

Rapport remis au Bureau International du Travail (Genève)

**Mise en œuvre de la Loi sur le devoir de vigilance  
Rapport sur les premiers plans adoptés par les entreprises**

Pauline Barraud de Lagerie\*, Élodie Béthoux\*\*, Rémi Bourguignon\*\*\*,  
Arnaud Mias\*, Élise Penalva-Icher\*

\* Université Paris Dauphine, IRISSO

\*\* École normale supérieure Paris-Saclay, IDHES

\*\*\* Université Paris Est Créteil, IRG

Ce rapport a été rédigé par des chercheurs de l'université Paris Dauphine (IRISSO), de l'ENS Paris-Saclay (IDHES) et de l'université Paris Est Créteil (IRG), avec le soutien financier du département de la Recherche de l'Organisation Internationale du Travail dans le cadre de l'accord de coopération entre le gouvernement français et le Bureau International du Travail (BIT). Il n'engage que ses auteurs, et sa publication ne signifie pas que le BIT souscrit aux opinions qui y sont exprimées.

## SOMMAIRE

|                                                                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>INTRODUCTION .....</b>                                                                                       | <b>4</b>  |
| 1. CONTEXTE ET ORGANISATION DE LA RECHERCHE .....                                                               | 4         |
| 2. APPROCHE ET STRUCTURE DU RAPPORT.....                                                                        | 5         |
| <b>PROPOS PRÉLIMINAIRE – LES « AMBIGUÏTÉS » DE LA LOI .....</b>                                                 | <b>7</b>  |
| 1. UNE LOI JUGÉE FLOUE ET PEU LISIBLE .....                                                                     | 7         |
| 2. L'ENGAGEMENT DANS LE PROCESSUS.....                                                                          | 8         |
| <b>PREMIÈRE PARTIE – LE TRAVAIL DE RÉDACTION DES PLANS : QUELS ACTEURS DANS ET HORS DES ENTREPRISES ? .....</b> | <b>9</b>  |
| 1. EN AMONT, S'INFORMER SUR LA LOI ET ÉCHANGER SUR LES PRATIQUES .....                                          | 9         |
| 2. S'ORGANISER POUR ÉLABORER LES PLANS.....                                                                     | 11        |
| 3. INFORMER PLUTÔT QU'IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES ? .....                                                   | 15        |
| <b>DEUXIÈME PARTIE – LA CARTOGRAPHIE : QUATRE FORMES POUR SE CONFORMER À LA LOI .....</b>                       | <b>20</b> |
| 1. FAIRE L'IMPASSE : DES CARTOGRAPHIES EN MODE MINEUR.....                                                      | 20        |
| 2. LE DISCOURS DE LA MÉTHODE : RACONTER LA CARTOGRAPHIE.....                                                    | 23        |
| 3. LA CARTOGRAPHIE COMME LISTE DE RISQUES ET D'ENJEUX .....                                                     | 26        |
| 4. FIGURER LA CARTOGRAPHIE .....                                                                                | 28        |
| <b>TROISIÈME PARTIE – L'OUTILLAGE DE LA GESTION DES RISQUES : LE RECOURS À L'EXISTANT.....</b>                  | <b>33</b> |
| 1. LA GESTION DES RISQUES DANS LES FILIALES .....                                                               | 33        |
| 2. LA GESTION DES RISQUES DANS LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT .....                                              | 35        |
| 3. L'ALERTE .....                                                                                               | 39        |
| <b>CONCLUSION – QU'EST-CE QU'UN BON PLAN ? .....</b>                                                            | <b>44</b> |
| 1. L'INTERPRÉTATION MANAGÉRIALE DE LA LOI : UNE DÉMARCHE PROGRESSIVE ET PRAGMATIQUE .....                       | 44        |
| 2. EXHAUSTIVITÉ ET EFFICACITÉ : LES ATTENTES DES ONG.....                                                       | 45        |
| 3. EN ATTENDANT LE JUGE .....                                                                                   | 46        |
| <b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>                                                                                      | <b>48</b> |

# Introduction

## 1. Contexte et organisation de la recherche

La loi sur le devoir de vigilance, adoptée le 27 mars 2017 au terme d'un long processus, a marqué un tournant majeur en redéfinissant le périmètre des responsabilités des sociétés. Désormais, les sociétés de plus de 5 000 salariés en France et plus de 10 000 salariés à l'étranger doivent mettre en place un plan de vigilance pour identifier et prévenir les risques et atteintes graves en matière de droits humains, santé et sécurité des personnes, et environnement, et ce pour leurs activités comme pour celles des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie. Au-delà du texte même de loi, de sa portée symbolique et de ses effets juridiques, la question se pose des effets qu'a eus l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance sur les pratiques des entreprises.

Plusieurs études d'ONG comme de cabinets de conseil ont déjà proposé des analyses des premiers plans (B&L évolution et Edh, 2018 ; EY, 2018 ; Sherpa, 2018 ; Fir et A2 Consulting, 2018 ; Action Aid *et al.*, 2019 ; Edh, 2019). Le présent rapport propose une analyse inédite de la mise en œuvre de la Loi sur le devoir de vigilance, en ce qu'elle repose à la fois sur l'analyse d'un corpus de plans et sur des études de cas mêlant données documentaires et entretiens avec des cadres d'entreprises ayant adopté des plans. L'objectif est en effet de saisir les similarités et différences entre les plans, en reliant cette analyse documentaire à l'étude de la façon dont les entreprises ont procédé pour publier leurs premiers plans de vigilance.

### ❖ Recherche quantitative : constitution et analyse d'un corpus de plans

L'une des questions lancinantes depuis l'adoption de la loi est celle de la liste des entreprises concernées par la loi. Non seulement il a fallu quelque temps pour que se stabilise une interprétation commune du périmètre d'application de la loi, mais depuis que l'accord s'est fait sur un périmètre comportant toutes les entreprises de plus de 5 000 salariés en France ou 10 000 salariés à l'étranger, aucune liste officielle des entreprises concernées n'a été établie. C'est d'ailleurs une demande récurrente des ONG<sup>1</sup>.

Pour notre recherche documentaire, nous avons d'abord procédé en utilisant la base Orbis, qui recensait 309 entreprises françaises de plus de 5 000 salariés. Par construction, et puisqu'il prend les effectifs totaux de l'entreprise (aussi bien en France que dans le monde), ce chiffre de 309 dépasse le nombre d'entreprises réellement concernées (178 d'entre elles comptent toutefois plus de 10 000 salariés dans le monde et sont nécessairement concernées). Partant de cette base Orbis, nous avons essayé de constituer le corpus le plus complet possible. À l'automne 2018, nous avons ainsi constitué un corpus de 86 plans de vigilance

---

<sup>1</sup> A noter toutefois qu'« une mission [a été] confiée au conseil général de l'économie s'agissant de la mise en œuvre de la loi [...] notamment [pour] établir la liste des entreprises soumises à l'obligation de fournir un plan de vigilance. » (Réponse émise le 21 mai 2019 à une question posée par la députée Claire O'Petit au Ministre de l'économie et des finances).

publiés en 2018 (première vague de plans). À l'automne 2019, c'est un corpus de 111 plans publiés en 2019 que nous avons constitué (deuxième vague de plans)<sup>2</sup>.

La constitution de nos corpus a été un travail difficile, et ceux-ci sont certainement incomplets. Il faut donc les prendre pour ce qu'ils sont : un échantillon aussi complet que possible des plans publiés au cours des deux dernières années. Le traitement qui en a été fait relève de cette même logique : identifier qualitativement des caractéristiques des plans collectés (qu'il s'agisse d'un caractère commun ou au contraire d'une singularité). Sauf mention contraire, la convocation d'un plan de vigilance en « exemple » doit donc être comprise comme une illustration sans exclusive.

### ❖ Recherche qualitative : entretiens et études de cas

L'étude qualitative a été rendue très difficile par la faible disposition des entreprises à nous ouvrir leurs portes. Cela pouvait résulter aussi bien d'une volonté des professionnels de limiter nos investigations, que du sentiment de nos interlocuteurs qu'il n'y avait pas d'autres personnes à rencontrer sur ce sujet. Dans plusieurs cas, l'entretien n'a pas pu être enregistré. Enfin, plusieurs enquêtés ont demandé que soit maintenu l'anonymat de leur entreprise.

Nous avons rencontré au total 42 professionnels ayant au cours de leur activité travaillé à la mise en place des plans de vigilance. Ces professionnels, rencontrés lors de 26 entretiens (individuels et collectifs), travaillent dans 11 groupes français appartenant à différents secteurs d'activité, une ONG et un cabinet de consulting sur les risques sociaux. Ils et elles occupent des postes variés comme responsable RSE, responsable Éthique et Vigilance, directeur des relations sociales, juriste, médecin conseil etc. au sein de différentes directions : RSE, RH, Achats, Éthique et conformité, etc.

## 2. Approche et structure du rapport

Comment les entreprises s'y sont-elles prises pour rédiger les plans ? Pour répondre à cette question, nous nous inscrivons dans la lignée des travaux qui, au sein du mouvement *Law and Society*, étudient la « vie légale des organisations » (Edelman et Suchman, 2007). Dans cette perspective, il s'agit d'analyser les usages sociaux des réglementations en examinant les pratiques de mise en conformité que développent les acteurs des organisations. C'est ainsi que, partant du cas américain du titre VII du *Civil Rights Act* de 1964 prohibant les discriminations au travail, Lauren B. Edelman (2016) a montré comment les entreprises y avaient réagi. Elle montre que ces dernières ont inventé des services en charge de ces questions qui, interprétant les règles juridiques en leur faveur, ont contribué à « managérialiser » le droit, c'est-à-dire à le mettre au service de leurs logiques gestionnaires – ce qui, comme le souligne F. Dobbin (2016), ne signifie toutefois pas que les effets produits ne soient que purement symboliques. D'après Lauren B. Edelman (2016), le processus d'endogénéisation de la loi suit ainsi 6 étapes. Au départ du processus il y a des textes juridiques ambigus (étape 1). Cette ambiguïté de la loi laisse aux organisations une marge de manœuvre interprétative importante. L'un des éléments importants de l'endogénéisation du droit est l'intervention des « professionnels de la conformité » (étape 2) qui, à l'intérieur de

---

<sup>2</sup> En 2019, pour répondre à cet enjeu d'identification des entreprises et des plans, Sherpa, le CCFD-Terre Solidaire et le Human Rights Research Centre ont lancé un site Internet <https://plan-vigilance.org/recherche/> qui répertorie des plans de vigilance.

l'organisation ou à sa périphérie, construisent collectivement une certaine interprétation de la loi (suivant leurs intérêts). Outillés de la vision de la loi construite par les professionnels de la conformité adoptent des réponses aux obligations légales (étape 3). Ces réponses, Edelman les qualifie de symboliques car elles consistent avant tout à montrer un attachement à la loi en mimant l'ordre juridique (règles, bureaux de contrôle, procédures de plaintes...). Une fois en place, les structures dédiées à la mise en conformité avec le droit ont tendance à devenir des acteurs incontournables de la construction de la signification des règles juridiques dans les organisations. C'est la « managérialisation de la loi » (étape 4). Au fur et à mesure que la conscience du droit devient « managérialisée », les gens sont de plus en plus enclins à considérer qu'en mettant en place des structures symboliques les entreprises se conforment à la loi, de telle sorte qu'ils parviennent de moins en moins à percevoir des violations, à critiquer l'organisation ou à porter une réclamation (étape 5). Pour finir, les conceptions de la loi et de la conformité au droit qui sont institutionnalisées dans les champs organisationnels ont tendance à se propager dans le domaine juridique : à partir du moment où un modèle de conformité remporte une large adhésion dans un champ organisationnel, les juges ont tendance à l'envisager comme une interprétation valide de la règle juridique (étape 6).

