réputation sera ternie et/ou qu'elle devra faire face à des risques juridiques.
- D'autre part, il s'agit d'identifier les **incidences négatives causées non seulement par l'entreprise elle-même mais aussi par les sociétés qu'elle contrôle, ses fournisseurs et ses sous-traitants** qui, bien que juridiquement distincts de l'entreprise, peuvent néanmoins être sujets à son influence, plus ou moins grande selon les cas.

Encart 1

Que signifie la notion d'influence ?

Conformément aux principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, l'entreprise a de l'influence sur ses relations d'affaires lorsqu'elle est capable de faire en sorte que ces dernières modifient celles de leurs pratiques qui s'avèrent sources d'incidences négatives.

Ce pouvoir d'influence se heurte à des limites pratiques et juridiques, liées notamment à la structure et à la complexité de la chaîne de valeur ou encore à la position de marché de l'entreprise vis-à-vis de ses relations d'affaires.

Pour plus d'information concernant cette notion d'influence, Cf. United Nations Human Rights Council, "[Clarifying the Concepts of Sphere of influence and Complicity](http://www.refworld.org/docid/484d1fe12.html)", , 15 mai 2008 :

Cet élargissement du champ de l'analyse des risques constitue un défi considérable pour les entreprises du fait du nombre important de sous-traitants et fournisseurs directs et indirects. La liste des risques identifiés pouvant s'avérer très longue, il est essentiel de les **hiérarchiser** en vue d'en rationaliser le traitement.

Étape 2 : Prévenir et atténuer les incidences négatives

Une fois qu'elle a identifié et hiérarchisé les risques, l'entreprise met en place des plans d'action visant à en prévenir la survenance et à en atténuer les effets.

Au sein de l'entreprise, les entités et les fonctions intervenant dans la mise en œuvre de ces plans d'action sont très diverses. Il est indispensable de pourvoir à leur **coordination** ainsi qu'à leur **formation**.

Des **dispositifs de suivi et de contrôle** permettent de s'assurer que les risques les plus saillants sont traités.

L'aspect le plus complexe de cette étape est la gestion des risques auprès des relations d'affaires : en pratique, l'entreprise a souvent une influence insuffisante pour prétendre à la modification de leurs comportements.

Différents outils peuvent contribuer à **renforcer ce pouvoir d'influence** : des initiatives multi-parties prenantes, la coopération avec d'autres entreprises, la société civile ou des gouvernements peuvent être plus efficaces pour stimuler des changements qu'une cascade de clauses contractuelles non accompagnée.

Étape 3 : Remédier aux incidences négatives

Malgré les mesures mises en œuvre pour prévenir ou atténuer les risques potentiels identifiés, certains peuvent se matérialiser et générer une incidence négative. **Les entreprises sont alors conduites à y remédier sans attendre une éventuelle action en justice**

Il est plus efficace d'établir à l'avance des dispositifs de gestion des incidences négatives plutôt que d'y répondre au cas par cas de manière purement *ad hoc*. Le plus souvent, ces dispositifs encadrent le processus de gestion des incidences et non son résultat : **la nature des mesures de remédiation est déterminée au cas par cas en fonction des spécificités en présence.**

Il est crucial d'adapter les processus et les mesures de réparation à la situation concernée et au contexte local. La consultation des équipes locales et des parties prenantes potentiellement affectées peut intervenir dès la phase de conception des procédures ou des mécanismes, et autant que possible lors de la définition des mesures de réparation elles-mêmes.

Selon les principes Directeurs de l'OCDE, lorsqu'une incidence négative est causée par une relation d'affaires et que l'entreprise elle-même n'y a pas contribué, **cette dernière n'est pas tenue de réparer les dommages mais d'utiliser son pouvoir d'influence** pour favoriser une réparation.

Étape 4 : Rendre compte des mesures de diligence adoptées

Rendre compte constitue à la fois un **ressort essentiel du dialogue avec les parties prenantes et un vecteur particulièrement important de compréhension et d'intégration de leurs préoccupations.**

Il existe **de nombreuses manières de rendre compte de la procédure de diligence raisonnable** : rapports annuels, publications dédiées, comités ou panels de parties prenantes, réponses à des questionnaires, campagnes de sensibilisation et de communication, réunions, etc. sont autant de voies à envisager.

Le fait de **rendre compte de manière régulière et sincère – y compris sur les incidences négatives – s'avère à la fois important pour les parties prenantes et bénéfique pour l'entreprise.** La qualité des relations avec les parties prenantes en temps de crise dépend largement des relations tissées avec elles en dehors des crises

POINTS CLES

Le processus de diligence raisonnable recouvre en réalité une **grande diversité de pratiques**. La « formule magique » n'existe pas ! Il n'y a pas une seule recette de diligence raisonnable et il n'y a pas une seule façon de faire qui serait la meilleure. Les entreprises qui ont participé à la préparation du présent Recueil ont néanmoins mis en exergue les points clés suivantes :

Étape 1 – Identifier les incidences négatives réelles ou potentielles :

1. **Changer de point de vue** : les incidences négatives visées affectent directement les tiers et l'environnement ; si l'entreprise est affectée, elle ne l'est qu'indirectement.
2. **Adapter les processus existants** (études d'impact, gestion des risques, qualification des fournisseurs, processus *Know your customer* ou « KYC », etc.) **pour y inclure l'identification des risques « RSE »**
3. **Impliquer et faire dialoguer les différentes fonctions concernées pour établir la cartographie des risques** : équipes opérationnelles, responsables RSE, achats, gestion des risques, contrôle interne, audit interne ...
4. **Hiérarchiser les risques identifiés** : déterminer les risques les plus sévères à traiter en priorité. Un risque sévère devrait généralement être considéré en priorité même si sa probabilité d'occurrence est faible.

Étape 2 – Prévenir et atténuer les incidences négatives :

1. **Promouvoir la transversalité et le décloisonnement** : sous l'impulsion du *top management*, une grande diversité d'acteurs dans l'entreprise doit coopérer pour établir et mettre en œuvre un plan de diligence raisonnable, et en assurer le suivi. Des instances de gouvernance doivent être clairement identifiées.
2. **Former et impliquer les équipes** sont des clés de succès : e-learning, campagnes de sensibilisation, formation obligatoire pour les fonctions les plus exposées aux risques, part variable de la rémunération...
3. **Accompagner les relations d'affaires prioritaires** : différents outils sont disponibles pour aider les partenaires à faire évoluer leurs pratiques, que ce soient des clauses contractuelles, des audits, des plans d'action corrective, des formations, des initiatives multi-parties prenantes, des accords-cadres internationaux, etc.

Étape 3 – Remédier aux incidences négatives :

1. **Envisager la remédiation indépendamment des mesures pouvant être exigées à la suite d'une action en justice.** Il est attendu des entreprises responsables qu'elles remédient à leurs incidences négatives sans attendre qu'une décision de justice ne les y contraigne, d'autant plus que la voie judiciaire n'est pas systématiquement la plus à même de donner satisfaction aux victimes.
2. **Se préparer en amont** par la mise en place de procédures ou de mécanismes permettant l'identification précoce et le traitement efficace des incidences négatives.
3. **Partir de l'existant** : dans de nombreux cas, l'entreprise dispose déjà de procédures permettant d'encadrer la remédiation de certains types d'incidences. Il peut parfois suffire de les améliorer ou de les compléter.
4. **Adapter les processus et mesures de remédiation à la situation concernée et au contexte local.** La consultation des équipes locales et des parties prenantes potentiellement affectées peut intervenir dès la phase de conception des procédures ou mécanismes, et autant que possible lors de la définition des mesures de réparation elles-mêmes.

Étape 4 – Rendre compte des mesures de diligence raisonnable prises :

1. Rendre compte du processus de diligence raisonnable mis en œuvre par l'entreprise va **au-delà du reporting réglementé et de la communication « top down »**. C'est une **communication à double sens** qui répond aussi aux interrogations des parties prenantes (notamment sur des incidences particulières).
2. **Adapter le contenu et le format des informations** en fonction de la situation et des destinataires, de façon à ce qu'elles soient accessibles, compréhensibles et pertinentes.
3. Fournir une information propre à permettre aux parties prenantes **d'évaluer la manière dont l'entreprise prend en compte les incidences de ses activités**, les modalités de sélection des sujets communiqués (selon le niveau d'incidence sur les tiers, selon la localisation géographique, etc.), les défis et les enseignements tirés des retours d'expériences, les actions futures prévues par l'entreprise, etc.
4. **Rendre compte est particulièrement important en cas d'incidence sévère** : présenter aux parties prenantes les procédures mises en place permet de les rassurer sur la prise en compte des risques par l'entreprise mais aussi d'identifier ou d'anticiper des points de blocage ou d'amélioration possibles.

ÉTAPE 1 : IDENTIFIER LES INCIDENCES NÉGATIVES RÉELLES OU POTENTIELLES

Contexte

La première étape du processus de diligence raisonnable consiste à identifier et à hiérarchiser les incidences négatives – réelles ou potentielles – liées aux activités de l'entreprise et à celles de ses relations d'affaires⁴, lorsque les activités de ces dernières sont liées à celles de l'entreprise

L'objectif du présent Recueil n'est pas de fournir une méthode d'identification et de hiérarchisation en particulier, car une méthode convenant à certaines entreprises pourrait s'avérer inadaptée à d'autres. Il vise à présenter de bonnes pratiques tout en exposant les difficultés et les interrogations rencontrées par les entreprises dans la mise en œuvre de leurs processus d'identification et de hiérarchisation des risques d'incidences négatives.

POINTS CLÉS

1. **Changer de point de vue** : les incidences négatives visées affectent directement les tiers et l'environnement ; si l'entreprise est affectée, elle ne l'est qu'indirectement.
2. **Adapter les processus existants** (études d'impact, gestion des risques, qualification des fournisseurs, processus *Know your customer* ou « KYC », etc.) **pour y inclure l'identification des risques « RSE »**
3. **Impliquer et faire dialoguer les différentes fonctions concernées pour établir la cartographie des risques** : équipes opérationnelles, responsables RSE, achats, gestion des risques, contrôle interne, audit interne ...
4. **Hiérarchiser les risques identifiés** : déterminer les risques les plus sévères à traiter en priorité. Un risque sévère devrait généralement être considéré en priorité même si sa probabilité d'occurrence est faible.

⁴ Selon principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (2011), « *les relations d'affaires d'une entreprise englobent les relations avec ses partenaires commerciaux, les agents de sa chaîne d'approvisionnement, d'autres acteurs non publics et des agents de l'État directement liés à ses activités commerciales, biens ou services.* »

1.1. IDENTIFIER ET ÉVALUER LES RISQUES D'INCIDENCES NÉGATIVES

Le socle du processus de diligence raisonnable des risques RSE est constitué par l'identification des risques d'incidence négative.

L'identification des risques d'incidence négative n'est pas un exercice ponctuel mais plutôt un processus itératif, voire continu : à défaut, les nouveaux risques pourraient n'être pas détectés.

Une fois les risques d'incidences négatives identifiés, il reste à les hiérarchiser afin de dérouler un plan d'action échelonné dans le temps.

1.1.1. Quelles sont les incidences concernées ?

Les incidences à identifier sont **aussi bien potentielles que réelles**. Selon l'OCDE, une incidence négative est dite « potentielle » lorsqu'il existe un risque qu'elle survienne, et elle est dite « réelle » lorsque ce risque s'est matérialisé. Il en résulte que les incidences négatives potentielles sont à traiter grâce à des mesures de prévention, tandis que les incidences réelles font l'objet de mesures de réparation.

En outre, les incidences visées par le processus de diligence raisonnable en matière de RSE sont des **incidences négatives sur l'environnement et sur les tiers** (travailleurs, riverains, clients, etc.).

Pour identifier ces incidences négatives sur les tiers et sur l'environnement, l'analyse s'attache aux risques inhérents aux activités conduites, compte tenu à la fois de leur nature, de leur implantation et des modalités d'approvisionnement retenues. L'information ainsi recueillie contribue à déterminer les zones géographiques, les activités et les processus de production les plus susceptibles de générer des incidences négatives.

Il est particulièrement important, dans cette première étape, d'éviter de présumer de l'absence de risque d'incidences pour une activité donnée. Une analyse trop rapide ou superficielle pourrait conduire l'entreprise à passer à côté de risques potentiels qui ne seraient par conséquent pas gérés.

Toute la difficulté est évidemment de déterminer **le périmètre des entités à intégrer dans l'identification des risques**. La réponse dépend du cadre normatif dans lequel l'entreprise conduit son processus de diligence raisonnable :

- **Le droit souple** fournit des indications. Par exemple, selon les Principes directeurs de l'OCDE sur les entreprises multinationales, il est attendu de l'entreprise qu'elle prenne en considération les risques qui sont **causés** par son activité, auxquels elle **contribue** ou qui sont **directement liés** à son activité du fait d'une relation d'affaires. Il est notable que le degré de responsabilité de l'entreprise face à chacune de ses situations n'est pas le même car le fournisseur ou le sous-traitant à l'origine de l'incidence négative demeure responsable de ses actions. Il n'y a donc pas de transfert de responsabilité du fournisseur ou sous-traitant vers l'entreprise, mais il est attendu que l'entreprise use de son **pouvoir d'influence** pour amener ces derniers à modifier leurs actions, voire à les accompagner dans la gestion de leurs incidences négatives. La mise en œuvre de ces trois critères (« causer une incidence négative », « contribuer à une incidence négative », « être directement lié à une incidence négative ») demeure toutefois difficile⁵.

⁵ Cf. par exemple John G. Ruggie, « Comments on Thun Group of Banks Discussion Paper on the Implications of UN Guiding Principles 13 & 17 In a Corporate and Investment Banking Context », 21 février 2017 : <https://www.hks.harvard.edu/content/download/82849/1858472/version/1/file/Thun+Final.pdf>

- **La législation nationale** peut elle aussi aborder cette question. Ainsi, en France, la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre impose aux plus grandes sociétés de se doter d'un « plan » qui « comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement, résultant des activités de la société et de celles des sociétés qu'elle contrôle au sens du II de l'article L. 233-16, directement ou indirectement, ainsi que des activités des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, lorsque ces activités sont rattachées à cette relation. » Ainsi, dans les sociétés concernées par la loi, l'identification des risques s'étend aux activités de la société mère et des sociétés contrôlées ainsi qu'à certaines des activités de certains fournisseurs et sous-traitants.

Le plus souvent, la contribution de l'entreprise donneuse d'ordre aux risques imputables aux activités de ses fournisseurs et sous-traitants est indirecte. Cependant, l'éventuelle contribution directe du donneur d'ordre aux impacts négatifs dans sa chaîne d'approvisionnement ne devrait être négligée : il importe que l'entreprise l'apprécie en examinant par exemple si ses pratiques d'achat ou ses décisions ne risquent pas de conduire ses relations d'affaires à adopter une conduite ayant des effets négatifs sur l'environnement ou les tiers.

Exemples d'incidences négatives dans les domaines couverts par la diligence raisonnable

Encart 2

THÉMATIQUE	EXEMPLES D'INCIDENCES NÉGATIVES
Droits de l'Homme	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un usage intensif de ressources naturelles dont dépendent des communautés locales qui n'y ont alors plus accès pour subvenir à leurs besoins - Participer ou fermer les yeux sur des pratiques discriminatoires à l'égard de personnes en raison de leur orientation sexuelle, de leur situation de handicap ou de la minorité à laquelle elles appartiennent - Participer ou fermer les yeux sur des pratiques de harcèlement sexuel ou des violences sexuelles - S'associer à des forces de sécurité pour réprimer dans la violence des manifestations syndicales ou autres - Fournir des informations confidentielles à des États ou des groupes en sachant que ces informations seront utilisées dans la perpétration de violences ou de crimes
Relations de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Ne pas reconnaître le droit à la négociation et à la représentation des salariés - Discriminer des représentants de salariés ou entraver leurs activités - Permettre le paiement de salaires trop faibles pour que les salariés puissent subvenir à leurs besoins et à ceux de leurs familles - Exposer sciemment les salariés à des produits ou à des procédés dangereux sans mettre en place les protections adéquates - Faire appel à des agences de recrutement de travailleurs migrants intérimaires qui exigent de ces derniers qu'ils s'acquittent de frais de recrutement importants pouvant déboucher sur des situations de travail forcé ou d'esclavage moderne

EMBARGOED COPY

THÉMATIQUE	EXEMPLES D'INCIDENCES NÉGATIVES
Environnement	<ul style="list-style-type: none">- Autoriser des pratiques qui ont pour effet de dégrader les écosystèmes (sols, eau, biodiversité, etc.) sans mise en place de mesures adaptées d'évitement et d'atténuation de ces impacts- Utiliser des produits chimiques dangereux sans adopter les précautions nécessaires, ou utiliser des produits interdits- Évacuer ses eaux usées sans utiliser l'infrastructure et les moyens adéquats de filtration préalable S'abstenir d'établir un système de gestion environnementale adapté à la nature des activités de l'entreprise
Corruption	<ul style="list-style-type: none">- Payer des sommes non-autorisées à des services publics afin d'obtenir des permis d'exploitation- Vendre des produits ou fournir des services à des agences gouvernementales à des prix élevés afin que des fonctionnaires puissent obtenir une part des profits- Payer des sommes à des inspecteurs environnementaux afin que ces derniers ignorent les pratiques environnementales illégales de l'entreprise
Intérêts des consommateurs	<ul style="list-style-type: none">- Permettre ou autoriser la vente de produits dangereux pour la santé des consommateurs- Utiliser des pratiques de marketing trompeuses quant aux effets environnementaux de produits- Ne pas prendre les mesures adéquates pour protéger les données personnelles qui sont recueillies, conservées, analysées ou diffusées
Publication d'informations	<ul style="list-style-type: none">- Publier des informations fausses ou non vérifiables ne permettant pas aux consommateurs de faire un choix éclairé- Dissimuler des informations sur des risques d'incidences négatives

Source : OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct (Draft 2.1, non publié), traduction libre enrichie d'exemples supplémentaires.

1.1.2. Quelles approches pour identifier les risques ?

Afin d'établir une typologie des incidences négatives potentielles, il est utile de :

- **répertorier les risques qui se sont matérialisés dans le passé dans le cadre des activités de l'entreprise** : par exemple, si une entreprise apprend qu'un de ses fournisseurs s'est approvisionné en minerais dits « minerais de conflit », elle aura intérêt à prêter une attention particulière aux sources auxquelles s'approvisionnent ses autres fournisseurs de ce type de produits.
- **prêter attention aux risques auxquels ont dû faire face d'autres entreprises** opérant dans le même secteur ou dans le même pays, ou encore qui ont eu recours aux mêmes fournisseurs ou sous-traitants.

Encart 3

Illustration – Utilisation de ressources documentaires

Une **entreprise du secteur de la construction** réalise une veille réglementaire, médiatique et stratégique (presse, rapports d'ONG, institutions internationales, etc.) dans le cadre de l'analyse de ses risques d'incidences négatives. À la suite de la publication de plusieurs articles de presse sur les mauvaises conditions de vie et de travail des travailleurs migrants au Qatar, l'entreprise a diligenté une étude d'impact sur les droits de l'Homme chez l'une de ses filiales au Qatar par un tiers indépendant spécialisé qui a réalisé sur place plusieurs missions. Les risques d'abus envers les migrants sont maintenant systématiquement analysés dans le cadre des activités réalisées par l'entreprise ou ses relations d'affaires dans ce pays.

Attention : les risques d'incidences peu apparents au premier abord ou qui sembleraient très difficiles à gérer ne devraient pas être écartés a priori du champ d'analyse.

Afin d'optimiser l'identification des risques, il importe de comprendre les différents maillons de la chaîne de valeur. Il est donc pertinent de **cartographier simultanément les risques liés aux activités de l'entreprise et ceux liés aux activités de ses relations d'affaires** dès lors qu'ils sont liés aux activités de l'entreprise.

Cette analyse permettra de répertorier l'ensemble des risques RSE.

La cartographie des risques pourra être rendue plus lisible par l'introduction d'un classement thématique (droits de l'Homme, environnement, corruption, etc.)⁶.

⁶ Cf. le tableau des thèmes (Encart 2, page 19)

Illustration – Cartographie des risques dans la chaîne d’approvisionnement

1. Une entreprise de l’industrie ferroviaire demande à un **prestataire externe** de réaliser puis d’actualiser tous les ans une **cartographie des risques qui distingue selon les types de fournisseurs et leurs pays d’implantation, les types de produits et le volume d’achat**. Les fournisseurs qui réalisent avec cette entreprise un chiffre d’affaires supérieur à 2 millions d’euros et ceux qui réalisent avec elles un chiffre d’affaires supérieur à 100 000 euros mais qui sont classés dans une catégorie à risque élevé font l’objet d’une évaluation spécifique. Lorsque les résultats de l’évaluation sont insatisfaisants, les fournisseurs concernés doivent concevoir et mettre en place des plans d’action pour remédier aux faiblesses identifiées. Pour ce faire, ils peuvent faire appel aux managers des achats de l’entreprise, qui sont formés pour les accompagner dans leur processus d’amélioration. Une fois que les plans d’actions correctives ont été mis en œuvre, les fournisseurs font l’objet d’une nouvelle évaluation. Si un fournisseur non conforme refuse de mettre en place des actions correctives, l’entreprise examine la possibilité d’interrompre sa collaboration avec ce fournisseur.
2. Une entreprise du secteur des médias se fonde sur la **méthodologie suivante pour identifier les risques d’incidences négatives liés à sa chaîne d’approvisionnement** : (1) elle procède à une **cartographie de la chaîne d’approvisionnement** ; (2) elle identifie les **principaux risques** liés aux achats en fonction de 15 typologies de risques couvrant des critères « business » et « RSE » ; (3) les **risques pays** sont identifiés en fonction de 7 typologies de risques couvrant des critères « business » et « RSE » dégagées à partir de l’analyse des sources de référence (Coface, Transparency International, World Risk Report, Aon/Risk Advisory, etc.) et en phase avec les standards internationaux (OCDE, ONU, Conventions de l’OIT, etc.) ; (4) la **probabilité d’occurrence**, l’impact sur les activités opérationnelles et l’impact réputationnel de chacun des risques « achats » et « pays » identifiés sont évalués ; et (5) l’entreprise procède à une **synthèse des principaux risques** en fonction de la cartographie de sa chaîne d’approvisionnement, et évalue sa capacité à influencer les relations d’affaires impliquées dans ces risques.