Dans le sillage de la théorie de l'endogénéisation du droit de L. B. Edelman, notre rapport interroge les mécanismes d'appropriation de la loi sur le devoir de vigilance et examine jusqu'à quel point sa mise en œuvre procède d'un façonnement managérial des plans, dans cette situation singulière d'une mise en œuvre qui se fait sous le regard attentif des acteurs qui ont porté la loi. Inspiré par les étapes d'endogénéisation de la loi par Edelman, notre rapport compte cinq temps.

Dans un court propos préliminaire, nous mettons en lumière la façon dont les cadres des entreprises ont mis en avant le caractère flou de la loi sur le devoir de vigilance. Dans une première partie, nous examinons le rôle joué par les « professionnels de la conformité » qui, à l'intérieur des groupes ou à leur périphérie, ont contribué à l'élaboration des tout premiers plans de vigilance. Dans une deuxième partie, nous examinons la forme que prennent les « cartographies » de risques, réponse au moins symbolique aux attentes de la loi, en soulignant le caractère encore faiblement normé de l'exercice. Dans une troisième partie, nous mettons en lumière un processus de managérialisation de la loi via la reprise d'instruments des « politiques RSE » comme réponse à la nouvelle obligation légale. Nous concluons en nous interrogeant sur l'hypothèse de la « déférence légale à la conformité symbolique ».

# Propos préliminaire – Les « ambiguïtés » de la loi

S'il y a toujours une marge d'interprétation dans un texte de loi, certains offrent une plus grande ouverture interprétative que d'autres. C'est indéniablement le cas de la loi française sur le devoir de vigilance de mars 2017, dont le caractère flou a été largement souligné par nombre de professionnels.

## 1. Une loi jugée floue et peu lisible

Plusieurs éléments formels pèsent sur la réception de la loi. Comme le résumait un consultant interviewé, c'est « *une loi qui est finalement courte, qui arrive sans décret, qui arrive sans guidelines, sans explications, avec le plan de vigilance qui regroupe les cinq aspects qu'on s'attend à voir tous, mais qui ne les explique pas beaucoup* ».

En termes de contenu, la loi spécifie, dans ses grandes lignes, ce qu'est un plan de vigilance : au regard des risques concernés (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement), du périmètre de prévention des dommages (la société, celles qu'elle contrôle et les sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie), et enfin des cinq mesures attendues (cartographie des risques, procédures d'évaluation régulière, actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention, mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, dispositif de suivi des mesures). Néanmoins, la traduction concrète de ces éléments reste à faire, aussi bien dans la rédaction des plans que dans les outils dont doivent se doter les entreprises lors de leurs mises en œuvre.

De fait, lorsque la loi a été adoptée, et même si elles avaient pu l'anticiper, certaines entreprises se sont senties quelque peu dépourvues au moment d'élaborer le premier plan de vigilance. « *Pour certains, c'était un peu le lapin devant les phares de la voiture, paralysé : Qu'est-ce que je fais ? Où est-ce que je vais ? Par où je commence ?* », note un responsable RSE<sup>3</sup> en charge de la vigilance (Groupe D). Le caractère inédit des obligations légales introduites est en effet régulièrement souligné : « *C'est un exercice où on est parti d'une page blanche, et on nous a dit : "vous publiez un plan de vigilance". Il n'y a aucun modèle* » (responsable RSE, Groupe A).

L'objectif de la loi et le sens de la vigilance ne semblent pas toujours parler clairement aux professionnels responsables de leur mise en place. D'abord à cause de la superposition de la loi sur le devoir de vigilance avec toute une série d'autres obligations voisines, qui peuvent se chevaucher ou empiéter sur les périmètres d'application, notamment la DPEF (déclaration de performance extra-financière) également instaurée en 2017 ou la récente loi Sapin 2 en ce qui concerne la mise en place des dispositifs d'alerte. Ensuite, parce que l'adoption de la loi sur le devoir de vigilance est perçue comme un renversement de perspective significatif en

---

<sup>3</sup> Le terme « responsable RSE (responsabilité sociale des entreprises) » est utilisé ici lors de l'anonymisation comme un terme générique et non comme un terme hiérarchique. Il peut donc renvoyer à des directeurs ou directrices RSE ou à leurs équipes qui ont contribué à la rédaction du plan.

matière d'engagement des entreprises : « *Il y a une tendance à la judiciarisation de la RSE, en général : c'est LA grande évolution ! Avant, faire de la RSE, c'était faire du positif. Alors, c'est plus la même intention quand il s'agit de répondre à un enjeu juridique.* » (responsable RSE, groupe C) En creux, il s'agit de souligner que, si l'objectif de la mise en conformité est uniquement de prémunir l'entreprise contre un risque judiciaire, alors il est peut-être plus difficile de susciter un engouement dans l'entreprise.

## **2. L'engagement dans le processus**

En dépit de toutes les critiques qu'elles ont pu adresser au texte, plusieurs dizaines d'entreprises se sont mises au travail pour produire des plans. Mais pas toutes au même rythme. La comparaison des deux corpus (2018, 2019) suggère ainsi que certaines entreprises n'ont mis en œuvre leur premier plan qu'à l'année 2, en 2019. Crédit Agricole, par exemple, n'avait qu'une mention rapide de la loi sur le devoir de vigilance dans son document de 2018, et a publié un plan en 2019. Christian Dior, qui n'évoquait en 2018 la loi que pour renvoyer à sa mise en œuvre par sa maison-mère LVMH, consacre trois pages en 2019 à son « plan de vigilance ». Certaines entreprises avaient formellement introduit une section sur le devoir de vigilance dans leur document de référence 2017 (publié en 2018) mais ont véritablement décrit un plan en 2019. C'est le cas par exemple d'Accor, passé d'une section de trois courts paragraphes à une partie de plus de trois pages. Ensuite, sans comparer terme à terme tous les plans, il est clair que certains plans ont beaucoup évolué entre la première et la deuxième année. C'est le cas, par exemple, d'Arkema, d'Atos, d'Ipsos, de JC Decaux, de Legrand, de Maisons du Monde, ou encore de Vinci.

Ce qui frappe lorsqu'on examine les plans de vigilance, c'est alors leur relative hétérogénéité formelle. Pour ne retenir que quelques distinctions : certains sont très succincts, d'autres très développés ; certains sont très rédigés tandis que d'autres prennent plutôt la forme de listes ou de tableaux ; certains s'appuient sur de très nombreux renvois à d'autres sections du document de référence, d'autres sont autonomes. Se distinguent par ailleurs les entreprises qui, en sus de la mention de leur plan de vigilance dans leur document de référence, ont publié un plan à part (Décathlon 2019, Orange 2019 ou encore Sanofi 2019 pour ne prendre que quelques exemples). Concernant le rapport au texte de la loi, certaines entreprises en sont restées très proches, en structurant leur plan suivant les cinq composantes du plan décrites par la loi. D'autres plans se sont davantage affranchis des catégories de la loi, comme le soulignait d'ailleurs l'un des responsables RSE interrogé lors de notre enquête à propos de la singularité du plan de Sanofi (2019) : « *Dans certains plans de vigilance, il n'y a rien. Au contraire, chez Sanofi, le plan de vigilance fait 30 pages ! Mais il ne suit pas la structure de la loi. Ça a d'ailleurs été une question, ça : est-ce qu'il faut suivre le plan de la loi ? Reprendre ses termes ?* »<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Cette variété des registres lexicaux entre proximité au texte de la loi ou libres développements rédactionnels apparaît dans une analyse lexicale que nous avons effectuée sur le corpus 2019. Nous remercions Gaspard Béghain Richard, étudiant de l'ENS Paris-Saclay et du Master Sociologie et Institutions du Politique de l'Université Panthéon-Sorbonne, pour son aide dans la mise en forme du corpus de plans de vigilance.

# Première partie – Le travail de rédaction des plans : quels acteurs dans et hors des entreprises ?

*« Comme c'était un nouvel exercice pour tout le monde, [il fallait] comprendre quelle était l'interprétation qui en était faite de grands groupes internationaux comme nous, [...] Également la société civile, quelles étaient ses attentes [...] Ça a été aussi des moments de conférences un peu plus juridiques, vraiment de spécialistes du droit pour voir aussi quelle était la compréhension, l'interprétation de la loi. »* (Responsable RSE, Groupe A)

Cette citation traduit bien la situation de relative incertitude sur la façon d'interpréter la loi et de s'y conformer face à laquelle se retrouvent celles et ceux qui, dans les entreprises, ont la charge de l'appliquer et de donner corps au devoir de vigilance. Elle dit aussi leur souci immédiat de s'informer sur les interprétations concurrentes des dispositions de la loi et sur les attentes des différents acteurs que la loi concerne, dans le but d'affiner la position qu'ils entendent adopter dans le travail de rédaction des plans de vigilance. Cette partie s'intéresse ainsi au travail de rédaction des plans à partir des acteurs qui y contribuent, dans et hors de l'entreprise. Il s'agit, en amont, des acteurs qui expliquent la loi, mais aussi échangent sur ces enjeux, entre entreprises notamment ; ensuite, de ceux qui s'organisent et sont mobilisés dans l'entreprise pour engager la rédaction des plans, avec l'appui parfois de ressources externes ; enfin, des « parties prenantes » qui sont informées de, consultées sur, et plus rarement associées à cette rédaction.

## 1. En amont, s'informer sur la loi et échanger sur les pratiques

Les responsables d'entreprise en charge de l'application de la loi sur le devoir de vigilance sont en demande d'explication et d'interprétation de cette dernière, dont on a souligné précédemment le caractère souvent jugé flou et ambigu.

### ❖ S'informer : des débats juridiques aux ressources médiatiques

Les positions des juristes sur la loi sont un premier élément dont ces acteurs tiennent compte, tout en notant rapidement l'absence de convergence entre ces positions. Différents débats ont en effet traversé le monde académique des juristes au moment des discussions autour de l'élaboration de la loi, puis pour l'interpréter, une fois adoptée : *« On est allé voir comment la loi avait été interprétée par les juristes... parce qu'il y a des visions très différentes, certaines très extensives, d'autres très limitées »* (Responsable RSE, Groupe C).

S'ils souhaitent être informés de ces débats juridiques, les acteurs de l'entreprise redoutent parfois, toutefois, de se perdre dans ces exercices d'exégèse juridique du texte de la loi : *« Si on parle avec des juristes, on peut faire une litanie de critiques par rapport à la loi, on pourrait en parler des heures... Mais ce n'est pas ça qui compte. Ce qui compte, c'est de travailler ensemble, de construire une méthodologie, de se demander s'il faut aller plus loin, combien de risques il faut inclure ? »*. (Responsable RSE, Groupe C) Sans surprise, l'accent

est mis sur les enjeux concrets et opérationnels de la mise en œuvre de la loi, plus que sur les discussions théoriques auxquelles elle a pu aussi donner lieu.