Pour cette entreprise, son approche permet de sensibiliser ses acheteurs sur la prise en compte des risques environnementaux et sociaux pour les fournisseurs de rang 1, et constitue un premier pas vers une analyse des risques pour les fournisseurs/sous-contractants en amont de la chaîne de valeur. Elle permet également d’approfondir sa connaissance de la structure de sa chaîne de valeur. Cependant, l’entreprise se heurte souvent à des limites lorsqu’elle entend agir sur les comportements à l’origine de chaque catégorie de risque (une dizaine par catégorie en moyenne), notamment du fait de la taille du fournisseur (plus importante que celle de l’entreprise elle-même), de son pays d’implantation, de son éloignement par rapport aux fournisseurs de rang 2, 3, etc. Il peut donc s’avérer parfois difficile d’enclencher directement des actions de suivi et d’atténuation des risques.

L’entreprise peut prendre le parti d’élaborer un processus d’identification des risques spécifique à la RSE mais aussi celui de s’adosser à des processus préexistants voire de combiner ses deux approches.

En effet, nombre d’entreprises disposent déjà de systèmes et processus destinés à l’identification des risques qui pèsent sur elles, dont un certain nombre qui couvrent déjà des enjeux de RSE (*due diligence* juridique réalisée notamment dans le cadre de fusions ou d’acquisitions ; *due diligence* anti-corruption ; processus, généralement connus sous l’appellation *Know Your Customer* (KYC), tournés vers l’évaluation des clients et développés notamment dans le secteur financier pour lutter contre le blanchiment d’argent ; études d’impact environnemental et/ou social qui se font dans le cadre de grands projets d’infrastructures ; cartographies des « risques achat » par fournisseur ou par pays, etc.).

Tous ces systèmes et processus préexistants peuvent être mis à contribution dans le cadre de la diligence raisonnable en matière de RSE, au besoin au prix d'une certaine adaptation ou d'un élargissement pour inclure des domaines non couverts. Par exemple, le processus de *Know Your Customer* (KYC) peut être élargi pour évaluer les pratiques en matière de respect des droits de l'Homme, tandis que les évaluations environnementales peuvent s'étendre à un volet social (incidences négatives potentielles ou réelles sur la santé et la sécurité, les droits de l'Homme, l'emploi, etc.).

Avec cette approche, il s'agit donc de s'appuyer sur les dispositifs existants pour limiter à la fois les problèmes de coordination entre eux et les coûts. Un autre avantage est d'éviter que les risques RSE ne soient considérés comme des risques, sinon marginaux, du moins trop singuliers pour innover la gestion quotidienne de l'entreprise et ses décisions stratégiques.

Encart 5

Illustration – Utilisation des processus existants

1. Une entreprise du secteur automobile a **élargi sa due diligence pré-acquisition** afin d'intégrer l'évaluation des risques RSE. Cette démarche révèle que les risques RSE liés aux activités de la structure cible constituent un facteur important à prendre en compte pour apprécier l'opportunité de l'opération, pour en déterminer les conditions ou à tout le moins pour anticiper les éventuelles mesures à prendre afin d'éviter d'être à l'origine d'incidences négatives.
2. Dans une institution bancaire, **les risques RSE sont pris en compte dans le cadre de l'analyse de crédit** des entreprises clientes. Pour ce faire, la banque intègre plusieurs questions visant les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans le dossier d'analyse des engagements des entreprises-clientes. Ces questions portent notamment sur la démarche RSE, la qualité du reporting extra-financier, la nature plus ou moins sensible de l'activité, les risques liés aux fournisseurs et sous-traitants, le capital sociétal (soutien du tissu associatif, des écoles, des centres culturels, des centres de soin, des structures d'insertion, etc.), etc. Ce dispositif permet à l'institution bancaire de mieux connaître ses clients, de les sensibiliser aux enjeux de la RSE et d'améliorer la maîtrise des risques RSE tout en les liant aux risques financiers.
3. Dans une entreprise du secteur de la santé, l'appréciation de l'adéquation des systèmes de contrôle des risques passe par une procédure d'identification et d'évaluation des risques qui prend en compte trois types de critères : l'impact du risque considéré sur la situation financière de l'entreprise, son incidence sur sa réputation et ses **effets sur les patients**. Bien souvent, les risques pour telle ou telle catégorie de parties prenantes se traduisent par une atteinte à la réputation de l'entreprise. Mais l'importance du risque réputationnel n'est pas toujours exactement proportionnelle au risque pour ces parties prenantes. Il est donc pertinent de **prendre directement en compte les risques auxquels ces parties prenantes (en l'espèce, les patients) sont exposés**.

EMBARGOED COPY

Même s'il est approprié de s'appuyer sur les processus existants pour promouvoir l'efficacité de la diligence raisonnable des risques RSE, certaines spécificités sont à garder à l'esprit :

- le périmètre de la diligence raisonnable des risques RSE est souvent plus large que celui des systèmes de contrôle des risques préexistants, dans la mesure où il intègre les impacts des activités des relations d'affaires.
- une réelle intégration entre systèmes de contrôle des risques suppose l'évolution vers une culture globale du risque et une plus grande perméabilité entre la gestion des risques RSE et celle des autres risques.
- les systèmes et processus existants ont été essentiellement conçus pour identifier les risques, notamment financiers, qui pèsent *sur l'entreprise*. Or, le processus de diligence raisonnable en matière RSE nécessite, lui, d'identifier les risques que les activités de l'entreprise et celles de ses partenaires font courir *à l'environnement et à des tiers*. L'entreprise veillera donc à prêter attention à ce changement de logique.

C'est précisément parce qu'elles considèrent que l'entreprise n'est qu'indirectement affectée par les risques RSE, que certaines entreprises ont préféré instituer des systèmes de gestion spécifiques en matière de RSE. Mais la décision de l'entreprise de créer des processus d'identification des risques spécifiques en matière de RSE peut aussi tenir à d'autres raisons, par exemple à son exposition à un contexte nouveau (par exemple, lorsque l'entreprise doit réagir à un événement extraordinaire comme un accident industriel ou une grève d'une durée/intensité exceptionnelle).

Encart 6

Illustration - Utilisation de processus d'identification spécifiques aux risques RSE

Une **entreprise du secteur du transport** a adopté un processus de diligence raisonnable dédié au sujet « migrants/travail forcé ». Lors d'une évaluation préliminaire liée aux risques d'atteintes aux droits de l'Homme, une liste de pays à risque a été dressée. Des plans d'actions spécifiques ont été développés pour chacun de ces pays, et trois groupes d'individus ont été identifiés comme nécessitant une attention particulière :

- travailleurs migrants : des exigences en matière de bien-être ont été mises en place lors de l'installation des centres d'hébergement pour les travailleurs migrants des contractants ;
- enfants : une enquête sociale annuelle permet de s'assurer de l'absence de cas de travail (force) d'enfants ;
- communautés locales : intégration d'un critère de respect des communautés locales dans les évaluations des ressources humaines par pays/projets.

Dans tous les cas, il est important de souligner que l'ampleur du travail d'identification des risques est titanesque pour les grandes multinationales présentes dans des dizaines voire des centaines de pays, et qui comptent plusieurs dizaines de milliers de fournisseurs directs, sans compter les sous-traitants.

1.1.3. Quels outils pour évaluer les risques ?

Une fois que la nature des risques encourus a été identifiée, l'entreprise peut procéder à des analyses et des enquêtes plus pointues afin d'obtenir davantage d'informations sur les risques d'incidences sur le terrain, en particulier en ce qui concerne les risques présumés les plus sévères. Cela peut prendre la forme d'auto-évaluations internes des filiales et des sites de production, d'évaluations des fournisseurs/sous-traitants, de visites de sites ou d'audits. L'entreprise peut également tenter de comprendre la structure de ses partenaires, par exemple via leurs statuts juridiques, afin de détecter certaines affiliations suspectes.

Bon nombre de ressources sont susceptibles d'aider l'entreprise dans cette démarche. Ces ressources diverses peuvent être des documents internes de l'entreprise (possible « liste noire » de fournisseurs, évaluations liées à des projets similaires, etc.), des classements internationaux (du type « *Transparency International* »), des revues de presse, des rapports d'institutions académiques ou d'ONG, des listes de personnes suspectes...

Encart 7

Exemples d'outils et de ressources utiles à la mise en place de la diligence raisonnable en matière de Droits de l'Homme :

- Le [Centre de ressources sur les entreprises et les droits de l'Homme](#) offre un large éventail de sources publiées par des entreprises, des gouvernements, des ONG, des universitaires, etc.. Il contient des portails spécifiques sur les outils classés par problématiques (chaîne d'approvisionnement, discrimination, etc.), par secteurs et par fonctions.
- Le [Helpdesk](#) de l'Organisation internationale du travail fournit des informations, ressources et outils sur les thèmes liés aux standards et normes du travail.
- Le site du [Pacte mondial](#) présente une variété d'outils et de guides sur les entreprises et les droits de l'Homme.
- L'OCDE a développé une série de [guides thématiques](#) : minerais des conflits, agriculture, textile, engagement auprès des parties prenantes dans le secteur extractif, diligence raisonnable (non finalisé).
- Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'Homme a élaboré un [guide interprétatif](#) des Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme.
- De nombreuses ONG ont créé des ressources en matière de diligence raisonnable, par exemple le [Human Rights Compliance Assessment Quick Check](#) développé par le Danish Institute for Human Rights, un outil de diagnostic pour appuyer les entreprises dans leur démarche d'identification des risques.
- Un grand nombre d'initiatives privées ont également vu le jour, à l'instar du site [Maplecroft](#) (payant) qui présente des indices et des cartes sur le niveau de risques en matière de droits de l'Homme.
- Le [Global Slavery Index](#) estime le nombre de personnes vivant dans un état d'esclavage et les actions entreprises par les gouvernements pour mettre fin à cette situation. Le nombre estimé de personnes victimes d'esclavage moderne est de 45.8 millions, dont 58% vivent dans cinq pays : Inde, Chine, Pakistan, Bangladesh et Ouzbékistan.

EMBARGOED COPY

Les rapports des ONG suivantes peuvent également constituer des ressources utiles :

- Human Rights Watch <https://www.hrw.org/fr>
- Amnesty <https://www.amnesty.fr/>
- Oxfam <https://www.oxfam.org/fr>

La base de données *World-Check* développée par Thomson Reuters permet d'évaluer certaines personnes en fonction des risques financiers, réglementaires et réputationnels qu'elles présentent (<https://risk.thomsonreuters.com/en/products/world-check-know-your-customer.html>).

Les entreprises peuvent également consulter, dans le cadre de leur analyse des risques, les **listes de surveillance « Compliance »** (corruption, fraude, sanctions internationales) dont certaines sont juridiquement contraignantes, d'autres non :

- Liste des sanctions du Conseil de sécurité des Nations Unies contre des personnes ou des entités (<https://www.un.org/sc/suborg/fr/sanctions/un-sc-consolidated-list>) ;
- Liste de l'*Office of Foreign Assets Control* (OFAC), un organisme de contrôle financier dépendant du Département du Trésor des États-Unis, qui publie une liste des individus et des entreprises avec lesquelles les personnes ou entreprises américaines ne peuvent s'engager (<https://www.treasury.gov/resource-center/sanctions/SDN-List/Pages/default.aspxici>) ;
- Liste de l'Union européenne des personnes, groupes et entités faisant l'objet de sanctions économiques (https://eeas.europa.eu/headquarters/headquarters-homepage_en/8442/Consolidated%20list%20of%20sanctions).

Dans certains cas, l'entreprise peut également envisager le recours à des évaluations externes (agences de notation, *benchmarks*, etc.) des incidences négatives. En effet, il se peut que l'entreprise ne dispose pas, en interne, de toutes les compétences et ressources nécessaires pour évaluer elle-même certains risques. Une telle situation peut être liée notamment à la relative nouveauté de la situation à analyser – nouveauté des implantations pays, des fournisseurs, des modes de production ou des technologies, du sujet – ou encore au caractère particulièrement sévère des incidences potentielles soupçonnées d'un projet qui nécessite une analyse approfondie.

Une évaluation externe peut également être pertinente en présence d'un projet de grande envergure ou lorsque l'analyse des risques va au-delà des relations d'affaires immédiates, s'étendant par exemple aux sous-contractants ou aux différentes phases du cycle de vie du produit.

L'entreprise peut également solliciter les associations professionnelles ou chambres de commerce qui disposent d'informations pertinentes pour l'appréciation des risques inhérents à son secteur d'activité.

1.2. HIÉRARCHISER LES RISQUES D'INCIDENCES NÉGATIVES

Les activités d'une entreprise multinationale et de ses partenaires peuvent donner lieu à une multitude d'incidences négatives dans l'ensemble des champs couverts par la diligence raisonnable en matière de RSE⁷. Des risques aussi nombreux et aussi variés ne pouvant être tous traités en même temps, il s'avère en pratique indispensable d'établir une hiérarchie entre eux en fonction de leur sévérité respective. Après avoir cartographié les risques d'incidences négatives, il convient donc de les hiérarchiser afin de gérer en priorité les risques les plus graves.

La hiérarchisation permet de se concentrer d'abord sur certains secteurs d'activités (par exemple la production issue de matières premières) et/ou sur certains types de fournisseurs /sous-traitants (par exemple les responsables des processus de fabrication). L'approche pourra ensuite être élargie, jusqu'à couvrir un maximum d'activités et de fournisseurs/sous-traitants.

Toute la difficulté est de déterminer ce qu'est un risque sévère : **comment procéder pour déterminer que tel risque est plus sévère que tel autre ?** Cette question est éminemment complexe, et, pour y répondre, les entreprises ne peuvent malheureusement pas compter sur une norme généralement acceptée.

Sans doute des critères peuvent-ils être mis en avant. Il semble ainsi de bonne méthode de poser que la sévérité d'un risque dépend de sa gravité intrinsèque, de son étendue, de son caractère (ir)réversible et/ou de sa probabilité d'occurrence.

Pour autant, il reste alors à définir ce en quoi consistent :

- la « gravité intrinsèque » d'un risque : par exemple, quelles atteintes aux droits de l'Homme sont plus graves que les autres ? Faut-il discriminer entre les différents types de droits et/ou au regard du type de victimes, auquel cas selon quelle typologie et hiérarchie de victimes ?
- l'étendue d'un risque : faut-il se référer au nombre des personnes concernées et/ou à l'importance du territoire affecté ? Et *quid* si aucune mesure fiable n'est réalisable ?
- l'horizon chronologique auquel se placer pour apprécier le caractère plus ou moins réversible d'une atteinte
- la probabilité d'occurrence des risques.

Enfin, même si c'est la sévérité des incidences potentielles qui devrait présider à la hiérarchisation des risques, d'autres critères complémentaires semblent également pertinents, par exemple une pondération des risques en fonction du poids des différents fournisseurs dans le volume global des achats.

En somme, la question de la hiérarchisation des risques, pour essentielle qu'elle soit, mérite encore de faire l'objet d'investigations en vue de l'émergence d'un référentiel normatif commun.

⁷ Cf. le tableau des incidences négatives, Encart 2, page 19

Illustration – Critère mis en œuvre pour évaluer et hiérarchiser les risques liés aux droits de l’homme au travail

Une entreprise du secteur de la santé expérimente dans son approche globale des risques, en compléments de critères financiers et de réputation un critère additionnel de sévérité relatif aux risques droits de l’homme encourus par les salariés.

Les conséquences énoncées dans le tableau portent sur l’intégrité physique ou psychique de l’employé (santé et sécurité au travail, harcèlement et violence, durée du travail), sur ses conditions de travail (non-discrimination, liberté d’association) ou sur ses conditions de vie et celles de sa famille (respect de la vie privée, de la vie familiale, rémunération satisfaisante).

Critère de sévérité			
Mineur	Modéré	Majeur	Sévère
Tout risque d’atteinte isolée et dont les conséquences restent limitées et réversibles	Tout risque d’atteintes limitées (peu de personnes impliquées) dont les responsabilités sont facilement identifiées et peuvent être corrigées au niveau local.	Tout risque d’atteintes systématiques dont les conséquences sont graves mais réversibles.	Tout risque de pratiques de travail forcé ou de travail des enfants. Tout risque d’atteintes graves, systématiques et répétées dont les conséquences seraient irréversibles.

1.3. IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES DANS L'IDENTIFICATION ET L'ÉVALUATION DES RISQUES

L'entreprise doit-elle chercher à impliquer directement les parties prenantes dans la procédure de diligence raisonnable ? Comment faire et jusqu'où aller dans cette direction ?

Il est particulièrement utile d'impliquer et faire dialoguer les différentes fonctions concernées pour établir la cartographie des risques : équipes opérationnelles, responsables RSE, achats, gestion des risques, contrôle interne, audit interne ... La mobilisation des équipes opérationnelles de différents départements permet de tirer profit de l'expertise acquise sur le terrain pour affiner l'identification et l'analyse des risques.

L'entreprise peut aussi consulter les représentants syndicaux compte tenu de leur fine connaissance de certains risques d'incidences négatives sur leurs lieux de travail. Au-delà des représentants syndicaux de la société mère ou de l'entreprise donneuse d'ordre, ceux des filiales, des fournisseurs et des sous-traitants peuvent être sollicités pour éclairer la société mère ou l'entreprise donneuse d'ordre. D'autant plus que les accords cadre mondiaux (ACM) reconnaissent souvent à ces acteurs un rôle important en matière d'alerte.

Il est tout aussi pertinent de prendre en compte le point de vue des parties prenantes qui sont susceptibles d'être négativement affectées par l'activité. Il est particulièrement important de le faire lorsqu'une incidence négative survient, mais ce genre de démarche présente un intérêt au-delà des périodes de crise. Une telle démarche peut effectivement favoriser l'identification de risques non décelés jusque-là mais aussi contribuer à forger, avec les populations locales, une relation de confiance de nature à appuyer le déploiement des activités de l'entreprise. La consultation des organisations locales telles que les ONG présente des avantages comparables ; elle peut s'avérer par ailleurs particulièrement profitable si certains risques se matérialisent et que des mesures de remédiation ou de réparation doivent être mises en place.

Encart 9

Illustration - Mobilisation des fonctions internes dans l'identification des risques droits de l'homme

Une entreprise du secteur de la santé a organisé une **évaluation interne de l'ensemble de ses activités pour identifier les risques d'incidences négatives sur les droits de l'homme**. Cet exercice collectif a impliqué une quarantaine de représentants de 12 fonctions au sein de l'entreprise. La démarche a été organisée en suivant le cycle de vie des produits depuis leur conception jusqu'à leur élimination. Ainsi l'évaluation a été conduite par quatre groupes de travaux transverses, chacun responsable d'une étape du cycle de vie. Un cinquième groupe a abordé plus spécifiquement la thématique des droits de l'homme au travail. Le résultat de ces groupes a donné lieu à la publication d'un guide pour les employés ayant pour objectif :

- d'informer et d'acculturer les employés aux principes du respect des droits de l'homme ;
- de sensibiliser les différents métiers et fonctions à l'étendue des incidences négatives potentielles sur les droits de l'homme dans leur sphère d'activité ;
- de décrire un certain nombre de bonnes pratiques déjà mises en œuvre ;
- de servir de référence pour la prise de décisions au quotidien.

L'approche par cycle de vie a permis une **mobilisation et une implication large des fonctions et des métiers** de l'entreprise ce qui a facilité la prise de conscience interne sur la thématique des droits humains, par rapport à un document bâti en chambre par un groupe d'experts.

Illustration – Implication des parties prenantes

Une entreprise du secteur extractif **implique ses parties prenantes dans la cartographie des risques d'incidences négatives** :

- constitution de groupes de travail sur les risques d'atteintes aux droits de l'Homme organisés et animés par une association reconnue et composés de participants issus des différentes filiales et entités de l'entreprise, dont certaines situées dans des zones à risque;
- discussions et entretiens de suivi avec des représentants des différents secteurs d'activités de l'entreprise et d'entités du monde entier ;
- entretiens avec des intervenants externes ayant déjà participé par le passé à l'évaluation d'unités d'affaires particulièrement exposées à des risques d'atteintes aux droits de l'Homme (Good Corporation, Danish Institute, International Alert et CDA Collaborative Learning Projets (CDA), etc.) ;
- lancement d'une enquête indépendante interne sur les conditions de travail et les perceptions parmi les employés ;
- prise en compte des préoccupations évoquées en interne par le Comité éthique, Comité de coordination sur les droits de l'Homme, le Bureau Chine de l'approvisionnement international et le Groupe de travail sur l'approvisionnement responsable.

Illustration – Implication des parties prenantes : demande d'information auprès des fournisseurs afin d'identifier les risques

Une entreprise du secteur automobile a fait appel à des tiers pour organiser la **traçabilité de certains minerais** (or, tungstène, tantale et étain) que le Dodd-Frank Act exige des entreprises cotées à la bourse de New-York afin d'éviter que ces dernières contribuent au financement de conflits armés. Pour cette entreprise, se conformer à cette obligation impliquait d'interroger les responsables de mines qui se situent quatre à sept niveaux au-delà de ses 7000 principaux fournisseurs de rang 1.

Dans un premier temps, cette entreprise a mis sur pied une équipe pluridisciplinaire en charge de piloter la mise en conformité, de développer la politique et les processus associés aux obligations légales et de rapporter les progrès au management. Mais il est rapidement apparu évident qu'une entreprise seule ne pouvait pas faire face à une tâche d'une telle envergure. Par conséquent, une collaboration avec les fédérations des constructeurs et équipementiers automobiles Américains (AIAG) a été initiée. Des standards de reporting ont ainsi été élaborés et utilisés par tous les membres de la filière. La première année, l'entreprise n'a pas cherché à savoir si ses produits contenaient les quatre métaux incriminés, dont la présence pouvait être difficile voire impossible à détecter. L'entreprise a donc systématiquement envoyé des demandes d'informations à ses fournisseurs. Le retour a été assez pauvre avec seulement 30% de réponses, et une grande diversité de réponses allant du refus de répondre, à la liste correctement documentée, en passant par des réponses du type « nous avons besoin de temps ». Ce taux de réponse s'est ensuite progressivement amélioré pour atteindre 65% à ce jour.

Une liste de 320 fondeurs/affineurs faisant partie de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise ainsi que quelques fournisseurs potentiellement à risques, a été développée. Ceux-ci ont fait l'objet d'une diligence raisonnable détaillée par l'intermédiaire du Conflict-Free Sourcing Initiative (CFSI) qui procède à des audits sur place et mutualise les résultats.

L'entreprise a tiré de nombreux enseignements de son processus de diligence raisonnable relatif aux minerais de conflits. Le processus de diligence raisonnable est vu comme une obligation de moyens et d'amélioration continue. En effet, les résultats tangibles peuvent émerger après plusieurs années de travail, nécessitant une vision et une approche à long-terme. Aussi, il est utile voire nécessaire de disposer de ressources externes pour gérer les réponses des fournisseurs et conseiller l'entreprise sur les démarches à entreprendre en cas de risques identifiés. Malgré cette aide extérieure, il faut prévoir une équipe interne dédiée à la coordination et au suivi.

À noter : Le 3 avril 2017, le Conseil de l'UE a adopté un règlement visant à mettre un terme au financement des groupes armés par le commerce de minerais provenant de zones de conflit. Ce règlement oblige les entreprises de l'UE qui importent de l'étain, du tantale, du tungstène et de l'or à s'approvisionner de manière responsable et à veiller à ce que leurs chaînes d'approvisionnement ne contribuent pas au financement de conflits armés. Ces règles relatives au devoir de diligence deviendront contraignantes à partir du 1er janvier 2021, mais les importateurs sont encouragés à les appliquer dès que possible.

Encart 12

Illustration – Implication des communautés autochtones

Une entreprise du secteur extractif active en Bolivie a **demandé à des ONG locales d'évaluer l'état des relations entre sa branche locale et les communautés autochtones et d'identifier les incidences négatives possibles d'un projet de champ de gaz naturel**. En effet, le projet impliquait la construction d'une usine située sur des terres occupées par des populations autochtones et d'un pipeline d'une longueur de 100 kilomètres traversant ces terres. En outre, des vestiges archéologiques avaient été découverts et des allégations de travail forcé avaient été émises. Les relations avec les communautés locales se sont améliorées à l'occasion du processus de consultation destiné à recueillir leurs conclusions et recommandations.

Pour faire suite à leurs préoccupations en matière de droits de l'Homme, l'entreprise a notamment organisé une **série d'ateliers animés par le Haut-Commissariat aux droits de l'Homme en Bolivie afin de former l'ensemble du personnel concerné**. Un spécialiste de la transformation des conflits a également été impliqué dans ces ateliers afin de mettre en lumière à la fois les bonnes et les mauvaises actions de l'entreprise et tisser un dialogue interculturel.

Un des **points d'amélioration pour l'entreprise concernait la communication**, dont l'importance avait été sous-estimée dans un premier temps. Ces ateliers ont mis en lumière la nécessité de mieux analyser la dynamique propre aux populations autochtones, pour ainsi développer une politique de communication allant au-delà de la simple information du Chef de la communauté.

ÉTAPE 2 : METTRE EN PLACE UN SYSTÈME DE PRÉVENTION ET D'ATTÉNUATION DES INCIDENCES NÉGATIVES

Contexte

Une fois que les risques sont identifiés et hiérarchisés, l'entreprise doit décider des actions appropriées en vue de prévenir ses incidences négatives potentielles, d'atténuer et de faire cesser les incidences négatives réelles sur l'environnement et la société, y compris dans sa chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, l'entreprise doit avoir identifié les différents leviers d'actions dont elle peut disposer pour agir sur ces risques.

POINTS CLÉS

1. **Promouvoir la transversalité et le décloisonnement** : sous l'impulsion du top management, une grande diversité d'acteurs dans l'entreprise doit coopérer pour établir et mettre en œuvre un plan de diligence raisonnable, et en assurer le suivi. Des instances de gouvernance doivent être clairement identifiées.
2. **Former et impliquer les équipes sont des clés de succès** : e-learning, campagnes de sensibilisation, formation obligatoire pour les fonctions les plus exposées aux risques, part variable de la rémunération...
3. **Accompagner les partenaires** : différents outils sont disponibles pour aider les partenaires à faire évoluer leurs pratiques, que ce soient des clauses contractuelles, des audits, des plans d'action corrective, des formations, des initiatives multi-parties prenantes, des accords-cadres internationaux, etc.

2.1. INSTITUER UNE GOUVERNANCE ADAPTEE

Il est important que l'entreprise se dote à la fois de politiques claires pour formaliser l'engagement du *top management* en matière de gestion des incidences négatives de ses activités, et qu'elle mette en place une organisation interne capable d'assurer la coordination des acteurs concernés.

2.1.1. L'entreprise a-t-elle formalisé sa démarche de diligence raisonnable ?

2.1.1.1. L'utilité d'un engagement clair du top management

La vision de l'entreprise en matière de diligence raisonnable fait partie de son ADN ; et la formalisation de cette vision, par la mise en place de différentes politiques ou stratégies, témoigne de ses valeurs.

Un positionnement au plus haut niveau (Président directeur général, Directeur général, Président du directoire, Gérant...) est une condition de crédibilité, d'efficacité et de cohérence dans la mise en œuvre de la démarche de diligence raisonnable en matière de RSE. L'engagement politique au plus haut niveau permet d'envoyer un message clair aux cadres, aux employés et aux différents collaborateurs et partenaires de l'entreprise quant aux attentes de la direction.

Encart 13

Illustration - Formes de l'engagement

L'engagement du *top management* peut prendre différentes formes, telles que des déclarations de principes publiques ou encore l'adhésion publique de l'entreprise à des conventions ou normes internationales :

- Pacte mondial des Nations unies ;
- Conventions de l'Organisation internationale du travail ;
- Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales ;
- Principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme ;
- Déclaration universelle des droits de l'Homme ;
- Objectifs du millénaire de l'ONU.

Au-delà de l'énoncé de l'engagement de l'entreprise, un premier défi peut être d'amener les dirigeants à considérer les risques RSE comme des risques à part entière pouvant avoir des impacts juridiques, financiers, opérationnels et réputationnels, en particulier lorsque ces risques sont attribués à certains acteurs de la chaîne d'approvisionnement de l'entreprise.

Il peut s'avérer difficile d'avoir une stratégie globale et intégrée en matière de gestion des risques sans une telle compréhension au plus haut niveau.

2.1.1.2. La déclinaison opérationnelle de l'engagement de l'entreprise

Les politiques et les procédures servent à traduire l'engagement au plus haut niveau de l'entreprise en termes opérationnels. Certaines de ces politiques et procédures peuvent être de nature générale (codes de conduite, chartes éthiques, etc.), ou plus spécifiques à des risques particuliers liés à la nature des activités de l'entreprise (achats responsables, gestion des déchets, lutte contre la corruption, etc.) ou aux pays dans lesquels ses activités sont exercées.

Encart 14

Illustration - Les différents supports de formalisation de l'engagement de l'entreprise

Les politiques et procédures internes peuvent se décliner de différentes façons. Elles peuvent varier selon les destinataires (fournisseurs, autres partenaires d'affaires...) :

- Charte éthique ;
- Code de conduite / Code de déontologie ;
- Politiques thématiques (achats durables, anti-corruption, gestion de l'eau...)
- Guides pratiques.

Elles sont souvent citées dans le « Document de référence ».

Encart 15

Illustrations – Politiques thématiques

Une entreprise du secteur de la santé a déployé en 2015 **trois politiques internes relatives à la liberté d'association, à l'interdiction du travail forcé et à l'interdiction du travail des enfants**. Ces politiques visent à établir, au niveau opérationnel, des processus d'identification et de maîtrise des risques de violation de ces droits. Elles conduisent à la mise en place de processus de diligence raisonnable et de mécanismes de réclamation pour les victimes potentielles. Pour ces politiques, qui couvrent aussi les conditions de travail dans la chaîne de sous-traitance et chez les fournisseurs, des contrôles internes ont été mis en place couvrant : le respect de la liberté d'association et la reconnaissance du droit à la négociation ; l'élimination de toute forme de travail forcé ; l'abolition du travail des enfants ; la promotion de la diversité et le bien-être au travail.

Dans le cadre de sa **politique Achats Responsables**, une entreprise du secteur de la construction a identifié les risques liés à ses approvisionnements et a engagé, dans le cadre d'un dialogue avec les parties prenantes un plan d'action de sécurisation de ses approvisionnements en bois. Depuis la mise en place de ce plan d'action en 2007, la part des achats de bois de négoce légaux, tracés, issus de forêts gérées de façon responsable et/ou certifiées a augmenté de 70 %. La certification des bois sous la forme de chaîne de traçabilité est un moyen efficace de s'assurer de la bonne gestion forestière pour des espèces sensibles et/ou dans des régions où il existe des risques de gouvernance. L'entreprise a choisi les organismes de certification FSC et PEFC qui sont reconnus pour leurs critères de certifications exigeants. Plus de 1000 points de vente en Europe, assurant la distribution de bois du Pôle Distribution Bâtiment, sont certifiés FSC et/ou PEFC.

EMBARGOED COPY

2.1.2. L'organisation interne favorise-t-elle une prise en charge transversale des risques ?

2.1.2.1. Assurer la coordination et la communication entre les acteurs internes impliqués

Le périmètre de la diligence raisonnable est très large et fait donc intervenir de nombreuses entités dans l'entreprise, depuis la direction générale jusqu'aux entités opérationnelles en passant par les fonctions supports. En pratique, on observe une diversification des équipes concernées par la RSE.

Le saviez-vous ?

Le baromètre des enjeux RSE 2016 de l'ORSE (Observatoire de la responsabilité sociétale des entreprises) illustre que le rattachement des équipes RSE au sein des entreprises s'est diversifié dans les dernières années, pour s'intégrer davantage dans les opérations de l'entreprise :

- 38 % des équipes RSE se rattachent à la présidence / direction générale (contre 50 % en 2014),
- 18 % aux services des ressources humaines,
- 8 % aux directions opérationnelles,
- 7 % à la communication.

Le choix des équipes impliquées dans le processus de diligence raisonnable se fait généralement en fonction des risques considérés comme prioritaires, et en tenant compte de l'expertise et des moyens financiers disponibles. Il convient de veiller à la coordination entre tous ces acteurs, ce qui constitue un vecteur de bonne articulation entre la gestion des risques RSE et les dispositifs de gestion des autres risques. Le succès de la mise en œuvre du processus de diligence raisonnable est conditionné par une telle transversalité.

La coordination et la communication entre les différentes équipes peuvent être facilitées par la mise en place d'une ou plusieurs instances aptes à les mobiliser en vue d'atteindre les objectifs fixés par le *top management*. Pour autant, la coordination et la communication n'est pas toujours formalisée : elle peut aussi se faire de manière plus informelle au gré des besoins.

Encart 16

Illustration – Organisation interne

Le Département Développement Durable d'une entreprise du secteur de l'énergie se rattache à la Direction de la Gestion des risques, de la santé et sécurité, de l'environnement (SSE) et du Développement durable. Ce choix de positionnement est en adéquation avec la cartographie des risques ainsi qu'avec les enjeux de développement durable de l'entreprise, dont les plus critiques sont la sécurité, la sûreté et la corruption. Par ailleurs, un Comité développement durable a été créé pour épauler la Direction dans la définition des orientations du programme développement durable. Ce Comité rend compte trois fois par an des progrès accomplis au Comité corporate (C-COM) et au Comité SSE et Développement durable du Conseil d'administration. Par ailleurs, des concertations régulières ont lieu avec les opérationnels ainsi qu'entre les différents comités dans le but de s'assurer du bon fonctionnement du système, notamment dans une logique de transversalité.

2.1.2.2. Mettre en place des instances de gouvernance dédiées

Comme avec tout autre type de risque, il est utile de s'assurer que les instances déjà existantes sont en mesure de piloter la gestion des risques RSE identifiés comme prioritaires et, à défaut, de se doter d'une ou plusieurs instances spécifiques. De telles instances peuvent prendre la forme de comités (comité des risques, comité d'audit, comité ou équipe RSE, comité d'investissement, comité de pilotage par filière, comité opérationnelle, etc.). La gouvernance de la diligence raisonnable peut également se faire au niveau de la direction générale ou du secrétariat général.

Encart 17

Le saviez-vous ?

Le nombre de comités spécialisés en matière de RSE au sein des conseils d'administration des sociétés du CAC 40 n'a cessé d'augmenter depuis 10 ans, passant de 5 comités en 2006 à 22 en 2014. D'ailleurs, plusieurs sont simultanément dédiées à la stratégie et à la RSE.

Source : Capitalcom 2015, 8^e Edition

2.2. RECOURIR À DES OUTILS ET A DES PROCÉDURES INTERNES

Une fois que l'entreprise a dressé une cartographie des risques, elle détermine une politique de gestion de ces risques tenant compte des priorités ressortant de la cartographie. La gestion des risques peut passer par l'élaboration d'objectifs quantitatifs et qualitatifs, l'adoption d'un plan d'action, la formation et l'incitation des acteurs concernés et la mise en place de dispositifs de contrôle et de remontée des informations.

2.2.1. Comment l'entreprise déploie-t-elle ses politiques de diligence raisonnable ?

2.2.1.1. Élaborer des objectifs quantitatifs et qualitatifs

L'entreprise peut se fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs pour assurer la mise en œuvre de sa politique. Ces objectifs font généralement partie d'un plan d'action ou d'une stratégie de durabilité dont l'entreprise se dote pour une période de temps donnée à l'issue de laquelle les pratiques seront évaluées à l'aune des objectifs fixés.

Plusieurs facteurs peuvent intervenir dans la conception de ces objectifs : hiérarchie des risques, ressources financières et humaines nécessaires pour leur déploiement, etc.

Encart 18

Exemples d'objectifs qualitatifs et quantitatifs :

- Partager de façon transparente les informations sur l'impact environnemental et social des produits avec les consommateurs
- Accompagner les relations d'affaires et les clients dans la mise en place de leur politique durable en développant des modèles contractuels innovants intégrant les performances économiques, sociales, sociétales et environnementales
- Former des populations cibles (achats, audit interne...) à la prise en compte de la thématique Droits de l'Homme dans leurs activités
- Former tous les nouveaux *managers* à la lutte contre la corruption dans l'année de leur intégration ;
- Évaluer l'ensemble des fournisseurs jugés à risque et réalisant un chiffre d'affaires de plus 100 000 euros avec l'entreprise d'ici 2021
- Analyser systématiquement l'exposition aux « risques droits humains » de tout projet de développement (nouveaux sites industriels, partenariats, *joint-ventures*...)
- Mettre en place au sein de chaque filiale à forte exposition sociétale un mécanisme de gestion des griefs d'ici 2025

Encart 19

Illustration – Élaboration d'objectifs

Une entreprise du secteur de l'énergie **implique toutes ses équipes dans l'élaboration de ses objectifs en matière de développement durable**. Chaque *manager* doit avoir, parmi ses objectifs annuels, au moins un objectif aligné sur les objectifs du groupe, ce qui s'insère dans le cadre de la politique de rémunération visant la performance globale.

2.2.1.2. Adapter le plan d'action à la nature des risques

Le plan d'action définit les moyens opérationnels à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés.

Il tient compte des éléments suivants :

- la nature des risques ;
- la sévérité des risques ;
- le lien entre les risques et les activités de l'entreprise (cf. Encart 26, page 45). Plus ce lien est distant, plus la gestion des risques est complexe.

Selon le contexte, il peut s'avérer préférable d'adopter un plan d'action exclusivement dédié aux enjeux RSE ou bien d'intégrer le plan d'action RSE dans un cadre plus général :

- pour les risques clairement liés à une transaction ou un produit en particulier, un **plan d'action spécifique** peut s'avérer pertinent ;
- pour un ensemble de risques concernant par exemple un secteur d'activité, la chaîne d'approvisionnement, une région ou un pays, une **approche systématique et intégrée** aux systèmes de gestion des risques préexistants peut s'avérer plus utile. Dans ce cas-là, il faut s'assurer que le personnel ait les compétences et la formation nécessaires à la gestion des risques RSE.

Encart 20

Illustration – Plan d'action spécifique

Une entreprise du secteur du papier a identifié un certain nombre de risques associés à l'achat du bois. Ceux-ci concernent la possibilité d'approvisionnement en bois de provenance illégale ou de bois issus de la déforestation. Un **plan d'action relatif à la traçabilité des produits** a été mis en place pour traiter ce risque spécifique, incluant certifications, contrôles, questionnaires aux fournisseurs, etc.

Une entreprise du secteur de la construction s'est dotée d'une **politique à la fois axée sur certaines régions** (ses activités au Moyen-Orient) et **centrée sur certains types de risques** (questions de santé et de sécurité au travail). Cette politique a été partagée avec les salariés, en particulier ceux ayant le pouvoir d'engager le groupe.

2.2.1.3. Veiller à la formation et à l'incitation des acteurs

La formation de l'ensemble des acteurs impliqués dans la gestion des risques d'incidences négatives, y compris du *top management*, est essentielle au succès de la politique de diligence raisonnable en matière de RSE. Elle permet également de fédérer les équipes autour de l'entreprise et de ses valeurs. Certaines entreprises ont rendu ces formations obligatoires pour les acteurs les plus exposés à certains risques.

Le *e-learning* constitue un moyen de plus en plus répandu dans les grands groupes pour assurer la sensibilisation et la formation d'un nombre important de collaborateurs. Par exemple, des vidéos avec des mises en situation tirées du quotidien opérationnel des commerciaux exposés à des tentatives de corruption peuvent être suivies de questions à choix multiples pour vérifier si le salarié a compris quelle réaction adopter dans ce genre de circonstances. Les salariés doivent afficher un taux satisfaisant de bonnes réponses pour pouvoir valider la formation auprès de leur supérieur

Exemples :

- E-learning
- Formations systématiques et obligatoires pour nouveaux dirigeants
- Communications intranet
- Groupes de travail
- Questionnaires/checklist

EMBARGOED COPY

hiérarchique. L'avantage de ce type de formation est que les salariés peuvent choisir le moment des séances qui leur sont proposées. C'est un outil flexible et peu onéreux. En revanche, pour certaines questions très sensibles, il peut être préférable d'organiser des formations « présentielles », qui permettent des échanges plus approfondis.

Encart 21

Illustration – Incitation des entreprises clientes

Une société d'assurance pratique « **l'incitation préventive** » avec ses clients professionnels. Il s'agit d'une évaluation du niveau de maturité et de maîtrise de l'ensemble des risques de nature à entraver la réalisation des objectifs de l'entreprise (RSE, management des risques et excellence opérationnelle). En fonction des résultats et de la coopération de l'entreprise cliente, ses tarifs de cotisation d'assurance peuvent varier. De la sorte, le client est incité à prévenir les risques.

D'autres types d'incitations existent, par exemple la prise en compte, dans le calcul de **la rémunération d'un dirigeant**, de son aptitude à satisfaire les objectifs RSE que l'entreprise s'est fixés.

2.2.2. L'entreprise a-t-elle mis en place des dispositifs de contrôle et de remontée des informations ?

2.2.2.1. Contrôle interne

Il ne suffit pas de mettre en place des mesures propres à gérer les risques d'incidences négatives ; il faut également garantir la qualité et l'efficacité de ces mesures.

Dans un premier temps, le contrôle de l'efficacité des mesures adoptées peut être confié à des équipes internes. L'information recueillie lors de cette étape pourra être utile à l'entreprise au moment de la formalisation de sa communication externe (rapport annuel ou reporting extra-financier).

Lors de cette phase de contrôle interne, les entités ou les équipes responsables de la gestion des risques assurent le suivi des objectifs quantitatifs et qualitatifs fixés par l'entreprise, et prennent note des résultats. Le comité responsable de la coordination des processus pertinents (par exemple le comité des risques) et les responsables de l'audit interne interviennent pour s'assurer de la qualité de ce suivi, notamment en vérifiant que les risques prioritaires sont adéquatement prévenus et, le cas échéant, atténués. En complément, une auto-évaluation par les acteurs eux-mêmes peut être organisée.

En pratique, les recommandations de l'audit interne sur les processus mis en place par l'entreprise sont généralement suivies d'effet. Il s'agit d'un moyen particulièrement efficace pour assurer le suivi des processus mis en œuvre par la société mère et ses filiales.

En revanche, le suivi des risques liés à la chaîne d'approvisionnement est beaucoup plus complexe à gérer en raison du très grand nombre d'acteurs concernés dans les chaînes d'approvisionnement. L'entreprise peut avoir besoin de faire appel à des partenaires externes pour l'aider dans le suivi de ses relations d'affaires.

Illustrations – Pilotage des processus par un service interne

Un groupe du secteur de l'énergie a confié à un service interne **la responsabilité de piloter l'ensemble des processus de diligence raisonnable vis-à-vis des relations d'affaires** conduits pour le compte des entités du groupe. Ce service accompagne les éventuels recours à des partenaires externes et assure la centralisation des données. Cela permet notamment d'optimiser les coûts pour l'entreprise :

- en évitant de conduire plusieurs processus de diligence raisonnable éthique concernant les mêmes relations d'affaires ;
- et en négociant des contrats cadres avec les principaux prestataires externes.

Une entreprise du secteur de l'automobile classe ses fournisseurs en fonction des pays où ils opèrent et des risques sociaux et environnementaux liés aux procédés industriels qu'ils utilisent. **L'audit interne** vérifie que les processus utilisés pour évaluer le niveau de risque associé à ces fournisseurs sont adéquats au regard des risques avérés. Un audit externe permet ensuite d'évaluer la performance de ces fournisseurs.

2.2.2.1. Dispositifs d'alerte

Les parties prenantes internes et/ou externes de l'entreprise peuvent détenir des informations sur d'éventuels cas de non-respect de ses engagements ou de ses objectifs. Le fait, pour l'entreprise, d'instituer un dispositif formalisé de recueil de leurs signalements peut favoriser la mise à jour d'incidences négatives non décelées au préalable.

La possibilité de mettre en place un tel dispositif ainsi que son efficacité dépendent du contexte et de l'environnement juridique local.

Rappelons qu'en France, le dispositif d'alerte, qu'il soit interne ou externe, doit respecter la confidentialité des informations reçues, y compris l'identité du lanceur d'alerte (cf. l'article 9 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique, dite « loi Sapin 2 »).

Le saviez-vous ?

En 2014, **la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL)** a assoupli les conditions de mise en place des dispositifs d'alerte professionnelle dans les domaines suivants : lutte contre les discriminations et le harcèlement au travail, protection de l'environnement, santé, hygiène et sécurité au travail.

D'autres domaines étaient déjà soumis à ce régime plus souple (financier, comptable, bancaire et la lutte contre la corruption, pratiques anticoncurrentielles).

Le régime applicable est celui de **l'autorisation unique**, c'est-à-dire une déclaration simplifiée (engagement de conformité) de son système d'alerte par l'entreprise auprès de la CNIL et non une demande d'autorisation, sous réserve du respect des conditions prévues dans l'autorisation unique AU-004 modifiée par la délibération du 30 janvier 2014.