La priorité donnée à la mise en œuvre concrète et opérationnelle de la loi se lit également dans le fait que les entreprises sont destinataires d'informations ou de prescriptions par l'intermédiaire de la presse spécialisée, qui cible les acteurs dont la pratique professionnelle est touchée par l'introduction du devoir de vigilance : chefs d'entreprise (*Décideurs Magazine*<sup>5</sup>), directeurs administratifs et financiers (*DAF Magazine*, *AGEFI Quotidien*), directeurs juridiques (*La lettre des juristes d'affaires*), administrateurs (*Les Echos Executive*) et plus encore acheteurs (*Décision Achats*), dont plusieurs enquêtes soulignent qu'ils voient leur fonction se transformer. L'intérêt pour des fonctions que la nouvelle loi met particulièrement en lumière – *risk managers*, auditeurs internes, directeurs juridiques – ressort nettement de ces publications. Elles démontrent surtout la volonté d'agir face à l'adoption de la loi : elle est prise au sérieux par ces professionnels, qui reçoivent ainsi éclairages, guides, conseils ou mises en garde.

### ❖ Échanger : des réseaux professionnels mobilisés sur le devoir de vigilance

L'apprentissage provient également de l'expérience des autres entreprises, par l'intermédiaire des réseaux d'entreprises mobilisés à cet effet. Les réseaux professionnels (associations professionnelles, *workshops* sur comment se conformer, communications professionnelles sur internet, journaux professionnels) jouent en effet un rôle important dans la diffusion de nouvelles formes de gouvernance et de réponses à une loi. On retrouve cet investissement dans les réseaux professionnels comme caractéristique générale des acteurs du de la RSE (Penalva-Icher, 2016). Dans le cas présent, consultants et « clubs d'entreprise » se positionnent rapidement pour vendre ou offrir leurs services à des entreprises que le flou de la loi rend demandeuses de conseils. L'association Entreprises pour les droits de l'homme (EdH) occupe sur ce point une place de choix pour les organisations qui lui sont affiliées, soulignant qu'il y a « *un besoin d'interpréter la loi, de se l'approprier [...], de faire connaître la loi, c'est vrai, mais surtout de l'expliquer* ».

Les réunions, rencontres ou journées organisées dans ce cadre s'apparentent ainsi à des « *field configuring events* » (Oliver et Montgomery, 2008), ces événements sociaux, tels les salons ou foires dans d'autres contextes professionnels, qui permettent de partager des pratiques et de construire collectivement du sens. L'actualité du devoir de vigilance et de sa mise en œuvre a été rythmée par ce type d'événements. Intensifiant les interactions entre entreprises et renforçant l'attention réciproque qu'elles se portent, la loi sur le devoir de vigilance a ainsi provoqué la structuration d'une « écologie » d'entreprises interdépendantes qui, sans aboutir à une imitation de leurs pratiques, a contribué à cadrer et limiter l'étendue des alternatives envisagées par les acteurs engagés dans l'élaboration des premiers plans de vigilance.

Au-delà de ces échanges entre entreprises directement concernées par la mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance, le travail de rédaction des plans se nourrit également des échanges noués à une échelle transnationale, notamment dans le cadre

---

<sup>5</sup> Les titres renvoient aux titres de presse qui sont les plus fréquemment ressortis dans le cadre d'une revue de presse menée pour la période allant d'avril 2017 à décembre 2018.

d'initiatives sectorielles (secteur chimique et pharmaceutique, télécoms, grande distribution etc.).

## 2. S'organiser pour élaborer les plans

D'après le rapport EdH 2019 portant sur une base de 83 plans, 70 % des entreprises mentionnent les acteurs internes impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan et/ou le pilotage du plan. Le rapport pointe ensuite, par ordre décroissant de mention dans les plans, ces différents acteurs internes. Se détache un « groupe de tête » rassemblant les membres des directions achats, RSE et développement durable, et juridique, tandis que les entités opérationnelles ne sont pas majoritairement associées à l'élaboration et au suivi du plan de vigilance au niveau du Groupe (EdH, 2019 : 8). Notre enquête confirme ces données générales, et permet de les préciser.

### ❖ Créer une instance dédiée au plan de vigilance et promouvoir la transversalité

Les textes des plans de vigilance contiennent des indications sur leurs concepteurs, sur celles et ceux qui, dans l'entreprise, ont été en charge de leur élaboration. La mention de ces éléments se trouve principalement en ouverture des plans de vigilance, directement après le rappel de la loi, ou dans une section consacrée à la méthodologie, à la gouvernance ou au pilotage du plan :

« *Méthodologie et élaboration du Plan de vigilance.* L'élaboration de ce premier Plan de vigilance a associé les principales fonctions groupe concernées (Ressources Humaines, Développement Durable, Achats, Direction des Métiers, Audit interne, Secrétariat général). » (STEF 2019)

Dans un peu plus d'un tiers des plans de vigilance publiés en 2019 que nous avons consultés, la création d'une instance dédiée au plan de vigilance est alors mentionnée. Notons que dans quelques-uns de ces cas, plutôt rares, la création d'une telle instance dédiée regroupe la mise en œuvre du devoir de vigilance et le respect des obligations associées à la loi Sapin II.

« Dans le Plan de vigilance qu'il met en place, le comité interne, créé à cette occasion, a choisi d'avoir une approche élargie en y intégrant ses réponses à la loi Sapin II (promulguée en 2016). Ce comité est composé des directeurs Industriel et achats, Performance achats, Conformité, Santé sécurité environnement et développement durable, Risques et assurance, Affaires sociales ainsi que de représentants des fonctions juridiques et RSE. » (Safran 2019)

En dehors de ces cas spécifiques, cette instance dédiée se présente généralement sous deux formes principales (également représentées dans notre corpus de plans) : c'est soit un *groupe de travail*, soit un *comité de pilotage*. La différence de dénomination dénote une légère distinction – le groupe de travail se situe plus en amont ; le comité de pilotage tend à être plus engagé, au-delà de l'élaboration du plan, dans son suivi – mais cette distinction n'est de fait ni très nette, ni systématique. Le groupe de travail peut « piloter » ; le comité de pilotage peut « élaborer ».

Ce qui est systématique en revanche, c'est la mention du caractère transversal de l'instance, qui définit aussi bien les groupes de travail que les comités de pilotage.

« Au cours de l'exercice 2018, Thales a constitué un groupe de travail interne et pluridisciplinaire chargé de définir les grandes lignes du Plan de vigilance. » (Thales 2019)

Dans la quasi-totalité des cas, le caractère transversal du groupe ou du comité est alors illustré par la liste des différents services ou départements qu'il rassemble, que ceux-ci soient mentionnés de façon générique ou via des « représentants ». Un exemple parmi beaucoup d'autres :

« Le Plan de vigilance de RTE [...] est élaboré par un comité de pilotage composé de représentants des directions concernées au sein de RTE (direction juridique, direction des ressources humaines, direction des achats, direction RSE, direction de l'audit et des risques), sous la responsabilité de l'inspection générale. » (RTE 2019)

La mention des acteurs particuliers, précisément nommés par leur fonction, qui composent l'instance est en revanche moins fréquente. On la trouve par exemple dans le plan de vigilance du groupe Casino :

« *Comité Devoir de vigilance*. Le groupe Casino a mis en place en 2017 un Comité Devoir de vigilance. Ce Comité est composé de la Secrétaire du Conseil d'administration du Groupe, du Secrétaire général du Groupe, du Conseiller du Président pour la Sécurité juridique et la Prévention, de la Directrice du Pôle Industriel, Innovation, Qualité, Médiation d'AMC, du Directeur des Risques Groupe, du Directeur de la Conformité Groupe, du Directeur de la RSE Groupe, du Directeur des Assurances Groupe, du Directeur du Contrôle interne Groupe et du Directeur Qualité Groupe. » (Casino 2019)

Au regard de ces premiers constats, nos enquêtés ont toutes et tous insisté sur le fait que l'un des premiers effets de la loi sur le devoir de vigilance a été de porter cette question à un niveau transversal, en obligeant différents services à coopérer ou à renforcer leur coopération. Cette dimension collective et transversale est ainsi fortement valorisée par nos interlocuteurs : « *C'est ça qui est très intéressant : c'est que ça met la question au niveau transverse, à un niveau plus stratégique encore, donc ça c'est très positif. Ce qui est positif, c'est l'échange entre les différentes directions* » (Responsable RSE, Groupe C). Cet espace d'échanges internes permet notamment de poser – et si possible de résoudre – les nombreuses questions que la mise en œuvre de la loi de 2017 laisse ouvertes.

En ce sens, le premier effet de la loi de mars 2017, avant d'être opérationnel, est perçu par les acteurs de l'entreprise comme étant organisationnel : elle a permis de décloisonner les services, et les différentes expertises qu'ils représentent.

### ❖ La mobilisation d'un petit noyau dur (mais lequel ?)

En dépit de ce caractère transversal, dans la plupart des entreprises enquêtées, le travail de rédaction du plan de vigilance se trouve au final entre les mains d'un petit nombre d'acteurs. Ce sont donc le plus souvent des équipes resserrées d'une, deux, trois ou quatre personnes qui s'investissent véritablement dans ce travail de rédaction ou qui du moins l'initient.

La mise en place de comités ou groupes de travail transversaux n'empêche donc pas que le leadership revienne plutôt à l'une ou l'autre des directions impliquées dans ce travail collectif, comme les textes des plans de vigilance le montrent également. La présentation de la composition du groupe de travail ou du comité est ainsi souvent l'occasion de préciser qui l'anime ou le coordonne plus spécifiquement.

« Un groupe de travail « Plan de vigilance » piloté par la direction Éthique, Compliance et Gouvernance groupe a été mis en place depuis mi-2017 avec les directions concernées et une partie prenante interne. Ce groupe de travail s'est réuni deux fois en 2018. » (Naval 2019)

Dans cette même perspective, certains plans de vigilance laissent entrevoir une certaine division du travail entre les différents membres de l'instance.

« Bureau Veritas a mis en place une gouvernance dédiée pour permettre l'élaboration et le suivi de la mise en œuvre d'un Plan. Ainsi, un Comité de pilotage « Devoir de vigilance » a été formé et placé sous la responsabilité du Directeur RSE du Groupe, et il est composé des fonctions Groupes suivantes : QHSE, pour les thématiques liées à la santé la sécurité et à l'environnement ; RH, pour la formation, l'inclusion et l'environnement de travail ; Achat, pour les thématiques liées aux achats ; RSE, pour les thématiques liées aux libertés fondamentales et aux droits humains ; Sécurité des informations, pour la protection des données personnelles. Ce Comité travaille en étroite collaboration avec la Direction des Affaires Juridiques et Audit. » (Bureau Veritas 2019)

On voit donc que les solutions retenues en terme de gouvernance du plan de vigilance, varient assez nettement, selon que la responsabilité principale en est confiée à l'une ou l'autre des directions concernées (RSE, développement durable ou éthique et compliance par exemple). Si l'importance d'un petit noyau dur d'acteurs, particulièrement investis dans l'élaboration des plans, est avérée, de quel noyau dur s'agit-il ?