2.2.2.4. Évaluation par les tiers

Un certain nombre de tiers peuvent aider l'entreprise à avancer dans la voie de l'amélioration de ses procédures de diligence raisonnable. L'évaluation extra-financière de la performance des entreprises et les études thématiques comparatives⁸ conduites par des agences de notation extra-financière, des investisseurs ou des ONG, peuvent aider les entreprises à vérifier si les politiques qu'elles ont mises en place sont comprises et reconnues par les tiers. Dans la mesure où la diligence raisonnable est un processus continu, les classements ou notations peuvent orienter les efforts d'amélioration des entreprises.

Pour autant, l'une des difficultés dans le domaine de l'évaluation extra-financière réside dans l'hétérogénéité des approches et des méthodes retenues par les agences. Face à des sollicitations de plus en plus nombreuses, fondées sur des approches distinctes, les entreprises se trouvent devant un choix difficile soit de consacrer des ressources humaines et financières importantes pour répondre à ces sollicitations, soit de ne pas y répondre en prenant le risque de notations défavorables et préjudiciables.

Encart 24

Complément d'information – notation extra-financière

La notation extra-financière est une évaluation d'entreprise qui ne se fonde pas uniquement sur les performances économiques mais qui évalue aussi les politiques et pratiques environnementales, sociales et de gouvernance (ESG). Ce type de notation doit permettre de comparer les pratiques ESG de différentes entreprises.

Cette notation peut être effectuée à la demande d'investisseurs soucieux d'estimer la performance extra-financière d'une entreprise avant de l'intégrer à leurs portefeuilles. Elle peut aussi résulter d'une démarche volontaire de l'entreprise elle-même, qui entend par-là connaître son positionnement en termes de RSE.

Le marché de la notation extra-financière s'est fortement développé depuis les années 2000 et reste très dynamique : les produits et services proposés se diversifient, de nouvelles agences se créent, les agences existantes nouent des partenariats entre elles, etc.

Aujourd'hui, les principales agences de notation extra-financière à portée internationale opérant en Europe sont : VIGEO, EIRIS (France, UK), MSCI ESG Research (USA), Oekom Research (Allemagne), Sustainalytics (Pays Bas), INRATE, Robeco SAM (Suisse).

Pour attribuer leur note, les agences de notation extra-financière se fondent sur différentes catégories de sources : à côté des documents publics, elles peuvent aussi considérer des informations non-publiques issues d'entretiens avec le personnel, de questionnaires et de rencontres avec la direction et les parties prenantes de l'entreprise (syndicats, fournisseurs, clients...). Cela offre une opportunité de transparence pour l'entreprise qui se verra notée sur ses pratiques réelles sans dévoiler d'informations privilégiées.

⁸ Cf. Etude Vigeo Eiris « Responsabilité des entreprises et droits de l'homme dans un monde en mutation » : <http://www.vigeo-eiris.com/2017/02/23/responsabilite-entreprises-droits-de-lhomme-monde-mutation/> et : « The 2017 Corporate Human Rights Benchmark » : https://www.corporatebenchmark.org/?token=hQWc0a4Frhu9a4NX4XAfEpbLsuTs1su9FZ41OT4Cy-c&webform_id=welcome

L'entreprise peut également se soumettre à une évaluation ou à une démarche de dialogue ou de partenariat avec **des ONG ou des universitaires**. Cette démarche peut avoir pour résultat **l'émergence d'actions nouvelles** ou mieux adaptées à certains risques d'incidences négatives jusqu'alors non-considérés ou sous-évalués par l'entreprise. Certaines entreprises ont construit des partenariats à long terme avec des ONG qui les accompagnent dans l'évaluation continue des actions menées par l'entreprise dans le champ de compétence de l'ONG.

Un autre moyen pour les tiers de contribuer à faire évaluer un produit ou un processus consiste dans le système des labels et certifications. Ils permettent à l'entreprise d'afficher la conformité avec des référentiels ou normes spécifiques, dans des domaines couverts par le processus de diligence raisonnable. Attention : actuellement, il n'existe aucun label ou certification attestant la 'bonne' mise en œuvre d'un processus de diligence raisonnable.

Encart 25

Compléments d'information - normes, labels et certifications

Quelles différences entre ces trois appellations ?

- Une **norme** peut être définie comme une spécification technique définissant les caractéristiques d'un service, d'un processus ou d'un produit adoptée par un organisme de normalisation reconnu à l'échelle nationale, européenne ou internationale en vue d'une application répétée ou continue, mais dont le respect n'est pas obligatoire⁹;
- La **certification** est une attestation réalisée par une tierce partie relative à des produits, des processus, des systèmes ou des personnes, grâce à des audits, des essais, des examens et toute autre activité de surveillance (par exemple ISO 9001, Agriculture biologique, ...).
- Le **label** est une marque distinctive créée par des syndicats de producteurs ou des organismes officiels, et apposée sur des produits pour en indiquer l'origine ou pour en signaler la conformité avec un référentiel défini.

Exemples de normes, labels et certifications

Les Normes ISO définissent des exigences, des spécifications, des lignes directrices ou des caractéristiques à utiliser systématiquement pour assurer l'aptitude à l'emploi des matériaux, produits, processus et services. Par exemple,

- ISO 26 000 « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale » (non certifiable),
- ISO 9 001 « Systèmes de management de qualité » (certifiable)
- ISO 14 001 « Systèmes de management environnemental » (certifiable).

SA 8 000 est une norme internationale de responsabilité sociale se basant sur les conventions de l'OIT et celles de l'ONU relatives aux droits fondamentaux des travailleurs (travail des enfants, travail forcé, hygiène et sécurité, pratiques d'organisation, discrimination, syndicats, temps de travail, rémunération, système de gestion des ressources humaines). Pouvant être certifiée, elle permet aux entreprises de montrer qu'elles respectent les droits fondamentaux des travailleurs dans leurs opérations (filiales et fournisseurs).

⁹ Définition retenue par l'article 6 du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics

EMBARGOED COPY

Label Relations fournisseur responsable (RFR) est attribué par les pouvoirs publics français et vise à distinguer les entreprises qui ont prouvé des relations durables et équilibrées avec leurs fournisseurs.

OHSAS 18001 indique la méthode de mise en place d'un management de la santé et de la sécurité au travail et les exigences qu'il requiert. Cette norme certifiable vise à obtenir une meilleure gestion des risques afin de réduire le nombre d'accidents, de se conformer à la législation et d'améliorer les performances.

Le Label diversité est délivré par l'Afnor aux organisations pouvant attester de leur exemplarité en matière de diversité, de prévention des discriminations et d'égalité des chances.

EMAS est un règlement européen qui définit un système volontaire basé sur l'amélioration continue des performances environnementales. L'enregistrement EMAS est accordé après la réalisation d'un audit externe par un organisme de certification accrédité. Le logo « EMAS information validée » peut être apposé sur les documents de l'entreprise (mais pas sur ses produits).

Référentiel ILO-OSH 2001 est un outil de management de la santé et de la sécurité au travail développé par le Bureau International du Travail (BIT) qui met l'accent sur des valeurs telles que la participation des salariés et la concertation avec leurs représentants syndicaux.

Les Ecolabels distinguent des produits et des services plus respectueux de l'environnement. Leurs critères garantissent l'aptitude à l'usage des produits et services et une réduction de leurs impacts environnementaux tout au long de leur cycle de vie. Deux ecolabels sont délivrés en France : la marque NF Environnement pour le marché français et l'Ecolabel Européen pour le marché de l'Union européenne.

Il existe aussi un grand nombre de labels et certifications sectoriels :

- Forest Stewardship Council (FSC)
- Programme Européen des Forêts Certifiées (PEFC)
- Marine Stewardship Council (MSC)
- Label Fairtrade (FLO)
- Responsible Jewelry Council (RJC)
- Roundtable on Sustainable Palm Oil (RSPO)
- Aquaculture Stewardship Council (ASC)
- UTZ Certified (agriculture durable)
- Rain Forest Alliance (RFA)

** À noter que l'Afep ne prend pas position sur la qualité de ces normes, labels et certifications.*

2.3. MOBILISER DES OUTILS ET PROCÉDURES EXTERNES

Les dispositifs de gestion de risques RSE sont destinés à couvrir non seulement les activités de la société mère et des sociétés qu'elle contrôle, mais également celles de ses fournisseurs et sous-traitants. Cette dimension « externe » de la diligence raisonnable, en dehors des frontières juridiques et capitalistiques de la société, est considérée comme la plus difficile à mettre en œuvre car elle se heurte à des limites pratiques et juridiques.

2.3.1. Comment déployer la diligence raisonnable vers les relations d'affaires ?

Après avoir identifié les fournisseurs et sous-traitants - ainsi que d'autres partenaires - qui représentent un risque d'incidences négatives, l'entreprise va déployer des outils adaptés de gestion de ces risques, en commençant par la formalisation de ses exigences en matière de RSE (clauses contractuelles, code de conduite fournisseurs...).

2.3.1.1. Formaliser les exigences auprès des fournisseurs et sous-traitants

Sur la base des risques d'incidences négatives identifiés lors de la cartographie, l'entreprise détermine les éléments d'information et d'incitation qu'elle estime nécessaire et pertinent de communiquer à ses partenaires. Ces éléments seront influencés par la hiérarchie des risques : les plus sévères ou les plus probables nécessiteront des moyens de prévention et d'intervention plus importants.

Les partenaires peuvent se voir communiquer les politiques, les objectifs et les procédures de l'entreprise. Une documentation spécifique du type « Code de conduite des fournisseurs » peut également être développée.

En outre, les contrats passés entre l'entreprise et ses relations d'affaires peuvent être aménagés de façon à favoriser, chez ces dernières, des comportements conformes aux politiques et aux valeurs de l'entreprise.

Encart 26

Complément d'information – Les différents liens possibles avec un impact négatif

L'OCDE demande aux entreprises de se poser la question suivante pour chaque incidence négative : a-t-elle causé ou contribué à l'incidence ou est-elle simplement « directement liée » en vertu d'une relation d'affaires ? Si l'entreprise a directement causé une incidence négative, ou contribué, avec un ou plusieurs tiers, à cette incidence, elle doit mettre en œuvre des mesures de réparation (cf. Étape 3). En revanche, si l'incidence négative est causée par une relation d'affaires, elle doit user de son influence pour obtenir de sa relation d'affaires qu'elle cesse son comportement et/ou qu'elle remédie à l'incident négatif.

Les Principes directeurs de l'OCDE soulignent que la diligence raisonnable ne peut être interprétée comme transférant la responsabilité liée à un impact négatif de la relation d'affaires à l'origine de l'impact négatif à l'entreprise donneuse d'ordre.

EMBARGOED COPY

Les risques les plus importants ou les fournisseurs les plus à risques font l'objet d'une attention particulière. Des mesures additionnelles s'y rapportant sont à envisager (plans d'action spécifiques avec audits ponctuels ou réguliers, incitation du sous-traitant à recruter des personnels qualifiés pour gérer certains risques, etc.). La définition du périmètre à couvrir peut être une source de grande difficulté pour l'entreprise. L'entreprise peut ne pas connaître la taille exacte de sa chaîne d'approvisionnement en raison, par exemple, de la nature même de son activité. En ce sens, le Rapport du Point de contact national (PCN) de l'OCDE français relatif à la mise en œuvre des Principes directeurs de l'OCDE dans la filière textile-habillement, a montré combien cette filière est « mondialisée, complexe et éclatée », ajoutant que les relations d'affaires y ont des contours « imprécis et changeants ».

L'effondrement du Rana Plaza au Bangladesh en 2013 a mis en lumière que certains fournisseurs dissimulaient à leurs donneurs d'ordre leur propension à sous-traiter les commandes. Selon le PCN, ce constat ne suffit pas à exclure la nécessité pour les entreprises de mettre en place des mesures de diligence raisonnable intégrant les risques d'incidences négatives sur l'ensemble de leur chaîne d'approvisionnement dès lors que ces risques découlent de leurs activités et qu'elles ont un lien direct avec les activités de leurs relations d'affaires. Certaines entreprises prévoient des clauses par lesquelles elles se réservent le droit de refuser que leurs fournisseurs sous-traitent à un tiers l'exécution de leur commande lorsque les risques d'une telle sous-traitance sont jugés trop importants.

Encart 27

Illustration – Code de conduite fournisseurs

Les entreprises du secteur aéronautique et défense ont développé un modèle de code de conduite à l'intention de l'ensemble des fournisseurs. Ce code rassemble de manière uniforme et standardisée des attentes et des engagements minimum en matière de respect des normes et standards internationaux. Il incite également les fournisseurs à s'engager à agir au-delà de ces règlements. Ce code peut être proposé « en cascade » à l'ensemble des acteurs de la chaîne. Il comporte 10 chapitres :

1. *Compliance with Laws*
2. *Human Rights: child labour, human trafficking, Fforced Labour...*
3. *Employment Practices : harassment, non-discrimination, wage and benefits, social dialogue*
4. *Anti-Corruption: anti-corruption laws, illegal payments, fraud and deception, competition and anti-trust, gifts/business courtesies, insider trading*
5. *Conflicts of Interest*
6. *Maintain Accurate Records*
7. *Information Protection: confidential/proprietary information, intellectual property, information security*
8. *Environnement, Health and Safety*
9. *Global Trade Compliance: import, export, responsible sourcing of minerals, counterfeit parts*
10. *Ethics Programme Expectations: whistleblower protection, consequences for violating the code, ethics policies*

2.3.1.2. Directives et procédures à l'intention des autres partenaires

Dans certains contextes ou avec certains partenaires, le pouvoir d'influence de l'entreprise est moins grand du fait d'un pouvoir décisionnel égal ou inférieur dans le partenariat. Les *joint-ventures* en fournissent une illustration. Dans d'autres cas, des instances publiques ou des collectivités locales imposent ou autorisent une ligne de conduite contraire aux référentiels internationalement reconnus en matière de RSE ou aux conventions fondamentales de l'OIT. Dans tous ces cas, la possibilité pour l'entreprise d'user de son influence est manifestement limitée, pour des raisons juridiques ou pratiques.

Encart 28

Complément d'information – Le pouvoir d'influence et ses limites

L'OCDE explique qu'en cas de difficultés avec une relation d'affaires, l'entreprise doit user de son influence pour convaincre cette relation d'affaires de modifier ses pratiques ou/et d'améliorer ses performances. Dans la plupart des cas, l'utilisation du pouvoir d'influence se traduit par un accompagnement de la relation d'affaires à travers, par exemple, la mise en place d'un plan de gestion ou/et d'atténuation des risques.

L'OCDE reconnaît cependant que la capacité d'influence de l'entreprise peut se heurter à des limites, par exemple lorsque le fournisseur est en situation de monopole. Lorsque l'influence n'est pas possible et que la relation d'affaires refuse de s'engager à prévenir et gérer ses risques d'incidences négatives, il peut être nécessaire de se désengager. Le désengagement, qui est une solution de dernier recours, permet d'envoyer à la relation d'affaires, et plus largement au marché, un message clair : l'entreprise se dissocie de ce partenaire dont elle ne partage pas les valeurs. Mais le désengagement peut s'avérer très problématique, y compris pour l'entreprise, par exemple si cela remet en cause un approvisionnement essentiel voire irremplaçable. L'entreprise sera alors confrontée à un véritable dilemme.

2.3.2. Comment assurer le suivi des relations d'affaires ?

Après avoir formalisé ses exigences en matière de RSE, l'entreprise sera amenée à évaluer la manière dont ses fournisseurs et sous-traitants se conforment aux exigences exprimées. L'audit environnemental et social est un outil de cette évaluation, qui peut être mutualisé entre plusieurs entreprises donneuses d'ordre.

2.3.2.1. Évaluation et audits des fournisseurs et sous-traitants

L'audit « supply chain » désigne un examen approfondi d'un site ou d'une société destiné à comprendre et à mesurer ses performances sociales et environnementales. Il peut se composer d'une analyse documentaire et/ou de contrôles sur place. La combinaison de ces deux modes d'audit est souvent nécessaire en cas de risques sévères.

Cet audit peut prendre différentes formes et intervenir à des stades différents de la relation avec un fournisseur ou sous-traitant :

- au moment de sa pré-qualification (comme condition à la signature du contrat),
- dans le cadre d'une démarche intégrée visant à combiner plusieurs types d'audits (développement durable/RSE/gestion des risques, qualité, capacité de production, santé financière, etc.),
- dans le cadre d'une démarche de « capacity building » visant à améliorer les performances extra-financières des fournisseurs.

EMBARGOED COPY

Certaines entreprises ont en interne leur propre système d'évaluation des fournisseurs ou sous-traitants ; d'autres ont recours à des prestataires externes (tels qu'EcoVadis ou Acesia) pour effectuer un premier niveau d'évaluation.

Parmi les difficultés observées en matière d'audits « supply chain », on peut citer :

- Le phénomène de l'« audit fatigue » des fournisseurs qui sont exposés à des audits multiples qui les mobilisent pendant des laps de temps pouvant atteindre 100 jours par an dans des cas extrêmes. Pour répondre à ce problème, certaines entreprises prennent part à des initiatives sectorielles de mutualisation des audits.
- Le prix des audits, qui est difficile à supporter pour certains fournisseurs. Les donneurs d'ordre paient parfois le prix, mais le fait de payer son propre audit peut aussi contribuer à responsabiliser le fournisseur et lui permettre de réutiliser le résultat de son audit dont il est le « propriétaire ».
- L'entreprise peut certes exiger parfois de son fournisseur de rang 1 qu'il s'engage à reporter ses exigences sur les rangs suivants. Pour autant, les audits des fournisseurs de Rang 1 ne permettent pas nécessairement aux donneurs d'ordre de connaître la capacité de ces fournisseurs à piloter leur propre chaîne d'approvisionnement. Or, l'aptitude du donneur d'ordre à réaliser des audits ciblés sur les fournisseurs de rangs inférieurs est sérieusement sujette à caution en pratique, du fait du nombre important de fournisseurs des grandes entreprises multinationales.

Fonction de l'audit

L'audit des fournisseurs peut se réaliser de différentes façons :

- Au moment de la pré-qualification par exemple comme condition à la signature du contrat ;
- Dans le cadre d'une démarche intégrée visant à combiner plusieurs types d'audits (développement durable/RSE/gestion des risques, qualité, capacité de production, santé financière, etc.) ;
- Dans une démarche de « capacity building » visant à améliorer les performances extra-financières des fournisseurs

Encart 29

L'Afep a procédé à une enquête détaillée auprès de ses adhérents en septembre 2016 pour connaître le nombre de leurs fournisseurs directs.

- 31 % d'entre elles ont entre 1 000 et 5000 fournisseurs/prestataires directs ;
- 19 % ont entre 5000 et 10 000 fournisseurs/prestataires directs ;
- 25 % ont entre 10 000 et 50 000 fournisseurs/prestataires directs ;
- 25 % ont plus de 100 000 fournisseurs / prestataires directs.

Ces chiffres illustrent le champ quasiment infini des chaînes d'approvisionnement et expliquent l'impossibilité pratique d'en auditer tous les maillons.

Illustration – Évaluation des fournisseurs les plus à risque

Suite à la **classification des fournisseurs en fonction de leurs risques**, une entreprise du secteur de l'automobile évalue systématiquement ses fournisseurs les plus à risque afin de confirmer ou d'infirmer le diagnostic initial. Deux types d'évaluation ont été mis en place :

1. Les qualitatifs achats en charge des audits qualité et formés spécifiquement à la RSE font une observation terrain sur les sites de production.
2. Une tierce partie réalise un audit axé sur le management RSE des fournisseurs. Les fournisseurs non-confirmés bénéficient d'un encadrement à travers l'élaboration d'un plan de travail. Le progrès est ensuite systématiquement mesuré par un nouvel audit. Les fournisseurs ayant le plus progressé ou ceux ayant obtenu les meilleures notes obtiennent des « Awards RSE ».

2.3.2.2. Mutualisation des démarches d'audit

Des audits nombreux mais peu approfondis risquent de ne pas permettre de détecter des violations (par exemple droits de l'Homme dissimulés ou comptabilités parallèles). Pourtant, il s'avère souvent impossible de procéder à un audit approfondi de chacun des fournisseurs ou sous-traitants en raison, notamment, de leur nombre trop élevé. Beaucoup d'entreprises optent donc pour des audits approfondis mais ciblés sur les fournisseurs ou sous-traitants considérés comme les plus à risque. Certaines entreprises d'un même secteur choisissent de mutualiser ces audits en vue de couvrir, ensemble, un plus grand nombre de fournisseurs ou sous-traitants.

Illustration - Audits mutualisés

Le **GLOBAL SOCIAL COMPLIANCE PROGRAMME GSCP** (<http://www.gscpnet.com/>), orienté « audit fournisseur », rassemble une quarantaine de distributeurs ou donneurs d'ordre pour construire les standards d'audit, partager les résultats et stimuler l'appropriation des solutions et leur mise en œuvre par les fournisseurs eux-mêmes en vue de remédier aux causes profondes des non-conformités en matière sociale et environnementale ;

La **BUSINESS SOCIAL COMPLIANCE INITIATIVE BSCI** (<http://www.bsci-intl.org/>) lancée en 2003 qui réunit plus de 1000 entreprises s'engageant à respecter un code de conduite pour construire une chaîne d'approvisionnement éthique ;

L'**INITIATIVE CLAUSE SOCIALE ICS** (<http://www.ics-asso.org>) qui réunit 20 marques pour encourager les fournisseurs à respecter les principes de droits de l'Homme et de l'OIT ; cette initiative comporte un code éthique, un système de formation, des audits, des questionnaires, des guides d'application, des plans d'actions correctives, des procédures d'alerte, des bases de données et un système de publication annuelle des résultats ;

EMBARGOED COPY

La **JOINT AUDIT COOPERATION JAC** (<http://jac-initiative.com/>) associe 13 opérateurs des télécommunications pour vérifier, évaluer et développer la mise en œuvre de la RSE chez leurs fournisseurs internationaux les plus importants. Les opérateurs partagent des ressources et des meilleures pratiques pour développer à long terme la mise en œuvre de la RSE dans les différents maillons de leur chaîne de valeur. Pour participer, il convient entre autres d'avoir recours à une entreprise d'audit tierce et d'avoir comme cocontractant un fournisseur qui approvisionne également deux autres membres du JAC ;

TOGETHER FOR SUSTAINABILITY TFS (<http://www.tfs-initiative.com>) est une initiative lancée par l'industrie chimique afin de renforcer la durabilité de ses chaînes d'approvisionnement à travers des évaluations et des audits mutualisés ;

RAILSPONSIBLE (<http://railsponsible.org>) a été lancé en 2014 par des responsables achats de l'industrie ferroviaire européenne (opérateurs, fabricants de matériels...) pour définir des objectifs **communs** d'évaluation de leurs fournisseurs.