À cet égard, se dégage de nos enquêtes monographiques une distinction assez nette en fonction du rôle joué par la direction juridique dans le processus : si elle en assure le contrôle de près dans certains cas, elle peut être plus en retrait dans d'autres. « *Pour avoir beaucoup échangé sur ce sujet avec d'autres entreprises, on a une direction juridique qui nous a laissé totalement la main sur ce sujet-là* », reconnaît ainsi cette directrice droits humains, quand cet autre responsable en charge de la vigilance souligne que la direction juridique de son groupe se serait « *fortement désintéressée du sujet à partir du moment où le Conseil constitutionnel a censuré les amendes* » (il reste toutefois une personne de la direction juridique dans le comité de pilotage). Dans d'autres cas, c'est au contraire la direction juridique qui a principalement tenu la plume pour rédiger le plan de vigilance, tout particulièrement, notons-le, lorsque le travail de mise en œuvre du devoir de vigilance s'est appuyé sur un « travail de requalification » de dispositifs déjà en place (cf. *infra*, troisième partie), comme dans cet exemple (groupe H) :

« *C'est plus ce travail en fait de requalification pour suivre ce que dit la loi sur le devoir de vigilance qui a été fait. Donc c'est pour ça que la direction juridique a été coordinateur sur le sujet pour bien comprendre ce qu'on reportait par ailleurs et comment on devait... l'affiner en fait pour répondre au devoir de vigilance.* »

Or si la question de la place accordée à ou prise par les directions juridiques dans le processus compte, c'est non seulement au regard de rapports de force situés ou d'enjeux organisationnels spécifiques, mais bien plus largement en ce qu'elle véhicule des conceptions différentes de ce qu'est – ou de ce que devrait être – le devoir de vigilance. Cela se lit par exemple dans les discussions internes sur ce que doit ou non rendre public le plan de vigilance : « *Des directions comme la Direction juridique ou la Direction Conformité en disent le moins possible, alors que d'autres comme nous [responsable RSE] disent qu'il faut quand même montrer ce qu'on fait.* ».

### ❖ Une tension entre centralisation et décentralisation du processus

L'élaboration du plan de vigilance passe par différents canaux : mise en place d'une structure *ad hoc*, pilotée par l'un ou l'autre des services, et/ou mobilisation de correspondants à partir d'une équipe existante. Lorsque le travail de rédaction des plans revient aux directions RSE, développement durable ou achats notamment, ces petites équipes tendent en effet à travailler en sollicitant les différentes directions concernées par la mise en œuvre du devoir de vigilance, afin de récolter l'information utile à l'élaboration du plan. Elles prennent alors souvent appui sur un réseau de correspondants déjà en place, qui servent de relais auprès des acteurs opérationnels, à la fois pour faire remonter ces informations et pour transmettre les exigences nouvelles introduites par la loi.

Dans certains cas, l'appui sur ces réseaux internes se substitue alors à la mise en place d'une instance *ad hoc*. Dans l'une des entreprises que nous avons étudiée, par exemple, c'est une équipe déjà existante qui a préparé le plan de vigilance, et non un comité de pilotage mis en place à cette fin : une équipe de trois personnes en charge de répondre à toutes les demandes externes en matière de soutenabilité. Elle constitue à ce titre l'interlocutrice des agences de notation comme Vigeo ou pour le Dow Jones Sustainability Index. L'élaboration du plan de vigilance a donc consisté pour cette équipe à aller chercher les informations auprès des différentes directions concernées. Dans un autre cas, c'est la direction des Achats (incluant des spécialistes de la *compliance*), qui a élaboré le plan de vigilance en dialogue avec les autres directions.

L'élaboration du plan de vigilance est ainsi traversée par une tension entre centralisation (instance dédiée, pilotage par un service central) et décentralisation du processus (rôle des correspondants). En outre, l'équilibre entre niveaux centralisé et décentralisé n'est pas, la plupart du temps, donné une fois pour toutes : il évolue, à mesure que le processus de mise en œuvre de la loi prend forme et avance. Dans deux entreprises étudiées, un processus de recentralisation du travail a ainsi été observé : alors qu'un groupe de travail transversal avait été mis en place, il s'est ensuite délité, conduisant à reconcentrer le travail d'élaboration du plan entre les mains du seul responsable RSE, se chargeant alors seul de collecter l'information concernant les différentes démarches présentes dans le groupe et pertinentes pour le plan.

Un certain nombre de professionnels, conscients du caractère encore très centralisé du processus de mise en œuvre du devoir de vigilance – en dépit de sa nature transversale – estiment donc que l'un des enjeux forts est de parvenir à sensibiliser plus largement les acteurs de l'entreprise sur ces questions, en particulier aux niveaux opérationnels. L'enjeu est de parvenir à une mise en œuvre décentralisée du processus, qui passe par une intégration progressive de ces problématiques chez le plus grand nombre d'acteurs possibles :

*« Il faut faire en sorte que les collaborateurs acquièrent de nouveaux réflexes, qu'ils s'interrogent sur la traçabilité, la provenance. [...] Pour ça, oui, on a mis en place des outils de formation à destination des collaborateurs. On fait des formations en présentiel ; on fait du e-learning. »* (Responsable RSE, Groupe C).

### ❖ Équiper le travail de rédaction : appuis internes, apports externes

Parmi les différents dispositifs attendus dans les plans de vigilance, la cartographie des risques a tout particulièrement retenu l'attention des concepteurs des plans (cf. partie 2), qui en ont souvent fait le cœur de ces derniers. La conception des cartographies illustre particulièrement bien les démarches engagées au sein des entreprises, en montrant d'une part les appuis internes qui ont été la plupart du temps recherchés et d'autre part les apports externes qui ont été parfois sollicités.

La première option consiste à faire appel à l'expertise interne, notamment celle des *risks managers*. Cela passe par un nécessaire rapprochement entre la direction RSE et la direction des risques :

*« Ça nous a conduits à croiser plus nos méthodologies, par rapport à la direction des risques. Ça nous a conduits à nous dire : notre analyse des risques, on pourrait la structurer de façon plus rationnelle, mais pour ça, il faut se rapprocher des autres, se professionnaliser. »*  
(Responsable RSE, Groupe C)

Renforçant l'effet de « managérialisation du droit », il s'agit dans cette perspective de faire rentrer le devoir de vigilance dans les routines de la gestion des risques, comme cela est bien souligné par ce responsable du management des risques (Groupe A) :

*« On est dans un process intégré audits, contrôles et risques, certifié ISO 9001 depuis maintenant quatre ans. [...] Donc la façon d'établir une cartographie des risques, c'est quelque chose qui n'est pas différent pour le plan de vigilance, voire pour la RSE, que pour les autres sujets ou entités du groupe. [...] On n'a pas eu de mal à rentrer le plan de vigilance dans une démarche globale qui était préexistante. La seule chose sur laquelle on a passé du temps, c'est déterminer les risques pertinents sur chacune des familles de la loi. »*

La seconde option, moins fréquemment rencontrée dans notre échantillon, réside dans le recours à des cabinets de conseil externes. C'est d'ailleurs en général principalement pour ce travail cartographique que ces cabinets sont intervenus. Dans un groupe étudié, l'intervention d'un consultant externe s'est positionnée en amont, en vue de préparer le travail de rédaction du plan de vigilance : il s'est principalement agi pour le consultant d'aller voir toutes les entités concernées pour leur demander d'exposer ce qui se faisait déjà. C'est sur la base de ce recensement qu'une personne de la direction juridique s'est ensuite chargée de rédiger, avec l'aide du consultant, le document.

Dans cette perspective, le recours à un consultant externe contribue à redoubler ou à renforcer les isomorphismes de pratiques entre entreprises (« *Du coup, on avait leur avis de consultant RSE qui ont d'autres clients par ailleurs* »).

### **3. Informer plutôt qu'impliquer les parties prenantes ?**

Le rapport EdH 2019 signale qu'« en 2017, peu d'entreprises mentionnent avoir présenté leur plan à leurs parties prenantes », précisant que « lorsque cela a été fait, il s'agissait de comités de représentants du personnel ou des comités de parties prenantes externes réguliers déjà formalisés dans les entreprises ». D'après ces mêmes données, « cette association avec les parties prenantes [serait] mentionnée de manière explicite pour l'année 2018 par 1 entreprise sur 5 » (EdH, 2019 : 10). Sur la base de ces constats, le rapport avance que « si la loi n'est pas impérative sur ce point, les entreprises sont conscientes de l'importance d'associer les parties prenantes à ce processus, une fois leurs démarches

complètement formalisées » (*ibid.*). Ce commentaire laisse entendre que l'association des parties prenantes n'aurait pas été considérée comme une priorité dans les premiers temps de la mise en œuvre de la loi, mais qu'elle pourrait se renforcer par la suite. Un constat similaire se dégage de notre étude. Nous montrons en outre les modalités variables que peut prendre une telle association, encore restreinte, dans le travail de rédaction des plans de vigilance.

#### ❖ En interne, des représentants du personnel encore peu sollicités

Les organisations syndicales ont été tôt associées au processus ayant conduit à l'adoption de la loi de mars 2017 – serait-ce à des degrés divers – et ont continué, une fois la loi adoptée, à manifester leur intérêt pour les démarches exigées par la loi, cherchant à sensibiliser les salariés sur ces enjeux et à accompagner, quand cela était possible, la mise en œuvre de la loi. Qu'en est-il des acteurs syndicaux présents dans les entreprises étudiées ? Dans quelle mesure les représentants des salariés ont-ils participé au travail de rédaction des plans de vigilance ?

La sollicitation des représentants syndicaux dans le travail de rédaction des plans tend à intervenir le plus souvent en fin de processus, du moins lors de la première édition du plan de vigilance. Ainsi, s'ils n'ont dans l'ensemble pas été associés d'emblée au travail de rédaction des plans, les acteurs syndicaux de l'entreprise pourraient être amenés à y collaborer plus étroitement à l'avenir, signalant une dynamique d'association progressive. Trois exemples parmi nos études de cas illustrent ce double constat.

Dans un premier cas (groupe doté d'un accord-cadre international), l'élaboration de la cartographie des risques et de la matrice de matérialité a été soumise à l'appréciation des parties prenantes du groupe via des entretiens menés auprès d'un échantillon représentatif incluant le délégué syndical central du syndicat majoritaire et les secrétaires général et général adjoint de la fédération syndicale internationale IndustriALL Global Union.

Dans un autre groupe, le responsable du plan de vigilance estime avoir « *beaucoup travaillé avec les syndicats* », les représentants syndicaux ayant été avant tout informés de ce processus. Le plan de vigilance de 2018 a été présenté aux représentants des salariés dans deux enceintes principales : au comité de groupe France et au comité de groupe européen. Suite à ces présentations, et face à l'intérêt manifesté pour le sujet, les représentants syndicaux français ont été invités à former à un groupe de travail syndical. Ce groupe de travail (les cinq organisations syndicales françaises sont représentées chacune par deux personnes) s'est réuni à plusieurs reprises, essentiellement pour des « sessions d'information » sur ce que faisait la direction. D'après notre interlocuteur, cet échange a été constructif et a permis de « *rassurer* » les partenaires sociaux.

Dans un troisième groupe, les représentants du personnel se sont vu présenter le plan de vigilance dans une démarche de concertation, revendiquée par la direction RSE. D'après la responsable RSE, bien plus que toute discussion sur le fond du plan de vigilance, « *le point de cristallisation le plus important était qu'ils auraient souhaité une négociation* ». Mais cette option, contraire selon elle à « *l'esprit de la loi* », a été exclue.

À ce stade, l'association des représentants syndicaux à la rédaction des plans de vigilance se fait donc principalement sur le mode de l'information et secondairement de la consultation. Au-delà de nos quelques études de cas, cela se voit dans les textes de quelques

plans de vigilance publiés en 2019, qui signalent que « le plan de vigilance a fait l'objet d'une consultation d'experts et de parties prenantes externes ainsi que d'une discussion avec les instances représentatives du personnel, dans le cadre du Comité d'Entreprise Européen » (Suez 2019) ou bien encore que « l'état d'avancement de la démarche de réduction des risques RSE sera présenté au premier semestre 2019 aux partenaires sociaux du Comité Européen via la Commission RSE dédiée » (Auchan 2019). Cela permet alors dans quelques cas, mais pas systématiquement donc, d'intégrer le point de vue de ces « parties prenantes » sur quelques aspects particuliers, avant la finalisation du plan, comme signalé ici par exemple, dans des termes qui restent toutefois assez généraux :

« Grâce aux échanges noués avec les représentants des salariés du Groupe en France et plus particulièrement avec la Commission Sociale du Comité de Groupe France, certaines dispositions du Plan de vigilance ont ainsi été replacées au cœur du dialogue social. » (Axa 2019)

Au regard de ces premiers constats, les cas des entreprises dotées d'un accord-cadre international (ACI) sur les enjeux de RSE témoignent de la recherche d'une articulation plus étroite entre plan de vigilance et ACI<sup>6</sup> permettant d'envisager l'association des représentants du personnel aux réflexions sur le devoir de vigilance. Deux cas de notre échantillon se distinguent sur ce point. Dans un premier groupe, l'ACI avait été signé avant la mise en place du premier plan de vigilance. Ce dernier fait donc à plusieurs reprises référence à l'accord mondial, que ce soit dans la section sur les procédures d'évaluation régulière de la situation, dans la présentation des mécanismes d'alerte et de recueil des signalements, ou bien encore dans les dispositifs de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité. Les instances de dialogue social transnational tendent ainsi à être vues comme de potentielles actrices des politiques de RSE (Béthoux, 2008) et de vigilance de l'entreprise, susceptibles d'intervenir, à terme, dans le travail d'actualisation des plans de vigilance. Dans un autre groupe, l'ACI a été renouvelé pendant l'élaboration du premier plan de vigilance. Pour assurer une cohérence entre les deux démarches, le chef de mission RSE du groupe a de fait été intégré à l'équipe de négociation de l'ACI. Et les fédérations syndicales internationales ont accepté de lier les deux sujets notamment pour avoir de l'influence sur la question des alertes, traitée dans le cadre du devoir de vigilance. Dans les textes, l'articulation est donc forte entre les deux démarches. L'ambition d'associer pleinement des représentants du personnel à l'élaboration du plan de vigilance a néanmoins été contrariée puisque les syndicats n'ont été mobilisés ni dans le bilan du premier plan de vigilance, ni dans l'élaboration du second comme le reconnaissent l'ensemble des acteurs interrogés. Pour expliquer cet état de fait, les difficultés techniques de l'exercice sont mises en avant, et notamment le manque de temps accru par les nouvelles exigences relatives à la déclaration de performance extra-financière. La volonté d'associer les représentants syndicaux, affichée dans les textes, reste donc à concrétiser.

#### ❖ En externe, les influences directes et indirectes des ONG

Sur la question des échanges directs avec les parties prenantes externes, et notamment avec les ONG, on retrouve la même tension qui traverse globalement la mise en œuvre du devoir de vigilance, entre appui sur les démarches existantes d'une part, et introduction de

---

<sup>6</sup> Pour une étude de la dynamique récente des ACI, voir Bourguignon et Mias (2017).

dispositifs dédiés d'autre part.

Certaines entreprises associent ainsi depuis plusieurs années leurs parties prenantes externes à l'élaboration d'une « matrice de matérialité ». Ces échanges sont vus comme l'occasion de faire remonter le point de vue des acteurs sollicités et ont dans cette perspective contribué à la définition de la matrice de matérialité.

Une autre voie, encore peu empruntée, réside dans la mise en place de dispositifs spécifiquement dédiés au plan de vigilance, par exemple sous la forme d'un « comité de parties prenantes » qui pourrait être consulté ou sollicité lors de la réactualisation du plan de vigilance ou de ses outils. Dans l'un des cas que nous avons étudiés, une telle perspective est envisagée, mais elle n'a toutefois pas été testée pour les deux premières éditions du plan.

Comme mentionné plus haut, l'un des groupes étudiés présente par rapport à cette alternative un cas singulier dans notre échantillon, en ayant fait appel à deux consultants externes pour être accompagné dans l'élaboration de son plan de vigilance, dont l'un appartient à une ONG (mais une ONG d'accompagnement des entreprises).

L'influence des ONG sur le travail de rédaction des plans peut toutefois jouer de façon plus indirecte, par l'intermédiaire des attentes de ces parties prenantes externes que les responsables RSE en charge de l'élaboration des plans de vigilance anticipent et sur la base desquelles ils fondent certaines de leurs démarches. C'est ainsi que certains groupes sont passés de la publication de leur plan dans leur document de référence à une publication « autoportée », pour répondre à une attente explicitement formulée par certaines ONG.

## Conclusion

Au regard des recompositions organisationnelles évoquées dans cette partie, la loi de mars 2017 a dans l'ensemble offert aux acteurs que nous avons interrogés la possibilité de renforcer leur légitimité et celle des actions qu'ils mènent dans l'entreprise : la rédaction des plans de vigilance a ainsi été l'occasion de donner « *un coup de projecteur* » sur les sujets qu'ils traitent. Pour cette interviewée « *ça a permis de valoriser ce qu'on fait, [...] ça permet de donner un certain poids à la démarche et à ce qu'on porte en termes d'engagements* ».

De ce point de vue, certains responsables voient dans cette loi une ressource politique leur permettant de gagner en centralité dans ce jeu organisationnel. Cette valorisation nouvelle, de même que la sollicitation large dans l'entreprise que le caractère transversal de la question impose, ne doivent toutefois pas tromper : si l'appui sur des directions ou services divers est avéré, il ressort de notre enquête, on l'a dit, que l'élaboration concrète et le management effectif du plan de vigilance restent le plus souvent entre les mains d'un nombre restreint de personnes, fortement mobilisées sur le projet. Or parmi ces dernières, plusieurs soulignent que « *le sponsorship du plan [au niveau de la direction générale] est assez limité* » - et cela même si plusieurs plans de vigilance mentionnent que le pilotage du devoir de vigilance « se fait au plus haut niveau du groupe ».

Pour ces responsables, un enjeu est alors de parvenir véritablement à « monter » le sujet « devoir de vigilance » au niveau de la gouvernance, jusqu'au Comex si possible. Dans cette perspective, la capacité à mobiliser des administrateurs apparaît à ces responsables

comme essentiel pour faire reconnaître les démarches RSE en général et le plan de vigilance en particulier. Par ailleurs, dans le cadre de la mise en œuvre du devoir de vigilance, la possible survenue d'actions en justice contre les directions d'entreprise (en général, et pas nécessairement contre leur propre entreprise) est vue comme par certains responsables comme un moyen de s'assurer de la mobilisation des acteurs de la gouvernance : cela pourrait en effet « *créer un mouvement [...], générer une dynamique en disant 'attention, il ne faut pas baisser la garde, il faut continuer les efforts'* ».

## Deuxième partie – La cartographie : quatre formes pour se conformer à la Loi

Parmi les différents dispositifs attendus dans les plans de vigilance, la cartographie des risques est apparue comme, si ce n'est un exercice fondamentalement nouveau, une catégorisation inédite. Peu d'entreprises pouvaient en effet se prévaloir d'une cartographie des risques correspondant aux attentes de la loi, notamment en ce qui concerne les domaines concernés : l'environnement, la santé-sécurité et, surtout, les droits humains. Face à ces exigences nouvelles et à l'incertitude qu'elles portent, les directions des entreprises ont adopté des stratégies différentes, qui se reflètent pour partie dans la diversité des formes que prennent les sections consacrées à la cartographie des risques dans les plans de vigilance produits.

Pour rendre compte de cette diversité, nous avons analysé 111 plans de vigilance publiés au cours de l'année 2019<sup>7</sup>. Cette analyse ne s'assimile pas à une évaluation qui consisterait à positionner les cartographies à l'aune d'un modèle idéal, suggéré par le droit ou par les (bonnes) pratiques professionnelles (par exemple celles qui relèvent de l'*Enterprise Risk Management*). Elle procède bien plutôt d'une démarche inductive visant à rendre intelligible la diversité observée par un procédé classificatoire. Celui-ci consiste à construire des classes agrégeant des énoncés écrits qui présentent un degré élevé de similarité. Une grille d'analyse a été construite sur la base d'une première lecture de l'ensemble du corpus. Elle a été ensuite systématiquement appliquée afin de positionner chaque plan de vigilance dans les catégories ainsi construites.

À l'issue de ce travail d'analyse, nous distinguons quatre façons de répondre à l'exigence de cartographie des risques. Un premier ensemble de plans de vigilance, représentant près de la moitié des cas, évite de présenter la cartographie, sa méthode et ses résultats (section 1). Un deuxième ensemble raconte la cartographie comme une démarche mobilisant des acteurs, des procédures et des outils sur lesquels le propos se focalise (section 2). Un troisième ensemble de plans reste à l'inverse silencieux sur la méthode cartographique, mais explicite les risques majeurs que celle-ci conduit à identifier (section 3). Enfin, un dernier ensemble cherche à figurer la cartographie des risques à travers des formes diverses sur lesquelles il convient de s'arrêter (section 4). Ces quatre façons de présenter la cartographie des risques doivent être considérées comme s'inscrivant dans un continuum de pratiques rédactionnelles, allant de l'absence de toute référence à une cartographie à la présentation d'un objet appelé « cartographie ». Des cas-frontières existent entre ces différentes stratégies rédactionnelles.

### 1. Faire l'impasse : des cartographies en mode mineur

---

<sup>7</sup> Nous tenons à remercier les étudiants de l'Université Paris-Dauphine qui nous ont accompagnés dans la composition de ce corpus et dans l'analyse des cartographies : Eugénie Barthélémy, Charlene Beaudelot, Hajar Berrabah, Elisa Collomb, Victor Counillon, Maëlle Descamps, Arthur Dreyfus, Mathilde Ducroz, Julie Dulac, Elsa Faïsse, Marie Hounau, Pauline Le Fur, Ghjuvan Simeoni, Bérénice Tartar, Marie Teyssier et Aure Zanetti.

Tous les plans de vigilance ne comportent pas systématiquement une section intitulée « cartographie des risques ». Certains ne font absolument pas mention d'un tel travail de cartographie, voire d'identification, des risques. Ainsi, le plan du groupe SNEF comporte le renvoi à deux codes de conduite, à un dispositif d'alerte et à un « *Compliance Office* », présentés comme « des mesures concrètes de vigilance propres à permettre l'identification des risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement, résultant des activités du groupe SNEF ». D'autres plans, comme celui d'Axa, n'emploient pas le mot « cartographie », mais précisent par ailleurs leur démarche d'évaluation des risques. D'autres encore, comme celui de Téléperformance, proposent une liste de risques génériques et annoncent un travail cartographique à venir.