D'autres exemples : *Ethical Trading Initiative (ETI)*, *Fair Labor Association (FLA)*, *Worldwide Responsible Accredited Production (WRAP)*, *Electronic Industry Citizenship Coalition (EICC)*, *Sedex*, *ICTI CARE Process (ICP)*, *Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI)*, *AIM PROGRESS*, etc.

2.3.3. Comment faire évoluer les pratiques de ses relations d'affaires ?

Quand une entreprise constate que ses fournisseurs ou sous-traitants ne se conforment pas aux exigences qu'elle a formulées vis-à-vis d'eux, elle pourra tenter de faire évoluer les pratiques afin que les risques d'incidences négatives soient atténués. Le dialogue avec les parties prenantes constitue un élément important pour user de son influence.

2.3.3.1. Accompagnement des relations d'affaires et gestion des incidences négatives

Lorsque les activités de la relation d'affaires présentent des risques d'incidences négatives, l'entreprise tentera généralement en premier lieu d'user de son pouvoir d'influence pour convaincre cette relation d'affaires d'améliorer ses pratiques. Elle pourra alors accompagner la relation d'affaires dans une démarche visant à répondre adéquatement aux risques identifiés. En parallèle, l'entreprise peut fournir certains outils à la relation d'affaires, par exemple à travers la formation ou différentes activités de renforcement des capacités. Bien entendu, cela suppose que la relation d'affaires soit réceptive et souhaite s'engager dans une telle démarche. Dans le cas contraire, l'entreprise peut être acculée à avoir recours à des sanctions économiques ou à mettre fin à la relation, fût-ce temporairement.

Notons que certaines entreprises ont des normes impératives (en matière de travail des enfants, de santé et de sécurité, etc.) dont le non-respect justifie un audit ainsi que l'adoption d'un plan correctif comprenant une série d'actions précises à mettre en œuvre selon un échéancier déterminé. Les cas les plus graves ou persistants peuvent donner lieu à la rupture de la relation d'affaires. Comme indiqué, le pouvoir d'influence de l'entreprise peut cependant s'avérer trop limité en pratique, sans que la rupture du contrat soit pour autant concevable (cf. point 2.3.1.2.).

Les démarches que l'entreprise peut engager pour influencer ses relations d'affaires peuvent s'inscrire dans une dynamique plus collective¹⁰. Des groupes de travail constitués à l'échelle sectorielle peuvent concourir à une certaine convergence des attentes des participants et ainsi démultiplier leur pouvoir d'influence individuel sur leurs relations d'affaires respectives.

Encart 32

Illustration – Outil d'autodiagnostic à destination des fournisseurs

Une entreprise du secteur de la grande distribution a développé **un outil d'autodiagnostic pour ses fournisseurs** afin de les accompagner dans la mise en place de leur politique « développement durable » tout en développant une vision partagée de la RSE. Cet outil a été conçu initialement selon une grille de 49 critères élaborés avec l'aide du WWF et de l'ADEME. Disponible sur internet, l'outil est accompagné de fiches conseils.

L'outil d'autodiagnostic a été progressivement déployé à l'international. Il a également été enrichi de conseils sur le « bilan carbone » permettant à tous les fournisseurs français de se familiariser avec ce concept et d'identifier des pistes de réduction de leur empreinte sur l'environnement. Dans un souci de cohérence, l'entreprise a également travaillé à l'harmonisation de l'autodiagnostic « développement durable » avec la norme ISO 26000 sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour renforcer sa démarche, l'entreprise a lancé une campagne de visites conseil destinée à contrôler les déclarations de ses fournisseurs et à les aider à mettre en place des plans d'action dont l'entreprise assurera le suivi. Les fournisseurs sont également audités régulièrement pour valider leur démarche, identifier les meilleures pratiques et les partager. Sur la base de ces résultats, des prix « développement durable » sont décernés afin de valoriser les efforts des fournisseurs, de récompenser les démarches les plus exemplaires et de susciter l'émulation.

2.3.3.2. Dialogue et partenariats avec les parties prenantes

La gestion des risques issus des activités liées aux relations d'affaires est particulièrement complexe et l'entreprise est parfois contrainte d'admettre qu'elle fait face à des problèmes qui dépassent son expertise interne.

La réponse peut provenir du recours à des tiers experts compétents pour procéder à des études supplémentaires, par exemple sous la forme d'évaluations environnementales et sociales ou d'études d'impacts. Mais le dialogue avec les parties prenantes peut également favoriser l'identification de certains risques tout comme la mise en lumière d'éléments de nature à inciter les relations d'affaires à faire évoluer leurs comportements à risque.

Le dialogue avec les parties prenantes (y compris les États, les services d'inspection, les organisations internationales comme l'OIT, les ONG, les organisations syndicales internationales...) peut aller jusqu'à l'institution de partenariats avec elles. Créer des alliances entre différents acteurs est de nature à renforcer considérablement l'influence sur les relations d'affaires.

¹⁰ Sur cet aspect, v. la Deuxième édition du Guide MEDEF-Orse sur les initiatives RSE sectorielles (2016) : <http://www.medef.com/medef-corporate/publications/vient-de-paraitre/fiche-detaillee/back/111/article/deuxieme-edition-du-guide-medef-orse-sur-les-initiatives-rse-sectorielles.html>

Illustration – Partenariat avec une ONG

Une entreprise du secteur de la grande distribution a demandé à une ONG internationale de défense des droits de l'Homme de l'accompagner dans l'élaboration d'une démarche visant le respect des normes internationales, notamment au niveau des droits des travailleurs chez ses fournisseurs et leurs sous-traitants. Avec l'appui de cette ONG l'entreprise a ainsi élaboré une charte fournisseurs et un document d'audit accompagné d'un guide d'utilisation. Deux ans ont été nécessaires pour faire aboutir ce projet, et notamment pour concevoir la méthodologie de contrôle du respect de la charte. La méthodologie inclut un **contrôle interne intégré au processus commercial, un contrôle externe inopiné** réalisé par des cabinets d'audit indépendants sélectionnés par l'entreprise ainsi que la possibilité pour l'ONG ou ses partenaires locaux non gouvernementaux d'exercer **des visites non annoncées**.

Cette collaboration a donné lieu à la création d'un comité consultatif : dirigé par deux représentants de l'ONG et un représentant de l'entreprise, ce comité est chargé de contrôler la démarche globale de l'entreprise et de formuler des recommandations. Il contribue également à l'organisation de formations sur les droits de l'Homme au travail à l'intention des cadres dirigeants et des travailleurs. Ces actions ont permis de développer une relation de confiance dans le cadre d'une démarche de progrès, respectueuse des intérêts de chacun, et concrétisée à travers de nombreux projets à travers le monde.

Complément d'information – Accords-cadres mondiaux (ACM)

L'Organisation internationale du travail (OIT) définit l'ACM comme « un instrument négocié entre une entreprise multinationale et une fédération syndicale mondiale en vue d'établir une relation continue entre les parties et de garantir que l'entreprise respecte les mêmes normes dans tous les pays où elle opère ». En pratique, il s'agit d'un outil de diligence raisonnable important pour les entreprises, qui peut traiter – au-delà des sujets liés aux conditions de travail - des droits de l'Homme, des conditions de santé et de sécurité ou encore de la formation et de la protection de l'environnement.

Certains accords se concentrent sur des thèmes particuliers. Par exemple, l'ACM d'un groupe espagnol avec IndustriALL se concentre sur le travail décent dans la chaîne d'approvisionnement. L'accord conclu entre un groupe français et l'UITA (Union Internationale des Travailleurs de l'Alimentation) en 2016 porte sur l'emploi dit durable et l'accès aux droits.

La plupart des ACM sont applicables aux filiales de l'entreprise à l'étranger, mais ils peuvent aussi s'appliquer aux fournisseurs et sous-traitants. C'est le cas de l'accord passé en 2015 entre un groupe du prêt-à-porter, IndustriALL, et IF Metall qui vise spécifiquement les fournisseurs de la chaîne, soit 1900 usines dans le monde et 1.6 millions de travailleurs. Il arrive cependant que les fournisseurs ou sous-traitants ne connaissent pas l'existence de ces accords. C'est la raison qui a conduit un groupe français du secteur de la chimie à annoncer que son ACM conclu avec IndustriAll en 2016 serait annexé aux contrats commerciaux.

La mise en œuvre des ACM peut comprendre des réunions régulières de consultation des syndicats, des comités de suivi des différentes clauses de l'accord, des visites sur sites...Des sanctions peuvent être prévues en cas de violation de l'accord, sanctions qui peuvent aller jusqu'à la rupture de la relation commerciale dans les cas les plus graves. La mise en œuvre et le suivi peuvent cependant s'avérer difficiles lorsque les usines ou sites des fournisseurs et sous-traitants ne comptent pas de représentations syndicales. Par ailleurs, des indicateurs de suivi peuvent être mis en place afin d'encadrer le processus, ce qui est le cas d'un groupe français du secteur de l'automobile qui en a développé 60 avec des experts métiers et partenaires sociaux et dont la mesure est certifiée.

L'ORSE publie et met à jour une liste des ACM qui est disponible sur son site.

Sources : OIT, Novethic et ORSE

PROJET

ÉTAPE 3 : REMÉDIER AUX INCIDENCES NÉGATIVES

POINTS CLÉS

1. **Envisager la remédiation indépendamment des mesures pouvant être exigées à la suite d'une action en justice.** Il est attendu des entreprises responsables qu'elles remédient à leurs incidences négatives sans attendre qu'une décision de justice ne les y contraigne, d'autant plus que la voie judiciaire n'est pas systématiquement la plus à même de donner satisfaction aux victimes.
2. **Se préparer en amont** par la mise en place de procédures ou de mécanismes permettant l'identification précoce et le traitement efficace des incidences négatives.
3. **Partir de l'existant** : dans de nombreux cas, l'entreprise dispose déjà de procédures permettant d'encadrer la remédiation de certains types d'incidences. Il peut parfois suffire de les améliorer ou de les compléter.
4. **Adapter les processus et mesures de remédiation à la situation concernée et au contexte local.** La consultation des équipes locales et des parties prenantes potentiellement affectées peut intervenir dès la phase de conception des procédures ou mécanismes, et autant que possible lors de la définition des mesures de réparation elles-mêmes.

Contexte

En dépit des mesures prises dans le cadre de la diligence raisonnable afin de maîtriser les risques d'incidences négatives, il peut arriver qu'un risque se matérialise et qu'une incidence négative survienne. Elle peut affecter, selon les cas, des parties prenantes internes à l'entreprise (notamment les employés), des parties prenantes externes (communautés, fournisseurs, clients, consommateurs, etc.) ou l'environnement naturel. Par définition, l'entreprise devrait donc réparer les dommages qu'elle a causés ou auxquels elle a contribué.

Dans ce cas, la ou les victimes disposent en général de la possibilité d'intenter une action en justice devant les juridictions étatiques. Cependant, il arrive que l'accès à une juridiction compétente et efficace s'avère inexistant ou limité. En outre, l'action judiciaire, même quand elle est possible, ne constitue pas toujours la voie la plus appréciée pour donner satisfaction aux victimes.

Pour toutes ces raisons, l'entreprise a intérêt à envisager de mettre en place ses propres dispositifs, sachant que si ces dispositifs complètent les mécanismes de réparation fondés sur l'accès aux tribunaux étatiques, ils ne s'y substituent pas.

EMBARGOED COPY

Ce rapport de complémentarité provient du fait que la remédiation des incidences n'est pas synonyme de réparation des dommages au sens juridique du terme. La réparation constitue une forme de remédiation, mais la remédiation est une notion plus large qui désigne à la fois :

- un **processus** par lequel l'entreprise identifie les incidences négatives et veille à l'identification de réponses adaptées : il peut s'agir d'une procédure purement interne à l'entreprise ou d'un mécanisme de réclamation destiné à recueillir les griefs émis par des tiers et à en organiser le traitement ;
- un **résultat**, qui peut prendre des formes diverses :
 1. des mesures à caractère **rétrospectif** qui s'efforcent de remettre en l'état ou au moins de compenser les incidences négatives passées, par exemple par la réhabilitation de terrains pollués, des compensations (financières ou non), des excuses publiques, etc.
 2. les mesures à caractère **prospectif** qui mettent un terme à l'incidence et visent à en éviter la réitération future, par exemple par le biais de changements matériels ou organisationnels ; à noter que plus d'un tiers des 183 plaintes traitées par les Points de contact nationaux de l'OCDE entre 2000 et 2015 ont abouti à un changement de politique ou de système de gestion de l'entreprise ;
 3. le résultat peut avoir été décidé par un **juge**, par **l'entreprise** ou par un **accord** conclu entre l'entreprise et les personnes affectées par l'incidence concernée.

Dans la mesure où il est attendu de toute entreprise qu'elle respecte le droit en vigueur là où elle opère, le présent chapitre porte uniquement sur des dispositifs de remédiation extra-juridictionnels.

Encart 35

Illustration – Mise en place d'un comité sur la discrimination

Une entreprise du secteur extractif a remédié à des **pratiques discriminatoires par la mise en place d'un comité sur la discrimination**. Un des objectifs principaux de ce comité est d'offrir un espace neutre de discussion. C'est pourquoi certaines sessions sont destinées uniquement aux femmes afin de faciliter la dénonciation de pratiques ou comportements discriminatoires. Ce comité a également un rôle d'élaboration de politiques dites de discrimination « positive ». Il rapporte directement à la direction de l'entreprise et assure le suivi des griefs. D'abord pensé pour favoriser l'embauche et l'intégration des femmes autochtones, et pour éliminer certaines pratiques ou comportements discriminatoires à leur endroit, le comité s'adapte maintenant aux besoins de l'ensemble de son personnel. Il est piloté par une femme.

Illustration – Mécanisme de plaintes de l'Accord « Incendie et sécurité des bâtiments au Bangladesh »

Le registre des plaintes Santé Sécurité de l'Accord « Incendie et sécurité des bâtiments au Bangladesh » <http://bangladeshaccord.org/safety-complaints/> signé à la suite de l'accident du Rana Plaza, fournit de nombreux exemples de mesures permettant de remédier à des incidences. En mars 2016, des travailleurs d'une usine du Bangladesh ont déposé une plainte devant le « **mécanisme de plaintes Santé Sécurité** » en raison de la génération de chaleur par une machine de collage des tissus, créant un environnement de travail excessivement chaud. À la suite de cette plainte, les ingénieurs travaillant pour l'Accord ont mené une investigation permettant de constater l'insuffisance de la ventilation. La Direction de l'usine mise en cause a alors pris des mesures destinées à remédier à cette incidence : installation de ventilateurs plus puissants, ouverture de fenêtres et maintenance plus régulière des machines.

3.1. SE PRÉPARER À REMÉDIER

Bien que chaque incidence soit unique, et que les incidences ne soient pas toutes prévisibles, il est attendu des entreprises qu'elles se préparent à l'avance à répondre aux incidences que leurs activités peuvent générer.

3.1.1 Comment et pourquoi se préparer à remédier ?

Se préparer à remédier à une incidence négative implique de déterminer en amont une procédure de remédiation définissant :

1. **les attributions de chacun** (par exemple : désignation d'un déontologue en charge de la collecte et du suivi des alertes éthiques et/ou d'un réseau d'interlocuteurs dans les différents sites ou fonctions de l'entreprise),
2. **les étapes à suivre** (par exemple : notification d'une incidence ou d'un grief, enregistrement, investigation, définition de la réponse, accord avec les personnes affectées, suivi de la mise en application, etc.),
3. **les ressources à mobiliser et les principes à respecter** (par exemple : critères d'acceptabilité d'une plainte, grilles d'indemnisation de dommages matériels, types de mesures envisageables ou au contraire inappropriées, etc.)

L'anticipation favorise à la fois l'efficacité de la remédiation, sa cohérence dans l'espace et dans le temps, et sa bonne documentation, laquelle peut s'avérer cruciale en cas de contestation ultérieure d'une mesure corrective.

3.1.2. À quels types d'incidences se préparer à remédier ?

En pratique, il est impossible d'être préparé à tous les types d'incidences, quelles que soient les activités de l'entreprise ou les domaines de la diligence raisonnable qu'elles concernent.

La sélection des domaines, des types d'activité ou des sites nécessitant plus particulièrement une préparation à la remédiation découle de l'évaluation des risques et des impacts. Par ailleurs, l'étape d'identification des risques pourra avoir permis d'identifier des impacts qui nécessitent des mesures de remédiation (par exemple : des mesures de réhabilitation de zones forestières après des activités minières), et des risques qui, malgré les mesures de prévention, peuvent se matérialiser.

Illustration – Mise en place de procédures adaptées aux risques

Une entreprise industrielle a mis en place, dans sa filiale en Inde, plusieurs procédures adaptées aux principaux risques de cette filiale, tels qu'ils ont été identifiés au cours du processus de diligence raisonnable :

- un dispositif d'**identification des incidences négatives potentielles liées à la qualité de l'eau et de l'air** (relais d'information auprès des communautés locales, installation de capteurs et d'autres dispositifs de mesure pour surveiller la qualité de l'eau et de l'air) **et de remédiation des incidences effectives** (en cas d'incidence négative causant des dommages agricoles, compensations financières selon un barème, etc.)
- une **procédure interne définissant la manière d'informer et d'indemniser la ou les victimes d'accidents** de la circulation impliquant des véhicules de la société, selon le type d'accident (dommages aux infrastructures publiques, aux biens privés, aux personnes)
- une **procédure de dialogue avec les parties prenantes locales** destinée à identifier les éventuelles incidences négatives liées à la création du site industriel, et à les compenser par des créations de valeur au moins équivalentes (par exemple : formation professionnelle, soutien à la création de microentreprises, etc.).

3.1.3. Faut-il se préparer à remédier à des incidences liées à la chaîne de valeur ?

Si la démarche de diligence raisonnable a permis d'identifier des risques d'incidences dans la chaîne de valeur, il peut être envisagé d'en anticiper la remédiation. Selon les principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, lorsque c'est la « relation d'affaires » de l'entreprise qui cause l'incidence et que l'entreprise elle-même n'y a pas contribué, cette dernière n'est pas tenue d'y remédier mais d'utiliser son pouvoir d'influence pour favoriser une remédiation. Dans la pratique toutefois, la distinction entre « contribution » à l'impact et l'existence d'un « lien direct » entre l'impact et les activités, produits ou services de l'entreprise peut être ardue. Il existe dans ce cas plusieurs options.

Par exemple :

- l'entreprise peut ouvrir son mécanisme de gestion des griefs aux travailleurs participant à la chaîne d'approvisionnement au sein de laquelle un risque a été identifié ;
- l'entreprise peut assister le fournisseur ou le partenaire dans la mise en place de son propre mécanisme de gestion des griefs,
- l'entreprise peut travailler avec d'autres entreprises liées au même fournisseur en instituant des mécanismes de gestion des griefs partagés, en collaboration avec des ONG ou des syndicats.

Illustration – Mécanismes ouverts aux travailleurs des sous-traitants

Une société a identifié des risques très importants liés aux **conditions de travail des employés des plantations** auprès desquelles elle se fournit dans certaines régions. Dans le cadre de son programme de « pratiques du travail agricole », elle a mis en place 13 mécanismes de traitement des griefs ouverts aux travailleurs de ses sous-traitants dans les zones à risque. Une approche pragmatique a permis d'utiliser des canaux existants. En Colombie, par exemple, l'entreprise s'est appuyée sur un mécanisme préexistant développé par le Ministère du travail. Aux Philippines, la société a rejoint une nouvelle initiative pluri parties-prenantes impliquant le Ministère du Travail, les représentants de travailleurs et les ONG locales. Dans d'autres pays enfin, la société a fait appel à des ONG locales pour établir et gérer les mécanismes, et rendre des comptes à la société sur le nombre de griefs et leur traitement.

Illustration - Accompagnement du fournisseur

Une société industrielle a identifié des **risques d'utilisation de produits chimiques dangereux par les tanneries** fournissant l'une de ses filiales de maroquinerie. La société a donc établi, avec la filiale concernée, un cahier des charges relatif à l'utilisation de produits chimiques, assorti d'une obligation de reporting régulier, et d'une possibilité de réaliser des audits de vérification sur place. Lorsqu'une non-conformité est observée qui implique une incidence négative sur la santé des travailleurs, la filiale accompagne le tanneur afin de mettre fin à la non-conformité et d'en éviter la réitération.

Illustration - Mécanisme de plaintes Santé Sécurité

L'Accord « Incendie et sécurité des bâtiments au Bangladesh », signé en mai 2013 par plus de 200 entreprises internationales du secteur textile, des entreprises du secteur de la distribution, des syndicats internationaux et bengalis et 4 ONG « témoins » comprend un « mécanisme de plaintes Santé Sécurité » ouvert aux travailleurs de l'ensemble des usines couvertes par l'Accord. Ce système de recueil et de traitement des griefs est géré par des équipes dédiées (29 personnes constituant le *Remediation and Complaints Case Handlers Team*) qui peuvent diligenter des enquêtes dans les usines mises en cause. Ces équipes en charge de la remédiation impliquent sur place les Comités Sécurité, réunissant des représentants des travailleurs et de la direction, pour la mise en place et le suivi d'éventuelles mesures de remédiation. Le registre (accessible [ici](#)) fait état de 68 griefs recueillis entre août 2014 et mars 2016.

3.2. DÉFINIR DES PROCESSUS DE REMÉDIATION ADAPTÉS

3.2.1. Est-il possible de s'appuyer sur des processus existants en interne ?

Nombre d'entreprises disposent déjà de procédures permettant de remédier à certaines incidences négatives. On peut citer l'exemple des procédures qui assurent la prise en compte et l'analyse des non-conformités avec un système de management environnemental ou encore la remontée des informations relatives aux incidences négatives en matière de relations professionnelles, qu'elles passent par les canaux managériaux ou par les instances du dialogue social.

Avant de se lancer dans la mise en place de nouvelles procédures, il convient donc de se poser les questions suivantes :

- Est-ce que l'organisation dispose déjà de procédures ou de mécanismes visant à remédier à certaines incidences négatives ?
- Dans l'affirmative, est-ce que ces procédures sont efficaces et peuvent-elles être améliorées ?
- Est-ce qu'elles couvrent tous les domaines d'où il est raisonnablement prévisible que des incidences surgissent ? Au cas où certaines lacunes seraient identifiées, est-ce qu'il peut suffire de modifier les procédures existantes ou est-il nécessaire d'en ajouter de nouvelles ?

Encart 38

Illustration – Utilisation d'un mécanisme préexistant

L'une des filiales en Asie d'une société du secteur extractif possède déjà **un mécanisme de recueil et de traitement des griefs dédié aux employés, institué dans le cadre de l'accord collectif signé entre le syndicat de travailleurs et la direction**. Il s'agit d'un mécanisme de remontée progressive des incidences, dont les étapes sont séquencées dans le temps (information du N+1 puis, passé un certain délai, signalement au N+2, puis à l'expiration d'un nouveau délai, alerte du Département des Ressources Humaines). Dans le cadre du déploiement de la démarche de diligence raisonnable, il a été jugé opportun de conserver ce système préexistant, tout en l'améliorant par l'adjonction d'un système de registre centralisé pour la collecte des cas. Pour autant, étant donné que ce mécanisme-là était destiné à recueillir les signalements des employés concernant leurs conditions de travail, l'entreprise a décidé de mettre en place un second mécanisme s'adressant cette fois aux communautés locales et dédié aux questions relatives à l'impact sociétal et environnemental du site.

3.2.2. Quand faut-il envisager de mettre en place un mécanisme de remédiation ?

Dans certains cas, il peut convenir d'aller au-delà de simples procédures internes et d'établir un mécanisme de remédiation, parfois appelé « mécanisme de réclamation ».

Selon l'ONU, « un mécanisme de réclamation n'est pas une simple procédure administrative interne pour gérer les incidences ou les plaintes. Alors qu'une procédure interne est généralement passive, c'est-à-dire qu'elle attend que surgissent les problèmes pour y répondre, le mécanisme de réclamation est actif : il vise à faciliter l'identification des plaintes et à les prendre en compte aussitôt que possible. Il agit ainsi en s'assurant que les acteurs pour lesquels il est prévu, le connaissent et lui font confiance. Les procédures fondamentales fournies par le mécanisme sont publiques, tout comme les échéances habituelles qu'il propose pour gérer les plaintes et les façons dont les individus peuvent consigner leurs problèmes. » (ONU, La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'homme, Guide interprétatif, p. 73).

De tels mécanismes sont recommandés notamment au niveau opérationnel, pour des sites ayant des impacts significatifs sur l'environnement et les communautés environnantes, avec des risques d'impact sur les droits de l'Homme. La démarche proactive inhérente au mécanisme favorise l'identification précoce des situations à risque, et facilite la rapidité de l'intervention, dans l'idéal avant qu'un incident ne survienne et, à tout le moins, avant qu'il ne génère des incidences plus graves.

Encart 39

Illustration – Identification précoce des situations à risque

La filiale d'une entreprise du secteur extractif a **acheté divers terrains agricoles à des membres de populations locales** en vue d'y construire une installation industrielle. Un riverain, réticent à céder son terrain, s'est senti menacé par le courrier d'un agent de la société en charge du processus d'acquisition des terres, et a fait part de ses griefs directement aux responsables du projet.

Après une enquête interne, il s'est avéré qu'un courrier, dont le ton et le contenu pouvaient être interprétés comme menaçants, avait effectivement été rédigé par l'un des agents de l'entreprise. Cette dernière a donc formulé des **excuses auprès du riverain** et, sur ces nouvelles bases, a réengagé le processus de négociation. L'entreprise a également enquêté pour déterminer si le cas était isolé et elle a pris des mesures pour que de telles menaces ne se reproduisent pas (blâme de l'agent, sensibilisation des autres agents sur ce risque, etc.).

Le mécanisme a ainsi permis d'identifier une incidence avant qu'elle ne dégénère en violation des droits de ce riverain voire se généralise, ce qui aurait remis en cause l'intégralité de la politique d'acquisition de terres environnantes.

EMBARGOED COPY

3.2.3. Peut-on s'en remettre aux mécanismes de remédiation existant hors de l'entreprise ?

Les personnes qui estiment avoir été lésées par les activités d'une entreprise disposent en général de la possibilité de se tourner vers des mécanismes, juridictionnels ou non, existant en dehors de l'entreprise. Lorsque ces institutions fonctionnent bien et constituent une voie de recours efficace, l'entreprise n'a pas besoin de créer de nouvelles procédures ou de nouveaux mécanismes.

Cependant, les institutions externes à l'entreprise ne bénéficient pas toujours des ressources nécessaires ou de la confiance requise pour incarner une véritable voie de recours. Dans ce genre de situations, il peut être utile que l'entreprise développe ses propres procédures ou mécanismes, sans que ceux-ci ne se substituent aux autres mécanismes de réclamation. En outre, même quand les mécanismes juridictionnels fonctionnent bien la remédiation peut s'avérer plus satisfaisante pour les victimes de par la diversité des solutions auxquelles elle permet d'aboutir.

Encart 40

Illustration - Instances de dialogue avec les parties prenantes locales

Une entreprise du secteur du transport a reçu des **plaintes concernant le bruit produit par certains de ses avions**. Pour trouver une solution, elle s'est appuyée sur des instances de dialogue préexistantes, destinées à renforcer ses relations avec les parties prenantes locales. Ces instances ont permis de dégager, de manière concertée, des solutions pour atténuer les nuisances sonores. Le dialogue avec les parties prenantes du territoire est organisé notamment dans le cadre de commissions consultatives qui regroupent plusieurs opérateurs de lignes aériennes, les représentants des communautés locales, des autorités aéroportuaires et de la navigation aérienne. Des rencontres sont également organisées avec des riverains. À l'issue de plusieurs de ces rencontres, concernant le bruit spécifiquement produit par une catégorie d'appareils, l'entreprise et les autorités de l'aviation civile ont interpellé le constructeur pour en comprendre l'origine. Consécutivement, une solution technique permettant d'éradiquer ce bruit a été développée, et l'entreprise a volontairement décidé d'en équiper tous les nouveaux avions de la flotte concernée. Plusieurs associations de riverains se sont félicitées des retombées positives de cette initiative (réduction du volume sonore global).

3.2.4. Quelles sont les différentes formes de mécanismes de remédiation et comment choisir ?

Les mécanismes de remédiation revêtent des formes très différentes. Sans prétendre à l'exhaustivité, on peut dégager une typologie en fonction des critères suivants :

- **le niveau auquel le mécanisme est piloté** (niveau *corporate*, local ou une combinaison des deux) : il peut être utile à cet égard de se demander à quel niveau l'incidence sera le mieux traitée compte tenu de ses caractéristiques ;
- **le ou les domaines concerné(s)** (par exemple : traitement des incidences liées à la corruption ou à une activité d'acquisition de terres ou, plus largement, traitement de tous les types d'incidences négatives) ;
- **les parties prenantes, internes ou externes, auxquelles le mécanisme est destiné** (par exemple : mécanisme accessible uniquement aux employés d'une entreprise ou également aux employés de sous-traitants travaillant sur le site ; mécanisme dédié aux communautés affectées par l'activité d'un site particulier, etc.).

Illustration - Niveaux de déploiement des mécanismes de réclamation

À l'échelle d'un site :

- ex : mécanisme dédié aux communautés locales affectées par les impacts sociaux-environnementaux de l'activité d'un site
- ex : mécanisme accessible aux employés pour les incidences liées à l'emploi et aux relations professionnelles

À l'échelle d'un groupe :

- ex : mécanisme accessible aux employés pour toute incidence liée à l'éthique des affaires
- ex : mécanisme dédié à tous les clients des magasins d'un groupe de distribution

TABLE 3: TYPES OF GRIEVANCE MECHANISMS

Types of grievance mechanisms		(2) Level of centralisation		
		Centralized	Centralized / Local	Local
(1) Target group	Employees	✓		✓
	Employees + Communities		✓	
	Communities			✓

Source : CSR Europe « Assessing the effectiveness of company grievance mechanism », Décembre 2013.

3.2.5. Qu'est-ce qu'un mécanisme de remédiation efficace ?

L'ONU a défini huit critères d'efficacité applicables à tout mécanisme de remédiation. Ces critères sont repris par les Principes directeur de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales : les mécanismes doivent être légitimes, accessibles, prévisibles, équitables, transparents, compatibles avec les droits, sources d'apprentissage permanent, et fondés sur la participation et le dialogue¹¹.

L'entreprise a tout intérêt à évaluer les mécanismes qu'elle a mis en place à l'aune de ces critères, tant sur la base d'une approche quantitative que qualitative. L'évaluation peut être ponctuelle ou continue.

¹¹ Explicitant chacun de ces critères, v. CSR Europe, Assessing the effectiveness of company grievance mechanism (2013) (<http://www.csreurope.org/sites/default/files/Report%20Summary-%20Management%20of%20Complaints%20assessment-%20final%20Dec%202013.pdf>).

Illustration – Audit interne sur le mécanisme de recueil et de traitement des griefs

Un groupe du secteur extractif, soucieux de garantir la conformité du mécanisme de recueil et de traitement des griefs établi au niveau d'une filiale indonésienne aux huit critères dégagés par l'ONU, a mis au point différents procédés.

Les populations locales sont informées de l'existence du mécanisme par des affiches apposées dans les villages et des « flyers » établis en deux langues (indonésien et dialecte local). Des réunions régulières d'information sont organisées, avec les populations directement ainsi qu'avec les chefs de villages et les *leaders* locaux.

Par ailleurs, des « *Grievance officers* », qui sont des employés issus de la communauté locale, sont régulièrement présents dans les villages afin de recueillir les signalements. Les « *Community Relation Officers* » peuvent également renvoyer des plaintes vers les « *Grievance officers* ». Des boîtes aux lettres et une ligne téléphonique ont aussi été mises à la disposition des communautés : les boîtes aux lettres sont très rarement employées, l'oralité étant prédominante, mais elles constituent tout de même une garantie d'accessibilité du mécanisme, notamment vis-à-vis des parties prenantes non locales.

Un an après son lancement, le mécanisme a fait l'objet d'un audit interne fondé sur les huit critères identifiés par l'ONU, ce qui a abouti à la formulation d'une série de recommandations progressivement intégrées dans le dispositif.

Le tableau suivant, élaboré par CSR Europe, associe à chacun des huit critères d'efficacité des mécanismes de remédiation, des exigences opérationnelles qui peuvent aider les entreprises à structurer leurs démarches.

Mettre en pratique les critères d'efficacité d'un mécanisme de recueil et de traitement des griefs	
Critères et définitions	Exigences opérationnelles associées
<p>1. Légitimes</p> <p><i>« Ils suscitent la confiance des groupes d'acteurs auxquels ils s'adressent et doivent répondre au bon déroulement des procédures de réclamation »</i></p>	<p>1.1 Spécifier les missions de chacun dans le processus de traitement des signalements</p> <p>1.2 Conduire des consultations avec les parties prenantes clés pour la conception, la révision et le suivi du mécanisme</p>
<p>2. Accessibles</p> <p><i>« Ils sont communiqués à tous les groupes d'acteurs auxquels ils sont destinés et fournissent une assistance suffisante à ceux qui rencontrent des difficultés particulières pour y accéder »</i></p>	<p>2.1 Informer de l'existence et du fonctionnement du mécanisme d'une manière adaptée au contexte et au public auquel il s'adresse</p> <p>2.2 Traiter les barrières que les parties prenantes pourraient rencontrer dans l'accès au mécanismes en fournissant de multiples points d'accès adaptés au contexte opérationnel</p> <p>2.3 Fournir une assistance pour l'accès au mécanisme pour ceux qui pourraient rencontrer des barrières à l'accès</p> <p>2.4 S'engager explicitement à protéger les utilisateurs contre toute forme de représailles</p>
<p>3. Prévisibles</p> <p><i>« Ils prévoient une procédure clairement établie assortie d'un calendrier indicatif pour chaque étape, et d'un descriptif précis des types de procédures et d'issues disponibles et des moyens de suivre la mise en œuvre »</i></p>	<p>3.1 Établir, au niveau du siège et aux niveaux opérationnels, un processus défini avec des rôles, des attributions, des procédures, des étapes du processus qui soient clairs et qui incluent la mise en œuvre du suivi</p> <p>3.2 Inscrire chaque étape du processus dans des délais précis</p> <p>3.3 Définir les types de signalements qui entrent dans le périmètre du mécanisme ainsi que les modes de remédiation disponibles</p>
<p>4. Équitables</p> <p><i>« Ils s'efforcent d'assurer que les parties lésées ont un accès raisonnable aux sources d'information, aux conseils et aux compétences nécessaires à la mise en œuvre d'une procédure de réclamation dans des conditions équitables, avisées et conformes »</i></p>	<p>4.1 Être disposé à partager les informations pertinentes d'une manière facilement compréhensible</p> <p>4.2 Proposer des moyens par lesquels les parties prenantes affectées peuvent avoir accès à des conseils ou des expertises</p>

EMBARGOED COPY

Mettre en pratique les critères d'efficacité d'un mécanisme de recueil et de traitement des griefs	
Critères et définitions	Exigences opérationnelles associées
<p>5. Transparents</p> <p><i>« Ils tiennent les requérants informés du cours de la procédure et fournissent des informations suffisantes sur la capacité du mécanisme à susciter la confiance dans son efficacité et à répondre à tous les intérêts publics en jeu »</i></p>	<p>5.1 Maintenir les utilisateurs du mécanisme informés tout au long du processus</p> <p>5.2 Rendre compte en interne et en externe de la performance du mécanisme</p>
<p>6. Compatibles avec les droits</p> <p><i>« Ils veillent à ce que l'issue des recours et les mesures de remédiation soient compatibles avec les droits de l'Homme internationalement reconnus »</i></p>	<p>6.1 Évaluer tous les griefs du point de vue de l'impact sur les droits de l'Homme</p> <p>6.2 S'assurer que les solutions trouvées ne portent pas atteinte aux droits du plaignant</p> <p>6.3 Adopter le standard le plus élevé en cas de conflit entre la législation nationale et les normes internationales concernant les droits de l'Homme</p>
<p>7. Une source d'apprentissage permanent</p> <p><i>« Ils s'appuient sur les mesures pertinentes pour tirer les enseignements propres à améliorer le mécanisme et à prévenir les griefs et incidences futures »</i></p>	<p>7.1 Conserver un registre centralisé des signalements</p> <p>7.2 Surveiller et évaluer régulièrement la performance du mécanisme</p> <p>7.3 Intégrer les principales leçons apprises</p>
<p>8. Fondés sur la participation et le dialogue</p> <p><i>« Consulter les groupes d'acteurs auxquels ils s'adressent au sujet de leur conception et de leurs résultats en mettant l'accent sur le dialogue concernant les moyens d'examiner et de remédier aux griefs »</i></p>	<p>8.1 Établir un système de recueil du « feedback » des utilisateurs</p> <p>8.2 Donner une place importante au dialogue avec les parties prenantes pour traiter et résoudre les griefs</p>

Source: CSR Europe « Assessing the effectiveness of company grievance mechanism », Décembre 2013 ; Les critères et leurs définitions sont extrait des Principes Directeurs de l'ONU (traduction libre Afep)

Quelques guides opérationnels pour la gestion des griefs

- *Rees, Caroline (2008), Rights-compatible Grievance mechanisms – A Guidance Tool for Companies and their stakeholder, CSR Initiative, Harvard Kennedy School, Cambridge*
- *CAO (2008), A Guide to Designing and Implementing Grievance Mechanisms for Development Projects*
- *IFC (2009), Good Practice Note Addressing Grievances from Project-Affected Communities;*
- *ICMM (2009), Comment examiner et résoudre les préoccupations et les griefs à l'échelle locale*
- *ADB (2010), Complaint Handling in Development Projects*
- *EBRD (2012), Grievance Management Guidance Note*
- *Entreprises pour les droits de l'Homme EDH (2013), Guide d'évaluation des risques liés aux droits de l'Homme*
- *IPIECA (2012), Mécanismes de règlement des plaintes au niveau opérationnel - Revue des bonnes pratiques*
- *SHIFT (2014), Remediation, Grievance Mechanisms, and the Corporate Responsibility to Respect Human Rights.*

Quelques procédures de gestion des griefs d'entreprises

- *Anglo American (2012), Socio-Economic Assessment Toolbox, Complaints and Grievance Procedures (pp. 71-80, accessible [ici](#))*
- *Chevron (2015), Chevron Myanmar Grievance Mechanism Procedure (accessible [ici](#))*
- *Hudson Pacific (2016), Grievance Mechanism Procedure (accessible [ici](#))*
- *Rio Tinto, Projet Simandou (2011), Procédure de traitement des plaintes (accessible [ici](#))*
- *Total Myanmar E&P (2015), Présentation du mécanisme de gestion des plaintes (accessible [ici](#))*

3.2.6. Quelles parties prenantes consulter pour définir un mécanisme de remédiation adéquat ?

L'efficacité des mécanismes de remédiation peut être améliorée par l'association des représentants des groupes d'utilisateurs présumés à leur conception. Ainsi, lorsqu'il s'agit d'établir un mécanisme de recueil et de traitement des griefs destiné aux communautés locales, il est important de solliciter l'avis de ces communautés sur les modalités d'alerte qui sont préférables (par exemple, la possibilité d'une plainte anonyme peut être jugée cruciale dans certaines régions et inutile dans d'autres) ou de les appeler à faire part de leur conception des modes de règlement des différends.

Il peut également s'avérer utile de consulter en interne les personnes ou les départements de l'entreprise qui seront amenés à participer au travail d'enquête et à la définition des solutions apportées. Cette consultation peut notamment permettre de capitaliser sur les processus existants, notamment en matière d'habitudes et de canaux de communication entre les différents départements.

3.2.7. Quelles parties prenantes internes participent au fonctionnement du mécanisme de remédiation ?

Les collaborateurs appelés à participer au fonctionnement du mécanisme de remédiation sont nombreux. Il peut y avoir des ressources dédiées (responsable du mécanisme, administrateur des griefs, etc.) mais, dans tous les cas, la résolution des griefs sollicite plusieurs autres fonctions et un travail transversal entre elles. À titre d'illustration, une plainte liée à l'impact environnemental d'une activité de terrassement devra mener à un travail d'investigation impliquant à la fois le département des opérations de construction et le département environnemental. Dans certains cas, il peut être utile d'identifier un réseau d'interlocuteurs au sein de l'organisation.

Par ailleurs, la remédiation se déroule en plusieurs phases qui peuvent successivement mobiliser plusieurs équipes. Ainsi, lorsque l'incidence donne lieu à une crise, par exemple lors d'un accident industriel entraînant le décès de travailleurs, les personnes impliquées dans la gestion de la crise et les mesures immédiates de remédiation ne seront pas nécessairement les mêmes que celles qui suivront l'indemnisation dans le long terme. Il convient alors de prévoir ce type d'évolution et de garantir une bonne transmission des informations entre équipes successives.

Encart 44

Illustration – Mise en place d'un outil interne de suivi des incidences relatives à l'éthique

Une entreprise du secteur de l'énergie a mis en place un **mécanisme de suivi des incidences sur l'ensemble de ses activités dans six domaines relatifs à l'éthique** : intégrité comptable et financière, conflits d'intérêts, responsabilité sociale et droits de l'Homme, éthique des affaires, informations confidentielles et protection du patrimoine immatériel. Le système repose sur :

- un outil informatique permettant d'enregistrer les informations sur les incidences et leur gestion,
- un réseau de plus de 400 personnes ayant accès à cet outil, comprenant des déontologues ainsi que des correspondants « domaines » au niveau « corporate » ainsi qu'au niveau des entités opérationnelles du Groupe.

Dès qu'un membre du réseau est informé de la survenance d'une incidence réelle ou soupçonnée, il doit l'enregistrer dans le système, avant même que l'investigation conduisant à confirmer ou infirmer l'incidence ne soit déclenchée. La collecte des cas d'incidence peut se faire de diverses manières. La direction « Ethique Groupe » est par exemple en mesure d'enregistrer sur cette plateforme tout incident dont elle est directement avertie dans le cadre de son dispositif d'alerte éthique.

Le déontologue de l'entité où l'incidence se produit est en charge de s'assurer de son bon traitement par le *management* et les fonctions concernées. Il est en principe la seule personne habilitée à décider de la clôture du dossier concernant cette incidence. Le déontologue de niveau supérieur, ainsi que le directeur de l'entité où l'incidence s'est produite, ont accès à tous les enregistrements d'incidences concernant leur périmètre, et peuvent demander des informations complémentaires. Le cas peut être directement traité par ce déontologue de niveau supérieur au regard du profil des personnes ou groupes de personnes mises en cause l'exige (*management*, hiérarchie, etc.). Dans ce cas, c'est le déontologue de ce niveau organisationnel supérieur qui s'assure du bon traitement et qui sera seul en mesure de clôturer le cas.

La direction « Ethique Groupe » a accès à tous les enregistrements effectués dans la plateforme. Les cas significatifs (au regard des personnes impliquées ou des montants concernés par exemple) sont présentés et suivis par un comité dédié du Groupe, qui se réunit sur une base mensuelle.

Ce mécanisme de suivi permet de s'assurer que toute incidence rapportée fait l'objet d'un traitement adéquat. Il offre également une plateforme d'échange et d'information pour les différents interlocuteurs pouvant être concernés par le suivi d'une incidence. Enfin, un tel mécanisme permet de capitaliser l'expérience acquise : les informations recueillies favorisent l'identification de pistes d'amélioration des mesures de prévention des incidences ainsi que le partage des bonnes pratiques au sein du groupe.

3.2.8. Quand et comment coopérer avec des mécanismes externes à l'entreprise ?

De nombreux mécanismes extra-judiciaires sont aujourd'hui à la disposition de personnes qui s'estiment victimes d'une incidence négative liée aux activités d'une entreprise. La sollicitation de ces mécanismes peut se traduire par une publicité délicate à gérer pour l'entreprise, mais cette dernière a tout de même intérêt à collaborer avec les organisations qui pilotes ces mécanismes pour les raisons suivantes :

- l'implication d'une tierce partie neutre peut faciliter l'émergence d'un compromis et ainsi contribuer à débloquer certaines situations ;
- grâce à leur expertise, les médiateurs peuvent aider à mieux identifier les attentes de certaines parties prenantes (par exemple, les plus vulnérables), qui peuvent avoir échappé aux consultations menées par l'entreprise ;
- ces mécanismes peuvent parfois permettre de révéler le caractère infondé de certaines plaintes.

Encart 45

Les différents types des mécanismes dits « extra-judiciaires »

- Des mécanismes étatiques, comme les Institutions nationales des droits de l'Homme, les Organismes de protection des consommateurs, ou encore les Points de Contact Nationaux (PCN) de l'OCDE.
- Des mécanismes appelés « *Independent Accountability Mechanisms* » et liés à des institutions financières internationales, comme le *Compliance Advisory and Ombudsman* ou CAO pour la Société Financière Internationale et la *Multilateral Investment Guarantee Agency* pour la Banque Mondiale.