Lorsqu'une section du plan est explicitement consacrée à la « cartographie des risques », elle peut se limiter à quelques lignes affirmant rapidement qu'une cartographie a été réalisée, mais sans livrer d'information sur la méthode ou le contenu de celle-ci :

« Une cartographie des risques spécifiques au plan de vigilance a été élaborée. Cette cartographie n'a pas mis en évidence de risques qui n'avaient pas déjà été identifiés par le Groupe et qui ne seraient pas traités par les dispositifs existants. » (Altran, 2019)

L'essentiel consiste alors à affirmer que l'entreprise procède bien à une cartographie des risques et que la gestion de ces risques est effective et sous contrôle.

Dans une certaine proximité avec cette dernière forme, plusieurs plans de vigilance nourrissent leur section « cartographie » exclusivement de renvois à des procédures et des dispositifs qui existaient avant la loi de mars 2017. Ils peuvent alors expliciter quelque peu la démarche, comme dans le cas de Vallourec :

« D'une manière générale, la Direction de la Gestion des Risques recense auprès des directions opérationnelles et fonctionnelles les principaux risques auxquels le Groupe est confronté, les analyse et en établit une cartographie. Une cartographie des risques est en place au niveau de chacune des entités majeures et des Régions, ainsi que pour l'ensemble du Groupe. Chaque cartographie intègre les risques principaux avec leurs impacts, leur probabilité d'occurrence et le niveau de contrôle en vigueur. Le processus de cartographie a été adapté pour prendre en compte les exigences de la loi Sapin 2 du 9 décembre 2016. » (Vallourec, 2019)

L'explicitation de la démarche est, dans d'autres cas, plus brève : « La même méthodologie que celle utilisée pour les risques extra-financiers a été mise en œuvre au cours de l'année 2018 pour réaliser une cartographie des risques spécifiques liés à nos fournisseurs et sous-traitants. » (LDC, 2019).

Dans un même registre, certaines entreprises évoquent, sans plus de précision, une intégration des risques visés par la loi dans une cartographie existante :

« De nouveaux risques relatifs aux domaines visés par la loi sur le devoir de vigilance ont été intégrés à la cartographie globale des risques de l'entreprise, déjà réalisée par ailleurs, et analysés au regard des activités menées par le Groupe CRIT. » (CRIT, 2019)

Dans ces cas, la section « cartographie » du plan de vigilance est assez brève, signalant l'absence d'un travail spécifique engagé à la suite de la loi. Mais ces cas manifestent un processus plus largement observé : celui de la forte intégration, voire de l'absorption des

problématiques liées au devoir de vigilance au système de management des risques de l'entreprise (voir partie 3). Le plan de Savencia s'inscrit explicitement dans cette logique. Le document de référence comporte une section intitulée « Contrôle interne, gestion des risques et devoir de vigilance » qui se structure autour de la présentation successive de trois cartographies des risques : celle des risques « Groupe », celle des risques « Loi Sapin II » et celle des risques « Loi sur le Devoir de Vigilance ». Cette dernière est présentée ainsi :

« Conformément à la loi relative au Devoir de vigilance, le Groupe a établi une cartographie des risques spécifique propre à identifier 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 du Groupe et de celles des sociétés qu'il contrôle. Cette cartographie a été complétée en 2018 d'un axe "Matières premières" visant à évaluer les principaux risques liés à nos filières d'approvisionnements. De cette cartographie émane un Plan de vigilance dont le suivi des mesures et l'évaluation de l'efficacité s'effectueront par le biais d'indicateurs identifiés et ce, sous la supervision de la Direction Conformité. » (Savencia, 2019)

Certains plans, comme ceux de Michelin ou Total, comprennent des sections « cartographie » plus étoffées, mais restant dans ce registre : une liste de risques identifiés structure le propos, qui consiste à dire que ces risques font l'objet d'une évaluation actualisée avant de présenter les instruments de gestion associés.

Comme nous l'avons vu, l'appui sur les spécialistes internes du management des risques a été souvent recherché pour élaborer la cartographie des risques. Dans ces cas, les thématiques relevant du devoir de vigilance sont redéfinies comme des « risques » qui viennent compléter la liste des risques déjà pris en considération dans l'exercice cartographique : « *Pour nous, au risk management du groupe, le sujet plan de vigilance, et d'ailleurs même le sujet RSE au sens large, est un sujet parmi d'autres dans une cartographie des risques globaux.* »

Une autre façon de signaler l'appui sur des outils et des démarches existantes consiste à renvoyer vers d'autres parties du document de référence, voire à d'autres documents. La « cartographie » présentée par le groupe Tarkett s'appuie ainsi explicitement sur des politiques et des systèmes de management déjà en place dans le groupe d'un côté, et renvoie à une démarche d'achats responsables pour la chaîne d'approvisionnement, explicitée dans une autre section du document de référence :

« Notre processus d'identification et notre cartographie des risques RSE sont détaillés en Section 3.4 "Risques et opportunités liées à la RSE". La Cartographie des Risques de Tarkett couvre d'une manière générale les risques liés à l'environnement, la santé et la sécurité, et les droits humains. De manière plus spécifique :

- au niveau de nos sites de production, les risques HSE sont identifiés et évalués dans le cadre du programme WCM et des systèmes de management en place sur la majorité de nos sites : OHSAS18001 pour les aspects santé et sécurité, ISO14001 et ISO50001 pour les aspects environnementaux. (...) » (Tarkett, 2019)

Cet adossement sur le management HSE (hygiène, sécurité et environnement) se retrouve dans un certain nombre de groupes industriels. Il faut noter, à cet égard, les limites d'un tel adossement à des outils managériaux existants dans le domaine des droits humains, comme l'illustre la formule retenue dans le plan de Tarkett pour signaler un effort pour inclure ces

« risques » éventuels dans les cartographies existantes : « Les risques liés aux droits humains n'ont jusqu'ici pas été jugés significatifs pour les activités sur nos sites de production. Nous sommes cependant conscients que les tendances géopolitiques actuelles peuvent générer de nouveaux risques ». C'est un point sur lequel insiste plus largement l'étude publiée par Entreprises pour les droits de l'Homme en juin 2019 : sur les 83 plans analysés, deux tiers mentionnent un exercice de cartographie des risques spécifiques aux droits humains, et 30 % le font dans le cadre d'un processus global RSE et/ou ERM (*Enterprise Risk Management*).

Ce renvoi à d'autres parties du document de référence ne procède pas seulement d'un discours qui tendrait à euphémiser les effets de la loi de mars 2017 sur les pratiques de l'entreprise, en pointant ce que celle-ci avait mis en place antérieurement à la loi. Il est aussi le résultat d'un effort de conformation au droit, pour lequel la loi sur le devoir de vigilance n'est qu'une cible parmi d'autres normes légales. Ainsi, le groupe Valéo signale un « large travail de cartographie des risques extra-financiers » réalisé en 2018 « pour satisfaire aux dispositions portant sur la transposition de la directive européenne de 2014 relative à la publication d'informations extra-financières » et renvoie donc à d'autres sections du document de référence, consacrées aux risques extra-financiers. Signalons également le cas d'Orano qui, dans son rapport annuel d'activité, ne présente pas de section consacrée au devoir de vigilance, mais propose en annexe une « Table de concordance des données requises en matière de déclaration de performance extra-financière et celles requises par la loi relative au devoir de vigilance », chaque ligne renvoyant à des sections spécifiques du rapport :

|                                                                                             | Déclaration de performance extra-financière<br>article L. 225-102-1 du CC | Devoir de vigilance<br>article L. 225-102-4 du CC | Sections du Rapport d'Activité<br>31/12/2018 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Modèle d'affaires et Situation et activités de la Société et de ses filiales                | ✓                                                                         | -                                                 | Profil de l'entreprise<br>Chapitre 2         |
| Processus de cartographie des risques et gestion des risques                                | ✓                                                                         | ✓                                                 | 3.1                                          |
| Dispositif de contrôle interne                                                              | ✓                                                                         | ✓                                                 | 3.2                                          |
| Principaux risques RSE liés à l'activité de la Société                                      | ✓                                                                         | ✓                                                 | 3.3                                          |
| <b>Informations sociales</b>                                                                |                                                                           |                                                   | <b>4.1</b>                                   |
| Emploi                                                                                      | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.1                                        |
| Organisation du travail                                                                     | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.5                                        |
| Relations sociales                                                                          | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.5                                        |
| Santé et sécurité                                                                           | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.6                                        |
| Formation                                                                                   | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.3                                        |
| Égalité de traitement                                                                       | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.1.5                                        |
| <b>Informations sociétales</b>                                                              |                                                                           |                                                   | <b>4.2</b>                                   |
| Dispositif de prévention de la corruption et du trafic d'influence                          | ✓                                                                         | -                                                 | 4.2.1                                        |
| Relations fournisseurs et achats responsables                                               | -                                                                         | ✓                                                 | 4.2.2                                        |
| Impact territorial, économique et social de l'entreprise                                    | ✓                                                                         | -                                                 | 4.2.3                                        |
| <b>Informations environnementales</b>                                                       |                                                                           |                                                   | <b>4.3</b>                                   |
| Politique générale en matière environnementale                                              | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.3.1                                        |
| Pollution                                                                                   | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.3.2                                        |
| Économie circulaire : prévention et gestion des déchets, utilisation durable des ressources | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.3.2                                        |
| Changement climatique                                                                       | ✓                                                                         | ✓                                                 | 3.3.2.2                                      |
| Biodiversité                                                                                | ✓                                                                         | ✓                                                 | 4.3.2                                        |

Au total, nous comptabilisons 55 plans de vigilance relevant de ce premier registre rédactionnel, tendant à présenter la cartographie des risques dans le plan de vigilance en mode mineur.

## 2. Le discours de la méthode : raconter la cartographie

Les plans de vigilance relevant du deuxième registre rédactionnel se distinguent des précédents par une explicitation de la démarche de cartographie des risques. Il s'agit alors de dire les acteurs impliqués dans cette démarche : les différentes directions impliquées, le recours éventuel à un cabinet de conseil qui l'a accompagnée, le groupe ou le comité mis en

place, de façon pérenne ou non, et plus rarement les parties prenantes consultées. Le plan de vigilance du groupe BIC est par exemple très explicite de ce point de vue :

« L'élaboration de la cartographie des risques a fait l'objet de deux groupes de travail visant à identifier les risques majeurs : le premier, piloté par la Direction des Achats, a concerné les chaînes d'approvisionnement de BIC dans le cadre du programme d'engagements *Writing The Future, Together* ; le second, piloté par la Direction du Développement Durable et la Direction Juridique, a concerné les activités du Groupe BIC. (...) Un prestataire externe, spécialisé dans la responsabilité sociale des entreprises et les achats responsables, a accompagné chacun des groupes de travail dans la phase d'élaboration des outils de cartographie des risques et de conception des plans d'actions associés aux risques identifiés. » (BIC, 2019)

La section cartographie se fait aussi parfois pédagogue, en présentant la démarche d'analyse des risques : identification des risques ; distinction entre risques bruts et risques net ; cotation des risques, etc. Le groupe Aéroports de Paris présente ainsi sa « cartographie des risques achats sur le volet environnemental » :

« Suite à la mise à jour de 2017 (à partir de l'étude de matérialité achats de 2016), la Direction des achats a poursuivi en 2018, la mise en conformité de la cartographie des risques achats avec la loi Potier du 27 mars 2017. Elle a pour finalité d'identifier les prestataires en fonction des produits/ prestations fournis au regard des enjeux que s'est fixé ADP-SA et de dégager les actions à mener au besoin pour les fournisseurs les plus à risque afin de mettre en place les plans de vigilance adéquats. Cette nouvelle cartographie s'appuie sur une méthodologie robuste :

- identification des risques et principaux enjeux environnementaux pour Aéroports de Paris SA : changement climatique, pollution de l'air, consommation et pollution de l'eau, biodiversité (pollution des sols, artificialisation, déforestation) production de déchets, épuisement des ressources ;
- puis cotation (probabilité de survenance du risque X impact) de chaque segment d'achats (plus de 170 segments). » (ADP, 2019)

Comme d'autres, le groupe Alten décrit une méthodologie cartographique principalement construite autour des variables de fréquence, de gravité et de maîtrise :

« Pour son activité propre ALTEN réalise régulièrement une analyse d'impact environnemental. Chaque risque environnemental lié à l'activité d'ALTEN est évalué via une méthode de cotation prenant en compte la fréquence, la gravité de l'impact, les demandes des parties prenantes et la maîtrise.