Enfin, des mécanismes liés à des initiatives multi-parties prenantes, le plus souvent sectorielles, du type mécanismes de gestion des griefs de la *Round Table on Sustainable Palm Oil* (RSPO)

Illustration - Médiation par le Point de contact national de l'OCDE

En 2010, une ONG a interpellé un groupe industriel français sur un projet de création d'usine en Inde. Le dialogue engagé n'a pas permis de résoudre toutes les divergences. En 2012, l'ONG et quatre autres organisations ont saisi le **PCN** d'une **réclamation contre le groupe**, dans le but d'obtenir une médiation et la mise en place d'un mécanisme externe de réparation des dommages allégués. Finalement, en 2013, les plaignants, déboutés, ont retiré leur plainte. Pour autant, le groupe a maintenu le dialogue avec le PCN et s'est volontairement engagé à mettre en œuvre l'ensemble des recommandations formulées par le PCN. Pendant deux ans, le Groupe a présenté tous les six mois au PCN un état d'avancement dans la mise en œuvre de ces recommandations. Ce faisant, il a acquis une meilleure expertise interne sur l'intégration des attentes sociétales dans le développement de projets industriels. Les procédures internes du Groupe ont été modifiées en conséquence et des formations appropriées ont été développées à destination des *managers* et chefs de projets.

3.3. DÉFINIR DES RÉPONSES ADAPTÉES

3.3.1. Quels sont les différents types de mesures permettant de remédier à une incidence ?

Il existe de très nombreuses formes de remédiation d'une incidence négative. Il peut s'agir d'excuses, de compensation financière ou en nature, de réhabilitation environnementale, de changements matériels ou organisationnels mettant fin à l'incidence et permettant d'en éviter la réitération...

Encart 46

La réparation des dommages à l'environnement

En France, les articles L160-1 et suivants du Code de l'Environnement, introduits dans le cadre de la transposition la directive européenne « Responsabilité Environnementale » (2004), portent sur la prévention et la réparation de certains dommages causés à l'environnement. Les dommages environnementaux visés par ces articles doivent faire l'objet d'une réparation exclusivement en nature, sous le contrôle du préfet. Le dispositif français a été complété en 2016 avec l'introduction dans le Code Civil d'articles relatifs à la réparation du préjudice écologique (art. 1246 et suivants). L'articulation des deux régimes soulève encore des interrogations.

Pour les réparations en nature, une typologie des objectifs de la réparation et des mesures de réparation selon les ressources et milieux affectés (eaux, sols, habitats et espèces) est présentée dans le Guide Pratique du Medef « *La responsabilité environnementale : Prévention et réparation des dommages à l'environnement* » (2011).

3.3.2. Comment assurer des mesures adaptées à chaque cas ?

S'il est important de fournir des procédures permettant d'encadrer la définition de solutions, il est également primordial de permettre aux personnes impliquées dans la réparation de « sortir du cadre » si nécessaire, en autorisant une souplesse dans l'approche des cas. À l'étranger en particulier, il est crucial d'être à l'écoute des préconisations des *managers* locaux, afin d'intégrer les coutumes et les attentes locales.

Encart 47

Illustration – Mesures de remédiation adaptées au contexte local

En Inde, le responsable d'un site industriel a pris l'initiative de **contacter un chaman** pour accomplir les gestes et rituels nécessaires après un accident mortel sur le site. Cette mesure a constitué une remédiation pour les autres travailleurs qui étaient effrayés à l'idée que le spectre du défunt ne hante le lieu de son décès. Elle leur a permis de revenir travailler sur les lieux dont le « mauvais esprit » avait ainsi été conjuré. Cette initiative n'a pas été prise en application d'une procédure particulière, mais à la suite de discussions avec des personnels locaux.

3.3.3. Comment impliquer les parties prenantes affectées par une incidence négative dans la définition d'une mesure de remédiation ?

Afin de garantir la pertinence des mesures de remédiation et leur acceptation par la ou les parties prenantes affectées, il est important de prendre en compte le point de vue de ces dernières sur les modalités de la remédiation voire, dans les cas complexes, de les associer à la définition et à la mise en œuvre des mesures de réparation. Leur avis peut déjà être sollicité lors du recueil de leurs griefs.

Encart 48

Illustration – Recommandations consensuelles des parties prenantes pour la réhabilitation d'une rivière

Depuis 2010, une entreprise du secteur extractif a entrepris de **réhabiliter une rivière historiquement impactée par les rejets de ses installations de traitement de minerais**. Ces rejets, contenant des particules fines de minerai, ont formé des sédiments qui se sont progressivement accumulés dans le lit de la rivière. Il n'est pas constaté de contamination chimique ou biologique du milieu naturel (eaux, sols, espèces végétales ou animales). Les impacts sont essentiellement liés aux modifications physiques du milieu dues aux dépôts de sédiments (principalement la modification de la topographie et du réseau hydrographique), et à la disparition, par inondation, de la végétation.

La réhabilitation était l'une des recommandations formulées par des **études environnementales** réalisées dans le cadre d'un programme gouvernemental. Une première réponse a consisté à **mettre fin aux rejets** dans la rivière par une modification du procédé industriel.

La réparation elle-même a consisté à **réhabiliter la partie amont de la rivière**, où se trouvaient la majorité des dépôts, par l'extraction des sédiments, l'objectif étant d'atteindre un état proche de l'état initial. Ce dernier a été caractérisé à partir de plusieurs études, en se référant notamment à l'un des plus gros affluents de la rivière. Ces travaux ont donné lieu à une étude d'impact qui a été validée par le Ministère de l'environnement du pays.

Pour la partie plus en aval de la rivière, où les impacts étaient beaucoup moins visibles et pour lesquels plusieurs solutions étaient envisageables, l'entreprise a choisi de définir les principes de la réhabilitation en concertation avec toutes les parties prenantes du projet. Elle a, pour ce faire, organisé en 2016 un **séminaire de réflexion réunissant l'ensemble des parties prenantes concernées** (administrations locales et élus, acteurs de la société civile, experts indépendants, etc.). Au préalable, six experts indépendants (organismes nationaux de recherche, cabinets d'études spécialisés et ONG de protection de l'environnement) s'étaient rendus sur place et avaient réalisé six rapports qu'ils avaient ensuite présentés à l'occasion du séminaire. Sur cette base, des **recommandations consensuelles pour ce segment de la rivière** ont été dégagées : curage partiel d'une partie du segment aval pour rétablir le lit originel de la rivière et aménagement de certains lacs adjacents afin de favoriser leur usage à des fins communautaires. Ces recommandations ont ensuite été proposées aux autorités de tutelle qui les ont validées. Une **nouvelle étude d'impact** relative à ces travaux a également été réalisée et approuvée par les autorités concernées.

3.3.4. Faut-il recourir à des médiateurs externes ?

L'entreprise peut envisager de recourir à une partie neutre pour favoriser l'émergence d'un accord sur les modalités de la remédiation avec les parties prenantes concernées. Il s'agit alors de désigner comme médiateur des experts reconnus par toutes les personnes impliquées.

Encart 49

Illustration – Recours à des médiateurs locaux reconnus

Un groupe du secteur extractif implanté en Indonésie prévoit le recours à des médiateurs locaux pour aider l'entreprise et l'auteur des griefs à s'accorder sur les mesures de remédiation. Une liste de médiateurs potentiels est définie à l'avance, au regard de critères tels que leur reconnaissance au sein de la communauté, leur respectabilité, leur connaissance des sujets. Lorsqu'une médiation est envisagée dans un cas particulier, l'entreprise et l'auteur des griefs doivent s'accorder sur le choix du médiateur.

PROJET

ÉTAPE 4 : RENDRE COMPTE DES MESURES DE DILIGENCE RAISONNABLE MISES EN ŒUVRE

Contexte

La dernière étape du processus de diligence raisonnable consiste, pour l'entreprise, à rendre compte des mesures mises en œuvre pour identifier, prévenir et atténuer les incidences négatives de ses activités. En pratique, cette étape peut intervenir au fur et à mesure de la mise en œuvre de ce processus itératif, en fonction du sujet traité, du type d'information et de son destinataire. Rendre compte fait partie intégrante du processus de diligence raisonnable prévu par les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales.

POINTS CLÉS

1. Rendre compte du processus de diligence raisonnable mis en œuvre par l'entreprise va **au-delà du reporting réglementé et de la communication « top down »**. C'est une **communication à double sens** qui répond aussi aux interrogations des parties prenantes (notamment sur des incidences particulières).
2. **Adapter le contenu et le format des informations** en fonction de la situation et des destinataires, de façon à ce qu'elles soient accessibles, compréhensibles et pertinentes.
3. Fournir une information propre à permettre aux parties prenantes **d'évaluer la manière dont l'entreprise prend en compte les incidences de ses activités**, les modalités de sélection des sujets communiqués (selon le niveau d'incidence sur les tiers, selon la localisation géographique, etc.), les défis et les enseignements tirés des retours d'expériences, les actions futures prévues par l'entreprise, etc.
4. **Rendre compte est particulièrement important en cas d'incidence sévère** : présenter aux parties prenantes les procédures mises en place permet de les rassurer sur la prise en compte des risques par l'entreprise mais aussi d'identifier ou d'anticiper des points de blocage ou d'amélioration possibles.

4.1. POURQUOI RENDRE COMPTE ?

Les entreprises font face à une demande croissante d'informations de la part de leurs parties prenantes (communautés riveraines, actionnaires, investisseurs, clients, salariés, associations, etc.) concernant la manière dont elles identifient et gèrent les impacts liés à leurs activités. Se dessine ainsi une forte aspiration à connaître les entreprises et à mieux comprendre leurs interactions avec leur environnement et la société.

Cette demande de transparence existe dans de nombreux domaines et en particulier dans celui de la diligence raisonnable. La **restitution d'informations fait d'ailleurs partie intégrante du processus de diligence raisonnable** prévu par les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Ce référentiel invite les entreprises à rendre compte de la manière dont elles identifient, préviennent et atténuent les incidences négatives réelles et potentielles de leurs activités.

La production et la communication de ces informations **permettent** aux parties prenantes **d'évaluer l'efficacité des mesures prises par les entreprises pour identifier et gérer les incidences de leurs activités** ; elles leur permettent plus généralement de s'assurer que les risques que les activités de l'entreprise peuvent faire courir aux tiers sont bien identifiés et pris en compte. Ainsi, rendre compte en matière de diligence raisonnable permet aux entreprises de faire preuve de transparence et de gagner en crédibilité.

Pour nombre de parties prenantes, rendre compte de la mise en œuvre de la diligence raisonnable va au-delà de la communication institutionnelle et du reporting extra-financier obligatoire. Il s'agit de dépasser une communication assez formelle et descendante (« top-down ») et de promouvoir plutôt une **communication à double-sens** : il est attendu de l'entreprise qu'elle expose ses engagements, son approche générale en matière de prise en compte des risques liés à ses activités, et ses réalisations concrètes, mais également qu'elle réponde aux interrogations de ses parties prenantes, notamment en apportant des réponses spécifiques relativement à certaines incidences particulières.

De ce point de vue, rendre compte constitue un **ressort essentiel du dialogue avec les parties prenantes, permettant de mieux comprendre leurs préoccupations et de les intégrer.**

Dans le contexte de la diligence raisonnable, rendre compte implique donc une communication à la fois plus interactive et plus ciblée sur telle ou telle catégorie d'informations ou de parties prenantes. Le moment, le contenu et le moyen de la communication devraient être adaptés en fonction des impacts des activités de l'entreprise, du type d'information et du destinataire (voir ci-dessous « Comment rendre compte ? »).

Encart 50

Illustration – Panels réunissant les parties prenantes

À l'occasion d'un diagnostic de cohérence avec la norme ISO 26000, une entreprise du secteur de la distribution a procédé à une **mise à jour de la cartographie de ses parties prenantes** et a décidé, pour renforcer l'écoute et la qualité des échanges avec elles, de mettre en place une instance de concertation collective.

Dans cette perspective, elle a pris l'initiative d'organiser plusieurs fois par an des panels réunissant des parties prenantes (ONG, clients, représentants des ministères, fournisseurs agricoles et agroalimentaires, agences de notation...) afin d'échanger et de dialoguer sur des dossiers clés du développement durable. C'est l'occasion, pour l'entreprise, de partager ses avancées et de recueillir l'avis et la perception de ses parties prenantes. Menée de l'amont à l'aval des dossiers, cette concertation permet d'identifier et d'anticiper les attentes des parties prenantes, de prévenir les risques, de désamorcer les conflits et de confronter les points de vue pour faire émerger des solutions pragmatiques et efficaces.

Chaque consultation est consacrée à un thème, comme la biodiversité, les droits de l'Homme sur la chaîne d'approvisionnement, la pêche durable, l'huile de palme, les emballages, le thon en boîte, la banane...

À titre d'exemple, lors de la réunion dédiée à la banane (deuxième produit consommé après la pomme dans le monde), plusieurs enjeux ont été identifiés : l'impact de la production de la banane sur l'environnement, les problématiques liées à l'existence d'une seule variété commercialisée, les conditions sociales de production et les conséquences du changement climatique. Différentes propositions ont été faites qui ont donné lieu à un programme d'action.

4.2. DE QUOI RENDRE COMPTE ?

4.2.1. De quels sujets rendre compte ?

Il s'agit de communiquer des informations relatives aux politiques et procédures mises en œuvre en matière de droits de l'Homme, d'environnement, de corruption, ainsi que sur les risques les plus importants, c'est à dire les domaines où les impacts négatifs liés aux activités de l'entreprise sont les plus graves pour les personnes concernées, et la manière dont ils sont gérés

Encart 51

Illustration – Publication d'un « Human Rights Briefing Paper »

En juillet 2016, une entreprise du secteur extractif a publié son premier « **Human Rights Briefing Paper** ».

Sur la base du *UN Guiding Principles Reporting Framework*, elle a identifié les six domaines relatifs aux droits de l'Homme qui risquent d'être le plus gravement affectés par l'impact négatif de ses activités : travail forcé et travail des enfants ; discrimination ; conditions justes et favorables au travail et sécurité ; accès à la terre ; droit à la santé et à un niveau de vie suffisant ; risque d'utilisation disproportionnée de la force. Elle a exposé dans son rapport la façon dont elle a identifié ces sujets, comment ils sont gérés et les défis auxquels elle est confrontée. De nombreuses parties prenantes et experts (internes et externes) l'ont aidée à identifier ces risques et à relire ce document, qui a ensuite été validé par le PDG du Groupe et les autres membres du COMEX.

Lorsqu'une incidence négative est survenue, il est important de prévoir une communication spécifique contenant des informations plus précises sur les mesures mises en œuvre afin de remédier à l'incidence et d'éviter qu'elle ne se reproduise.

Illustration – Mise en place d’une cellule de crise qui fournit des réponses aux médias et aux parties prenantes

Un lot de viande, vendu dans un hypermarché, déclenche plusieurs cas d'intoxication alimentaire causés par une bactérie. Les médias s'emparent de l'affaire et exigent des explications de la part de l'entreprise. Très vite, la direction constitue une **cellule de crise** qui réunit le responsable qualité, l'acheteur produit, le chef de marché, le docteur vétérinaire conseil, la spécialiste logistique industrielle, le service de communication interne et externe. Cette dernière se met en relation directe avec les administrations concernées (santé et agriculture).

Sans tarder, ils décident du retrait des produits potentiellement à risque. Parallèlement, l'entreprise se mobilise pour tracer l'origine de l'intoxication et retrouver les clients victimes des lots suspects. La responsabilité du fournisseur est établie et les relations avec ce dernier rompues. La réactivité de l'entreprise pour fournir des réponses précises aux médias et aux autres parties prenantes, y compris les pouvoirs publics, a permis de préserver l'image de sa marque et la réputation de son label.

Il est particulièrement important de rendre compte des principaux risques que les activités de l'entreprise font courir aux tiers et à l'environnement (pour plus de détails concernant l'identification des principaux risques, voir l'étape 1 « Identification des risques »).

Présenter aux parties prenantes les procédures mises en place et les résultats obtenus présente plusieurs avantages : cela permet aux parties prenantes d'évaluer la prise en compte des risques par l'entreprise et à cette dernière d'identifier/d'anticiper des points de blocage ou d'amélioration.

Illustration – Dialogue avec une ONG

La canne à sucre est le principal ingrédient pour une entreprise du secteur agroalimentaire. Elle est essentiellement cultivée dans des pays tropicaux où l'on observe le plus souvent une faible protection sociale et un droit du travail peu développé, ce qui impacte le niveau des salaires, la santé des employés, le droit de propriété ou de l'environnement. Ce secteur possède une chaîne d'approvisionnement particulièrement complexe : la canne à sucre passe par de nombreux intermédiaires, tels que les cultivateurs, les unités de transformation, les négociants, les distilleries... Organiser la traçabilité du produit s'avère très compliqué. .

Une **ONG questionne l'entreprise sur l'origine de ses approvisionnements** en canne à sucre **et l'informe de la maladie du rein des ouvriers** en charge de la récolte dans certains pays de l'Amérique latine. L'entreprise fait face au défi d'assurer une filière de canne à sucre durable qui respecte la santé de ses ouvriers.

Pour y répondre, l'entreprise érige la filière au rang de priorité d'action du Groupe. Dans cette perspective, elle adhère à une organisation mondiale multipartite à but non lucratif consacrée à la durabilité du secteur de la canne à sucre qui certifie les conditions de production de la canne à sucre dans les fermes et les unités de transformation. L'organisation assure une traçabilité et une durabilité des produits issus de la canne à sucre à travers la chaîne d'approvisionnement.

Grace au dialogue ouvert avec l'ONG sur l'approvisionnement en canne à sucre, suivi d'une information – y compris dans le rapport de gestion – sur la mise en place d'un plan d'achat responsable de canne à sucre, la chaîne d'approvisionnement a pu être mieux maîtrisée.

Illustration – Restitution des résultats d’une étude aux communautés locales

Une entreprise du secteur extractif a fait réaliser par une ONG une **étude d’impact dédiée aux droits de l’Homme avant de lancer de nouvelles activités dans un pays sensible**. Les résultats de cette étude ont été restitués directement auprès des communautés locales concernées afin de les tenir informées des mesures qui seraient mises en œuvre pour réduire les risques identifiés. Le rapport a également été publié sur Internet. Il a été rédigé dans un esprit de transparence et pour servir de document de référence à l’usage de la société civile et des autres parties prenantes intéressées.

4.2.2. Rendre compte des difficultés rencontrées par l’entreprise ?

La mise en œuvre de mesures de diligence raisonnable vise à éviter la survenance d’incidences négatives. Une diligence raisonnable est un plan de progrès continu. Il est donc important que cela apparaisse comme tel lorsqu’il est rendu compte de ce qui est mis en œuvre, et de ne pas affirmer que tout est parfait. Reconnaître l’existence de difficultés, de défis et de limites est en outre propre à renforcer la crédibilité de la communication de l’entreprise.

Illustration – Communication sur les limites des audits

Une entreprise admet dans son rapport développement durable qu’elle est consciente du fait que les audits de fournisseurs ne présentent qu’une photographie d’une situation à un instant donné et qu’ils ne reflètent pas toute « l’histoire » d’un fournisseur. **L’absence de griefs ou de constats de non-conformité avec les référentiels fixés par l’entreprise ne sont donc pas une garantie de l’absence de violations de ces règles**. L’entreprise est d’autant plus soucieuse de mettre en place des mécanismes de remontée de griefs efficaces et dignes de confiance.

4.2.3. Quel type d’informations communiquer ?

Il s’agit de communiquer des informations pertinentes qui permettent aux parties prenantes d’évaluer la prise en compte par l’entreprise de ses incidences (qu’elles soient potentielles ou réelles).

Exemples d’informations à communiquer

- Engagements (code de conduites, chartes éthiques, accords-cadres mondiaux, politiques relatives aux thèmes abordés dans les principes OCDE, etc.) ;
- Gouvernance interne mise en place pour la gestion des sujets évoqués (désignation d’un *compliance officer* ou d’un déontologue, création d’un comité éthique, programme de conformité éthique, *hotline* éthique et droits de l’homme, etc.) ;
- Nature et modalités d’identification des incidences réelles ou potentielles les plus graves générées par les activités de l’entreprise ;

EMBARGOED COPY

- Exemples de mesures concrètes pour éviter, atténuer et/ou remédier aux incidences négatives identifiées (formations obligatoires sur la prévention de la corruption, études d'impacts environnementaux et sociaux, audits, initiatives sectorielles, accords-cadres internationaux, partenariats avec des ONG, etc.) ;
- Modalités de suivi (dispositifs d'audit et d'évaluation des mesures) ;
- Défis auxquels l'entreprise est confrontée et comment elle y fait face ;
- Indicateurs quantitatifs et qualitatifs étayant les informations.

En cas d'incidence négative avérée, il est important de communiquer des informations pertinentes sur les mesures prises afin d'y remédier et d'en éviter la réitération.

Encart 57

Illustration – Communication sur des mesures précises

Une entreprise du secteur de la construction mise en cause sur un sujet sensible pour le secteur, les conditions de travail sur les chantiers dans un pays du Golfe, a publié des informations précises sur les politiques et les mesures qu'elle a mises en œuvre.

4.2.4. Quels indicateurs utiliser ?

Des données robustes et concrètes sont nécessaires pour rendre compte des mesures de diligence raisonnable mises en œuvre. Certains indicateurs sont quantitatifs, d'autres qualitatifs. Pour déterminer les indicateurs appropriés, il est utile d'examiner s'il existe déjà des indicateurs établis et reconnus, et dans l'affirmative de se demander s'ils sont compréhensibles et exploitables.

En matière d'environnement et de lutte contre la corruption, les textes réglementaires prévoient de nombreux indicateurs. Concernant les droits de l'Homme, les indicateurs qualitatifs sont souvent plus parlants que les indicateurs quantitatifs. Par exemple, le fait qu'un nombre de réclamations assez faible ait été reçu peut traduire aussi bien la rareté des incidences négatives que la méconnaissance ou le manque de crédibilité du mécanisme de réclamation.

Encart 58

Le Saviez-vous ?

SHIFT, l'organisation à but non lucratif créée par le Professeur John Ruggie, a développé un cadre de reporting sur la base des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (UNGP Reporting Framework) afin d'aider les entreprises à rendre compte de leur processus de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme. Il propose aux entreprises des questions permettant d'identifier les éléments pertinents à communiquer.