- La fréquence est déterminée en fonction de l'occurrence d'apparition de l'impact,
- La gravité indique le niveau d'impact sur le milieu récepteur.
- Les demandes des parties prenantes sont déterminées en fonction des demandes reçues de la part des parties prenantes intéressées sur le site (collectivités, associations, médias, riverains, autorités, etc.).
- La maîtrise du risque est déterminée en fonction des actions de réduction de l'impact qui ont été mises en œuvre et de l'efficacité de ces dernières. Ce critère prend également en compte le niveau de conformité réglementaire d'ALTEN. » (Alten, 2019)

Ces différents exemples signalent encore une fois la prégnance des outils et procédures du management des risques, qu'il s'agisse du croisement entre fréquence et gravité, de la prise en compte des instruments de prévention ou de maîtrise des risques pour distinguer risques bruts (appelés parfois « génériques ») et risques nets ou résiduels, etc.

Rappelons cependant que les cas rassemblés ici ne précisent pas les résultats de cette analyse des risques, ce qui les distingue des plans analysés dans les sections qui suivent, pour lesquels l'enjeu de communication sur ces risques dits « résiduels » est important.

Notons par ailleurs que, si le vocable utilisé est communément partagé, les plans de vigilance ne racontent pas leurs différentes cartographies de la même manière. Dans ce registre en effet, l'explicitation de la démarche cartographique distingue le plus souvent les risques associés aux activités du groupe et de ses filiales et ceux qui sont liés aux activités des fournisseurs et sous-traitants, qui relèvent donc bien de cartographies distinctes. Le niveau de précision dans l'explicitation peut varier selon le périmètre concerné. Mais dans bon nombre de cas (voir par exemple Safran, Natixis ou Ubisoft), le récit cartographique concerne principalement les activités des fournisseurs, la cartographie des risques concernant les activités des filiales étant renvoyée à des dispositifs déjà en place, sur un registre assimilable au premier registre décrit (« cartographies en mode mineur »).

Raconter la cartographie, c'est aussi dans certains cas dire les bases informationnelles mobilisées et croisées pour l'élaborer, en particulier en ce qui concerne les droits humains :

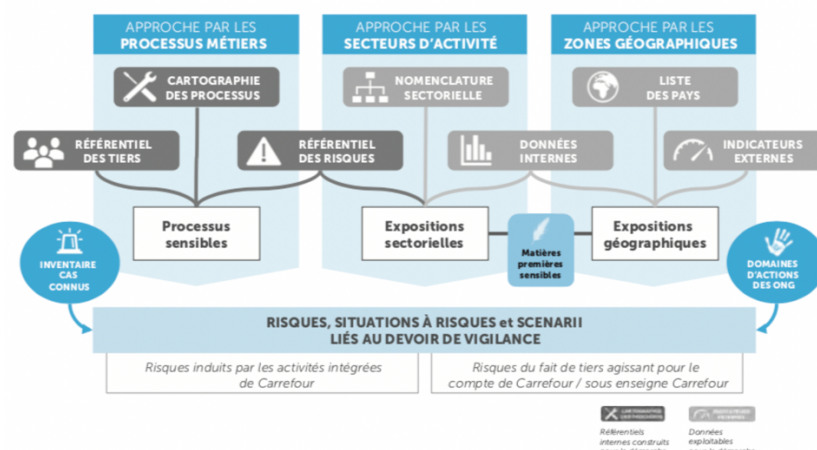
« Depuis 2012, Legrand établit une cartographie des risques en matière de Droits humains au travail. Celle-ci dresse une classification des pays d'implantation du Groupe en s'appuyant sur la ratification des 8 conventions de l'OIT relatives aux principes et droits fondamentaux au travail et sur l'indice Freedom in the World. (...) Cet exercice de hiérarchisation a été réalisé en s'appuyant sur des sources externes telles que le Global Rights Index de l'ITUC, les rapports de l'US Department of State sur le travail forcé, le travail des enfants et la situation des droits humains dans le monde (classés par pays). » (Legrand, 2019)

Ces références à des bases informationnelles signalent le souci d'identifier par le travail cartographique des pays à risques. Si un certain nombre d'entreprises paraissent procéder ainsi, la prise en compte de l'ancrage géographique des activités n'est pas sans poser quelques difficultés, signalées par nos interviewés : celle du flou de la notion de « pays à risques », et celle du risque de focaliser l'attention sur certaines régions et d'euphémiser en retour les risques dans d'autres pays.

Parmi les plans de vigilance qui mobilisent ce registre du récit cartographique, celui du groupe Carrefour se distingue par le détail et la précision qui y sont attachés. Une section intitulée « Méthodologie de cartographie des risques » développe sur près de deux pages l'approche générale et les étapes de ce travail cartographique. Un schéma vient appuyer l'explicitation :

## Méthode d'identification et description des risques et situations à risques

L'identification des risques combine donc plusieurs approches synthétisées dans le schéma ci-dessous :



Pour les entreprises mobilisant ce registre rédactionnel, raconter la cartographie suffit à composer la section dédiée. Dans la plupart des cas, le contenu ou la nature des risques ne sont pas évoqués. Quelques risques évalués sont parfois mentionnés (c'est le cas notamment d'Hermès et de Legrand), mais la description précise du travail cartographique ne débouche pas sur une explicitation systématique et cohérente des risques effectivement mis en évidence par ce travail.

Au total, nous recensons 18 plans de vigilance relevant de ce registre rédactionnel de la cartographie.

### 3. La cartographie comme liste de risques et d'enjeux

Dans d'autres plans de vigilance, la cartographie se présente d'abord comme une liste, plus ou moins étoffée et précise, des principaux risques ou des enjeux majeurs qu'elle met en évidence. Le travail de cartographie se présente alors comme un travail de hiérarchisation des risques et des enjeux. Dans un certain nombre de cas, cette hiérarchisation apparaît comme une seconde étape consistant à pondérer des enjeux dont l'identification a fait l'objet d'une première démarche, prenant par exemple la forme d'une matrice de matérialité : « *On a travaillé sur une analyse de matérialité, différentes thématiques qu'on retrouvait à travers tous nos métiers, tous nos projets. Une fois qu'on a identifié une vingtaine de sujets environnementaux [...], on a mené justement cette hiérarchisation, cette cartographie, ce qui nous a permis de pouvoir faire ressortir quatre grandes thématiques.* » (Groupe B)

Les plans de vigilance qui mobilisent ce registre rédactionnel de la liste de risques et d'enjeux portent ainsi la focale sur le résultat de ce travail de hiérarchisation. Leur énoncé est parfois très générique. Il s'agit alors de pointer les enjeux principaux pour insister sur les démarches de prévention et d'atténuation des risques. Le plan de vigilance de Maisons du monde est ainsi structuré autour de trois enjeux, ce choix étant rapidement expliqué dans une partie introductive qui sert de cartographie :

« Au vu de la cartographie des risques extra-financiers (voir section 2.1.1) et de l'importance des enjeux sociaux et environnementaux dans la chaîne d'approvisionnement du Groupe, Maisons du Monde a concentré son plan de vigilance autour de trois enjeux principaux : la gestion durable des ressources naturelles, les risques sociaux et conditions de travail dans la

chaîne d'approvisionnement et la gestion des substances chimiques. » (Maisons du monde, 2019)

La section « Cartographie des risques et enjeux de STEF » est également assez générique : « Compte tenu des activités de logistique sous température dirigée et maritimes de STEF, les principaux impacts concernent : le capital humain, la gestion de la santé et sécurité au travail, le climat, la qualité de l'air, les émissions sonores » (STEF, 2019). Seuls les principaux risques environnementaux sont précisés par la suite, lorsqu'il s'agit de présenter les démarches de prévention et d'atténuation :

« La cartographie des risques environnementaux de STEF se traduit par des impacts sur :

- le climat, par les émissions de GES (gaz à effet de serre) issues principalement de la combustion d'hydrocarbures (traction des véhicules et fonctionnement des groupes frigorifiques embarqués, propulsion des navires) et, dans une moindre mesure, par la consommation d'électricité (alimentation à quai des navires, réfrigération des plateformes) et les émissions de fluides frigorigènes pour la maintenance des installations de production du froid des entrepôts et des plateformes ;
- la qualité de l'air, par les rejets, dans l'atmosphère (NOx, HC et particules) lors de la combustion des hydrocarbures (traction des véhicules et fonctionnement des groupes de production de froid embarqué, propulsion et stationnement à quai des navires) ;
- les émissions sonores, émanant du fonctionnement des véhicules (traction et groupes frigorifiques embarqués), des navires et des installations fixes de production du froid (entrepôts et plateformes). » (STEF, 2019)

À l'instar de ces deux plans de vigilance, une quinzaine de plans présentent la liste de risques sans évoquer la méthodologie cartographique, ou très brièvement seulement.

D'autres plans présentent cette liste de risques majeurs après une description assez précise de la méthodologie cartographique utilisée. Une première partie de la section « cartographie » du plan est similaire à ce qui a été décrit dans la section précédente (« raconter la cartographie »). Mais à la différence des plans présentés plus haut, l'explicitation de la démarche cartographique débouche sur l'énonciation des principaux risques ainsi identifiés.