Accéder au cadre de reporting :

http://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2017/03/UNGPRreportingFramework_FR_Mar2017.pdf

4.2.5. Faut-il répondre à toutes les questions des parties prenantes ?

Avant de décider si une réponse doit être apportée et sous quelle forme, il convient d'analyser le contexte. Cependant, laisser une question sans réponse peut donner aux parties prenantes l'impression que des informations importantes leur sont délibérément cachées. L'absence de réponse ou un manque de communication peut donc se retourner contre l'entreprise : en pratique, certains en tirent argument pour donner à entendre que les griefs seraient fondés ou que l'entreprise ne se préoccuperait pas des incidences négatives de ses activités.

Encart 59

Illustration – Réunions d'information sur site

Une entreprise de services B2B est **régulièrement interrogée localement par ses parties prenantes (riverains, communes, etc.) à propos de l'activité de ses sites de production.**

Plutôt que d'apporter une réponse générale, elle répond de manière locale et spécifique aux interrogations soulevées par les riverains ou les autorités locales, y compris aux questions posées oralement. Au besoin, des rendez-vous ou des réunions d'information sont organisés sur site, par exemple dans le cadre de réunions de quartiers ou de comités locaux. Répondre au niveau local permet d'apporter une réponse adaptée, tenant compte des spécificités de chaque site et de son environnement.

Le traitement rapide des questions permet souvent d'apporter une réponse aux appréhensions des riverains ou des autres parties prenantes et d'éviter ainsi d'inutiles polémiques.

Encart 60

Le saviez-vous ?

Une entreprise interpellée publiquement sur un enjeu général lié à ses activités ou mise en cause à propos d'une incidence négative peut publier une réponse sur la plateforme Internet mondiale et gratuite du Business & Human Rights Resource Centre (BHRRRC). La réponse peut être simple et opérationnelle. À noter que le BHRRRC, qui est une organisation indépendante à but non lucratif, ne prend pas position sur les points de vue publiés sur son site.

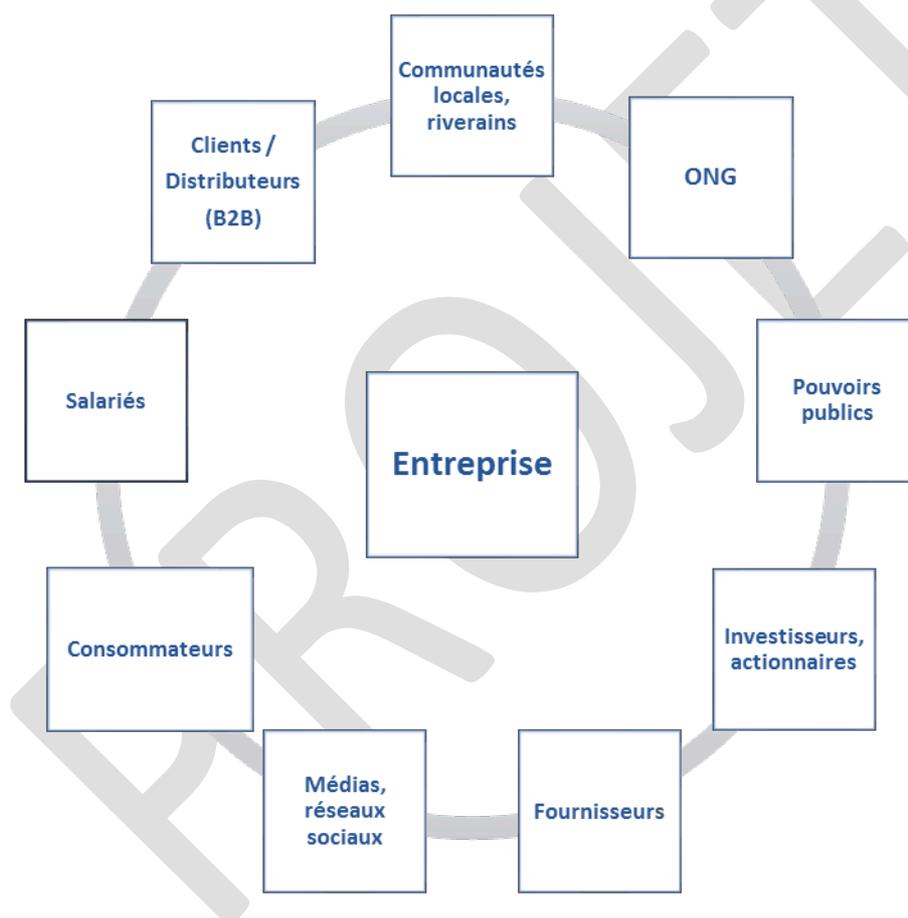
L'ONU, l'OIT et l'OCDE ont lié leurs sites à celui du Centre de Ressources.

Accéder ici au site du Business & Human Rights Resource Center (français, anglais, espagnol, allemand, portugais, arabe, chinois, russe).

4.3. À QUI RENDRE COMPTE ?

4.3.1. Comment identifier les parties prenantes auxquelles rendre compte ?

Les données concernant les entreprises intéressent une multitude d'utilisateurs, depuis les actionnaires et la communauté financière jusqu'aux travailleurs, en passant par les communautés locales, les clients, les ONG, les pouvoirs publics ou la société dans son ensemble. Il est particulièrement important de s'engager directement auprès des acteurs potentiellement concernés sur la façon dont l'entreprise prend en compte ses incidences, en particulier concernant l'environnement ou les droits de l'Homme, que ce soit en termes généraux ou concernant une incidence particulière qui serait survenue.



L'identification ou la cartographie des parties prenantes auxquelles l'entreprise devrait rendre compte doit se faire à la fois au niveau « *corporate* » et au niveau local par chaque entité. Les catégories de parties prenantes peuvent varier en fonction des sujets. En effet, chaque partie prenante a des attentes spécifiques en rapport avec l'activité de l'entreprise, et des motivations qui lui sont propres. Il est donc nécessaire de bien les identifier afin de leur rendre compte de manière pertinente.

Focus – Rendre compte aux personnes impactées

Il est important de ne pas se concentrer uniquement sur les parties prenantes les plus visibles et/ou les plus susceptibles de générer un impact sur l'entreprise. Il est tout aussi important, voire plus encore, de rendre compte en priorité aux personnes directement impactées négativement par les activités de l'entreprise, en particulier les communautés locales.

Guides et méthodologies pour le dialogue avec les parties prenantes

[Guide de l'ORSE](#) « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes » (2010)

[Guide du Medef](#) « Cap vers la RSE : Comment dialoguer avec les parties prenantes » (2013)

[Guide du Comité 21](#) « Principes directeurs pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » et « Guide méthodologique pour un dialogue constructif avec les parties prenantes » (2015)

Exemples de méthodologies d'identification des parties prenantes :

- Entreprise de production et de commercialisation de pneumatiques : [ici](#)
- Entreprise du secteur de la fabrication et distribution de vins et spiritueux : [ici](#)

4.3.2. Comment éviter une communication préjudiciable pour les tiers ?

La publication de certaines données relatives à la gestion des incidences négatives des activités de l'entreprise peut présenter des risques pour la sécurité des personnes visées (données nominatives identifiant l'auteur d'une réclamation ou encore les personnes responsables d'incidences négatives, échanges avec le gouvernement, etc.). Il est donc important d'évaluer ce risque en amont, et de veiller à ce que les données concernées soient anonymisées avant toute diffusion publique le cas échéant.

4.3.3. Comment établir une communication à double sens avec les parties prenantes ?

La mise en place de canaux d'échange avec les parties prenantes permet à ces dernières de recueillir des informations sur la manière dont l'entreprise gère ses incidences et procède pour améliorer son processus de diligence raisonnable. En même temps, cette communication à double sens permet à l'entreprise d'identifier et d'anticiper les attentes des parties prenantes, de prendre en compte les risques qu'elles ont identifiés, de désamorcer d'éventuels conflits et de confronter des points de vue pour faire émerger des solutions pragmatiques et efficaces.

À ce titre, certaines entreprises organisent des réunions de concertation avec les parties prenantes sur des thématiques précises (par exemple, les conditions sociales dans tel pays, les conséquences de l'activité sur le changement climatique, l'impact de la production d'un certain produit sur l'environnement ou encore la pêche durable dans la chaîne d'approvisionnement). Ces réunions qui sont parfois intitulées « panels de parties prenantes » permettent aux parties prenantes de poser leurs questions directement aux cadres dirigeants et aux experts de l'entreprise. Plus fondamentalement, elles participent de l'émergence de nouveaux modes de coopération avec les parties prenantes.

EMBARGOED COPY

L'entreprise peut également envoyer certains aspects de son plan de diligence raisonnable à des « *critical friends* » afin de recueillir leur avis en amont de leur mise en œuvre, moyennant la signature d'un accord de confidentialité. Un tel avis peut être particulièrement pertinent à propos de certains sujets, par exemple une procédure de gestion des griefs émanant des communautés locales, une règle concernant les modalités d'hébergement des travailleurs, un guide « droits de l'Homme ».

Encart 63

Illustration – Dialogue au sein d'un comité consultatif

Une société d'investissement a mis en place un comité opérationnel (composé de membres issus des différentes équipes de la société) qui se réunit mensuellement et qui a notamment pour mission de susciter et de suivre les avancées de la société et de ses participations en matière de RSE. Ce comité facilite le dialogue autour des thématiques RSE au sein de la société, et il encourage ses « participations » à se doter d'un tel comité afin de faciliter la communication des politiques et principes à leurs parties prenantes.

Une société d'assurance a mis en place un comité consultatif des parties prenantes qui fonctionne de façon similaire.

Les entreprises dont les activités ont une forte empreinte socio-environnementale sont nombreuses à mettre en place des comités de restitution : ces comités permettent aux communautés locales directement affectées par le projet de réunir des informations précieuses sur la manière dont l'entreprise gère ou va gérer ses incidences négatives, et ce dès la réalisation des études d'impacts sociaux et environnementaux préliminaires.

Encart 64

Illustration – « Focus Group Discussions »

Dans le cadre de son étude d'impact social et environnemental, la filiale d'un groupe du secteur extractif implantée en Asie a mené une cinquantaine de « Focus Group Discussions » (FGD) avec les personnes affectées par le développement de son projet industriel.

Dans un premier temps, une première série de FGD a été lancée dans 16 villages en vue de collecter des informations sur les effets bénéfiques attendus du projet par les communautés environnantes, les impacts négatifs redoutés et les attentes concernant la gestion de ces impacts. Dans chaque village, ces groupes ont été constitués de manière à cibler différentes sous-catégories de population (femmes, jeunes, etc.). Les réactions ainsi recueillies ont été précieuses pour compléter les études préexistantes (études socio-économiques et socio-culturelles, évaluations des impacts sociaux et sociétaux de l'activité).

Dans un second temps, l'entreprise a développé sur cette base une liste préliminaire de thématiques (santé, éducation, économie, formation professionnelle, culture, infrastructures, etc.) et de sous-thèmes (système d'attribution de bourses étudiantes, programmes de promotion de la culture locale, etc.) destinés à constituer la trame d'un plan de développement communautaire. Près de 5 mois après les premières consultations, les propositions ainsi élaborées ont été soumises à de nouveaux groupes de discussion dans les mêmes villages. Les participants ont, à cette occasion, classé par ordre de priorité les thématiques proposées et indiqué leurs préférences concernant les sous-thèmes. C'est sur la base de ce processus itératif que l'entreprise a développé son Plan de Développement Communautaire.

4.3.4. Comment identifier les réactions suscitées par la communication publique de l'entreprise ?

Différents moyens sont à la disposition des entreprises pour suivre les réactions suscitées par les informations publiées et les améliorer : veille média, réseaux sociaux, etc.

En outre, il peut être judicieux d'inviter explicitement les parties prenantes à faire part de leurs remarques (dans le rapport RSE, sur le site Internet ou sur tout autre support choisi par l'entreprise).

Encart 65

Illustration – Sollicitation de l'avis des lecteurs du rapport consacré aux droits de l'Homme

Une entreprise du secteur extractif a invité les lecteurs de son rapport consacré aux droits de l'Homme à faire part de leur avis sur ce document ainsi que sur les mesures mises en œuvre qu'il décrit : « **Votre avis sur ce document nous intéresse** : nous vous invitons à nous en faire part en adressant vos commentaires à [adresse du comité d'éthique] ».

4.4. QUAND RENDRE COMPTE ?

Pour les entreprises dotées d'un profil moins à risque, il peut être suffisant d'inclure des informations sur les mesures de diligence raisonnable mises en œuvre dans les rapports formels publiés chaque année.

Les entreprises dont les activités présentent des risques d'incidences négatives importants ont intérêt à faire plus régulièrement connaître la manière dont elles y font face, en mobilisant des moyens de communication variés afin que l'information soit efficacement partagée.

Lorsqu'une incidence négative particulière survient, il est pertinent de procéder à une communication *ad hoc* le plus rapidement possible, directement auprès des parties prenantes affectées (par exemple les communautés locales ou les consommateurs), mais aussi plus largement et publiquement afin d'expliquer comment le sujet est géré. Dans ce genre de circonstances, il est préférable que l'entreprise n'attende pas les demandes d'information pour communiquer et dialoguer avec les parties prenantes sur la manière dont elle gère l'incidence.

Encart 66

Illustration – Adaptation de l'information aux activités

- **Activités à risque élevé** : documents d'information dédiés, communications ciblées et dialogue régulier avec les parties prenantes (en particulier les personnes directement impactées par les incidences générées par les activités de l'entreprise), etc. ;
- **Activités à risque plus faible** : informations sur le processus de diligence raisonnable de l'entreprise dans son document de référence annuel, sur son site Internet, etc.
- **En cas d'incident** : lors d'un incident sur un site industriel, une entreprise du secteur extractif a mis en place un site Internet où elle a publié les informations permettant de comprendre ce qui se passait et les moyens mis en œuvre pour les opérations d'intervention, et ce jusqu'à plusieurs fois par jour pendant toute la durée de l'incident (communiqués de presse, analyses d'experts et animations vidéo expliquant la situation, illustrations et photos, contacts). Accéder au site en cliquant [ici](#)

Illustration – Rendre compte du suivi des recommandations du Point de contact national de l’OCDE

Bien que ses activités en Inde n’aient pas entraîné d’atteintes aux droits de l’Homme comme on l’en accusait, un groupe industriel s’est engagé devant le PCN français à mener une nouvelle étude d’impact « droits de l’Homme » ainsi qu’une nouvelle étude d’impact environnemental, et à mettre en place des mécanismes renforcés de consultation et de communication avec les parties prenantes locales. Pendant deux ans, tous les six mois, le Groupe a rendu compte de la mise en application de ces engagements devant les membres du PCN et ses parties prenantes.

4.5. COMMENT RENDRE COMPTE ?

4.5.1. Quel format est le plus pertinent pour chacun des groupes de destinataires identifiés ?

Pour que la communication soit pertinente et efficace, ses modalités doivent être adaptées à son contenu et à ses destinataires. Rendre compte d’un incident technique se fera dans un format et avec un vocabulaire différent selon que l’on s’adresse au grand public ou aux autorités publiques ; cela ne signifie pas nécessairement que moins d’informations seront communiquées aux communautés environnantes, mais la présentation des éléments nécessitera plus de pédagogie.

Il est important de prendre en compte les conditions d’accès à l’information dont dispose chaque catégorie de parties prenantes (accès à Internet ou non, langue nationale et/ou dialecte local, population majoritairement alphabétisée ou non, etc. et les moyens de communication susceptibles d’être les plus efficaces (réunions, Internet, rapports publics, brochures, etc.). Les entreprises sont encouragées à rendre l’accès aux informations publiées facile et peu onéreux, et à recourir à cet effet aux technologies de l’information lorsque c’est pertinent.

Pour parvenir à informer les parties prenantes vulnérables (non alphabétisées, langues locales, régions reculées, sans accès aux modes de communication « modernes », etc.) affectées par ses activités, l’entreprise peut prendre des mesures spéciales pour diffuser les informations au sein des communautés n’ayant pas accès aux médias imprimés ou à Internet (communications orales lors de réunions au sein des communautés, recours à des *Community Liaison Officers*, etc.).

Exemples de l'adaptation du mode de communication en fonction des parties prenantes visées

Parties prenantes	Outils/Canaux
Autorités publiques	Réunions, participation aux consultations publiques...
Collaborateurs	Enquêtes d'opinion, Intranet, vidéos, tchat, Comité de groupe européen, représentants des salariés, Journées de l'Éthique, outils à destination des <i>managers</i> pour les réunions de service...
Communautés locales / riverains	Consultations pour les projets de développement, mécanismes de traitement des griefs au niveau local, agents de liaison avec les communautés, réunions d'échanges, ...
Consommateurs	Système de gestion des griefs et réclamations (téléphone, adresse mail, ...), enquêtes consommateurs, site Internet avec une rubrique dédiée, réseaux sociaux, réunions, panels...
Distributeurs & Clients (B2B)	Dialogue permanent via la force de vente, actions communes pour une vente responsable, formations...
Fournisseurs	Engagement RSE Fournisseur, Politique Achats Responsable, Code d'éthique Achats, questionnaire d'auto-évaluation, formations, ...
Investisseurs	Assemblée générale des actionnaires, conférences dédiées, <i>roadshows</i> , site Internet avec une rubrique dédiée, réunions <i>ad hoc</i> , réponse aux questionnaires des agences de notation...
ONG	Réunions individuelles <i>ad hoc</i> , conférences multi parties prenantes, dialogue permanent, réponses (écrites ou orales, publiques ou privées) aux interpellations et sollicitations, ...

Les modes de communication varient non seulement en fonction des destinataires mais aussi en considération de l'objet des informations. À ce titre, la restitution d'informations diffère selon qu'elle porte sur des processus généraux de diligence raisonnable ou sur la gestion d'un risque spécifique qui se serait matérialisé (« communication de crise »).

Encart 68

Illustration – Communication aux salariés

En vue d'un évènement interne, une entreprise du secteur agro-alimentaire avait commandé des T shirts au Bangladesh fin 2012, donc peu de temps avant l'accident du Rana Plaza.

Après l'effondrement du Rana Plaza le 24 avril 2013, l'entreprise vérifie l'origine de fabrication des T shirts et s'assure que le fournisseur ne s'approvisionnait pas dans les ateliers du Rana Plaza, qu'il respectait bien la charte « Achats responsables » du groupe et qu'il avait été audité. La commande a été maintenue après vérification de tous ces éléments.

EMBARGOED COPY

Une communication a été organisée à destination des salariés de l'entreprise lors de l'événement interne pour lequel les T-shirts avaient été commandés. **Le PDG est intervenu sur le sujet et le responsable des achats du groupe a présenté les informations relatives à cette commande aux salariés, y compris les résultats de l'audit social et environnemental réalisé quelques semaines avant le drame.**

Les collaborateurs ont apprécié la transparence de l'entreprise sur un sujet particulièrement sensible un mois après l'accident et ont été sensibilisés aux enjeux des achats responsables à cette occasion.

4.5.2. Qui sont les acteurs à impliquer dans la communication ?

En fonction du message à délivrer et de la partie prenante destinataire, l'émetteur de l'information et le support varient. La direction de la communication ou le département des affaires publiques ne sont pas toujours les plus à même de rendre compte.

Différentes entités (développement durable, environnement, RH, sûreté, juridique, équipes sociétales, équipes opérationnelles, direction générale, DG de filiale, etc.) ont vocation à être sensibilisées au sujet de l'importance que revêt, pour l'entreprise, le fait de rendre compte de la manière dont elle gère les impacts de ses activités. Il s'agit aussi de les préparer à participer à la reddition de compte.

L'entreprise peut envisager de se faire aider par un tiers de confiance : expert, ONG, etc.

Par ailleurs, il est utile de réaliser une cartographie des ONG, de leur agenda, afin de comprendre leurs attentes et perceptions concernant l'entreprise. Communiquer hors « période de crise » facilite les relations, l'écoute et la crédibilité en temps de crise.

4.5.3. Comment concilier les impératifs de communication et de confidentialité ?

Les échanges de vive voix sont parfois à privilégier, au regard des sujets et/ou des parties prenantes, y compris des ONG. Au besoin, il est concevable de demander aux parties prenantes destinataires d'informations sensibles de signer un accord de confidentialité.

Encart 69

Illustration – Échange avec les parties prenantes et respect de la confidentialité des informations

- Une entreprise du secteur de la distribution fait signer un **accord de confidentialité** aux personnes participant à ses **panels de parties prenantes**.
- Une entreprise du secteur extractif a organisé une **réunion en face-à-face avec une ONG** qui l'avait interpellée sur un sujet sensible. À cette occasion, l'entreprise lui a expliqué sa manière de procéder et, pour ce faire, lui a présenté une procédure interne sans toutefois lui laisser une copie du document présenté.

Focus : Évaluer la qualité de l'information transmise

Pour évaluer la qualité de l'information transmise, il est utile de se poser notamment les questions suivantes :

- **Gouvernance** : les informations communiquées permettent-elles de connaître la gouvernance établie par l'entreprise pour gérer ses risques (ex. : organisation et entités en charge des sujets à titre principal, implication et responsabilité du *top management* et du conseil d'administration) ?
- **Procédures spécifiques** : l'information communiquée va-t-elle au-delà des déclarations de principe et des engagements très généraux ? Contient-elle des exemples concrets de procédures spécifiques mettant en œuvre les engagements pris ?
- **Impacts spécifiques** : l'entreprise communique-t-elle sur des impacts spécifiques qui se sont produits dans ses opérations ou en lien avec celles-ci (notamment dans sa chaîne de valeur) ?
- **Exemples** : y-a-t-il des exemples concrets et pertinents pour illustrer la manière dont l'entreprise met en œuvre ses politiques et procédures sur le terrain et les résultats enregistrés ?
- **Indicateurs** : l'information contient-elle des données robustes comme des indicateurs de performance ou tout autre élément au soutien des éléments narratifs ?
- **Perspective des parties prenantes** : l'entreprise a-t-elle pris en compte la perspective des parties prenantes pouvant être négativement affectées par ses activités, notamment par un dialogue direct avec elles ?
- **Défis** : l'entreprise donne-t-elle des informations sur les défis auxquels elle fait face et la manière dont elle s'efforce d'y répondre ?
- **Collaborations avec des tierces parties** : l'entreprise mentionne-t-elle les collaborations avec des parties tierces, notamment dans le cadre de différentes initiatives ou projets (impliquant par exemple des experts, des organisations internationales, des initiatives sectorielles, etc.) ?
- **Progrès continu** : ressort-il des informations communiquées au fil des ans que l'entreprise progresse et améliore peu à peu la manière dont elle met en œuvre sa diligence raisonnable, et notamment la manière dont elle en rend compte ?
- **Actions futures** : l'entreprise donne-t-elle des informations sur les démarches qu'elle va mettre en œuvre en vue de faire des progrès ?