Reflète sans doute de démarches cartographiques distinctes, la présentation des risques majeurs peut parfois prendre une forme différente selon les thématiques couvertes. Ainsi, le plan de vigilance de Vinci présente les cartographies des risques dans trois sections successives (« la vigilance en matière de santé-sécurité des personnes », « la vigilance en matière de droits humains », « la vigilance en matière environnementale »). Cette présentation n'est pas normée, au sens où les éléments qui structurent la présentation des informations ne sont pas les mêmes d'une cartographie à l'autre. La cartographie des risques SST énonce des risques et les « événements redoutés majeurs », tandis que la cartographie des risques en matière de droits humains fait ressortir quant à elle cinq enjeux majeurs et dix-sept thématiques.

| Principaux risques                                       | Types d'événements redoutés majeurs                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Risques liés aux masses en mouvement                     | Collision par des équipements ou matériels en mouvement<br>Collision par des engins ou véhicules de chantier<br>Collision par des véhicules tiers |
| Risques liés à la chute d'objets ou de charges           | Heurts liés à la chute d'objets ou de matériels<br>Heurts liés à l'effondrement de l'ouvrage<br>Écrasement lié à la chute de charges suspendues   |
| Risques liés au travail en hauteur                       | Chute de hauteur                                                                                                                                  |
| Risques liés aux appareils sous tension ou sous pression | Électrocution<br>Projection de fluides sous haute pression<br>Projection de pièces mécaniques sous pression                                       |
| Risques liés aux outils mécaniques portatifs             | Coupures et perforations par les outils mécaniques portatifs coupants                                                                             |
| Risques liés à la circulation routière                   | Accident de la route                                                                                                                              |

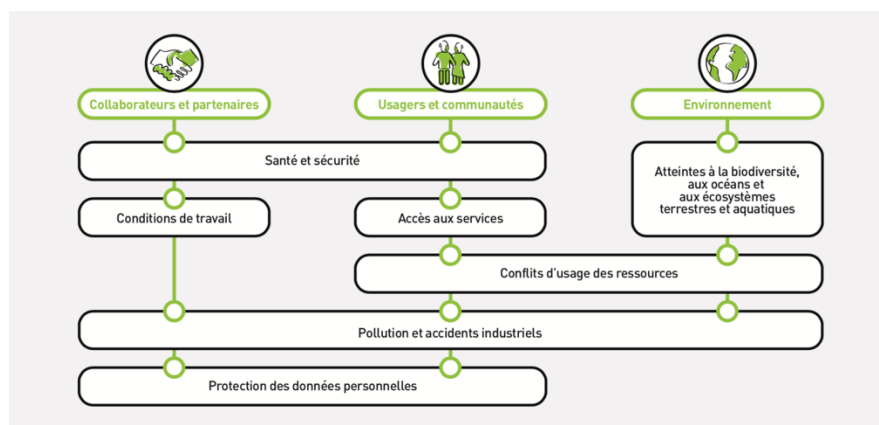
| Enjeux majeurs                                                     | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Thématiques                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Pratiques de recrutement et migration de main-d'œuvre           | Dans le cadre de leurs activités, que l'embauche soit réalisée directement par le Groupe ou réalisée par des agences d'intérim, les entités de VINCI peuvent être amenées à recruter des travailleurs migrants. L'emploi de ces travailleurs recoupe des réalités diverses selon les conditions dans lesquelles la migration s'est déroulée (voyages, administration, recrutement, logement, etc.). Or, les pratiques de recrutement et certaines législations nationales en matière de migration peuvent générer des risques spécifiques d'atteinte grave aux droits de ces travailleurs.                      | 1. Dettes et frais de recrutement.<br>2. Substitution des contrats de travail.<br>3. Permis de travail, papiers d'identité, visa, passeport et visa de sortie.                                                                                 |
| 2. Conditions de travail                                           | Cet enjeu a trait aux risques potentiels d'atteinte aux droits sociaux fondamentaux qui peuvent résulter d'un manque de vigilance quant aux conditions de travail, qu'il s'agisse des rémunérations et de leur paiement, des volumes d'heures de travail, des congés et des prestations sociales, des restrictions à la liberté d'association, etc. Étant donné la nature des activités du Groupe, la santé et la sécurité de nos collaborateurs est également une thématique centrale qui fait l'objet d'un traitement spécifique depuis de nombreuses années au sein du Groupe et de ses différentes entités. | 4. Rémunération.<br>5. Temps de travail.<br>6. Congés payés et autres avantages sociaux.<br>7. Représentation des salariés.<br>8. Emploi des travailleurs mineurs.<br>9. Discrimination.<br>10. Santé et sécurité au travail.<br>11. Sécurité. |
| 3. Conditions d'hébergement                                        | Selon les projets et chantiers réalisés, il peut arriver que l'entreprise ait à s'occuper de l'hébergement des collaborateurs, du fait de l'ampleur des projets ou chantiers, de leur localisation ou encore de leur caractère itinérant. Dans ce cas, il s'agit de s'assurer que les logements mis à disposition des employés garantissent leur sécurité physique et leur sûreté et satisfassent leurs besoins fondamentaux.                                                                                                                                                                                   | 12. Normes relatives à l'hébergement : santé, sécurité et sûreté.<br>13. Liberté de mouvement, consultation et traitement des plaintes.                                                                                                        |
| 4. Pratiques relatives aux droits humains dans la chaîne de valeur | Cet enjeu est relatif à la question du contrôle des sous-traitants et des conditions de vie et de travail des travailleurs des sous-traitants ou personnels intérimaires sur site. À cet égard, il est considéré que nos enjeux et ceux de nos sous-traitants sont identiques, en particulier en matière de santé et sécurité.                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 14. Sensibiliser, identifier les risques et contractualiser.                                                                                                                                                                                   |
| 5. Communautés locales                                             | Les projets de construction et d'exploitation d'infrastructures peuvent avoir des impacts sur les communautés locales et populations riveraines. Client, concessionnaire et constructeur ont des responsabilités partagées, variables d'un projet à un autre, et se doivent de travailler en étroite collaboration pour identifier, éviter et atténuer ces conséquences potentiellement négatives sur les personnes et les communautés riveraines ou impactées propres à chaque projet.                                                                                                                         | 15. Enjeux sociaux et environnementaux.<br>16. Enjeux fonciers.<br>17. Concertation, engagement des communautés locales et traitement des plaintes.                                                                                            |

Au total, un quart des plans de vigilance présentent ainsi leur cartographie à partir de ses résultats, prenant la forme d'une liste de risques majeurs.

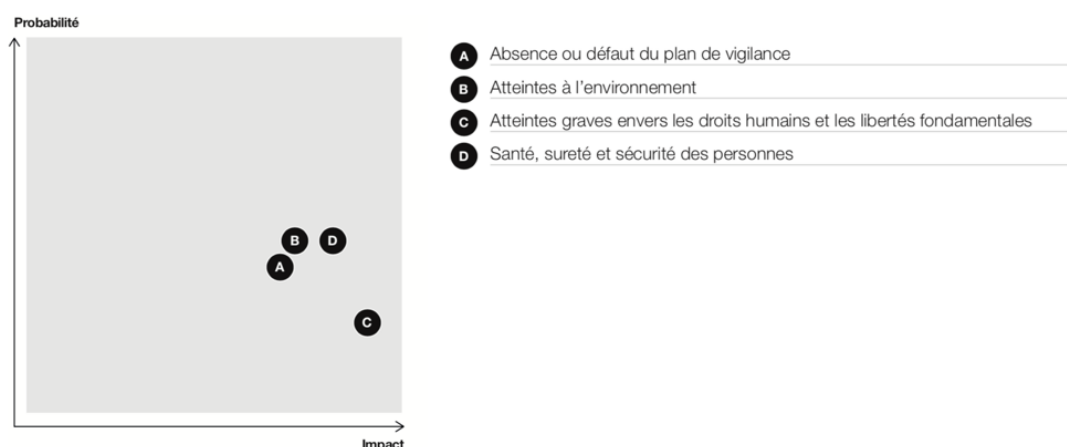
## 4. Figurer la cartographie

Onze plans de vigilance se distinguent de ceux qui ont été présentés jusqu'à présent par la proposition d'une représentation graphique de la cartographie. Précisons d'emblée que ce ne sont pas forcément les plans les plus explicites, tant du point de vue de la méthodologie cartographique que de celui des résultats de cette analyse. Ils se distinguent toutefois par la présentation d'un objet propre, identifié à la cartographie. La forme que prend cet objet varie fortement.

Les plans de Sanofi et de Suez proposent une représentation graphique qui ne se distingue que formellement de la liste des risques majeurs proposée dans les plans qui viennent d'être analysés (« la cartographie comme liste de risques et d'enjeux »). Au lieu d'utiliser une suite d'énoncés, la liste est présentée sous forme d'un schéma :



D'autres plans présentent la cartographie sous la forme d'un graphique visant à présenter le degré de criticité des risques identifiés. Orange fait ainsi le choix d'une présentation très agrégée qui positionne les grandes catégories de risques, mais ne précise pas les risques majeurs pour chacune d'entre elles, ni leur cotation (ceci est toutefois détaillé dans le suivi du document 2019) :

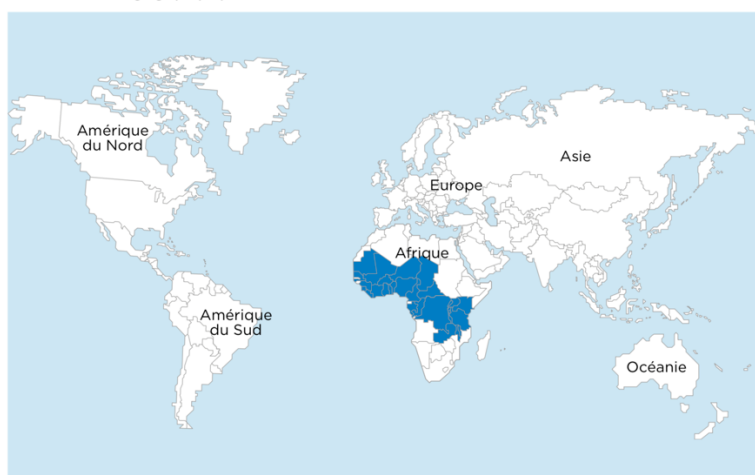


La représentation graphique proposée dans le plan de Nexity reprend le raisonnement en termes de degré de criticité des risques (cette fois, représentée sur un seul axe) et y associe une représentation dynamique en schématisant l'évolution de la cotation de chacun des six risques « significatifs » ainsi cartographiés :

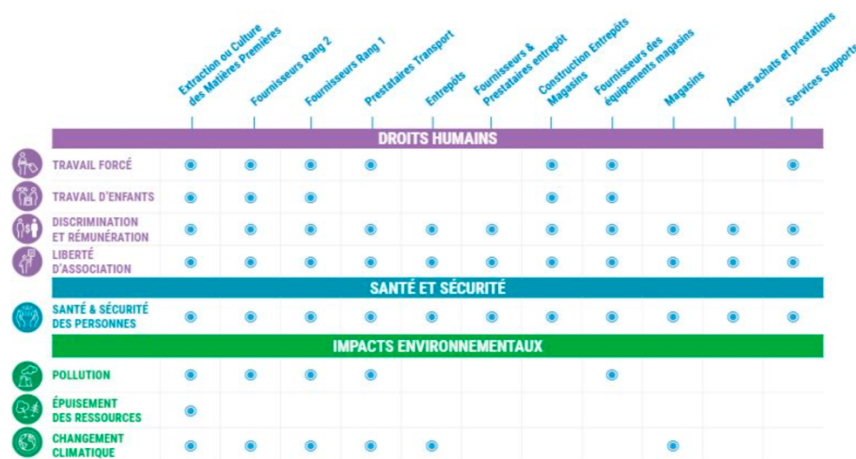


Deux autres plans proposent une représentation qui met en avant la localisation géographique des préoccupations relevant du devoir de vigilance. C'est le cas de Bolloré qui présente une carte, ainsi que de Schneider Electric qui présente sous forme d'histogramme la répartition géographique du millier de fournisseurs identifiés comme risqués :

Définition de la zone géographique prioritaire



Le plan de vigilance de Décathlon associe quant à lui plus clairement les risques à des types d'activités, en rassemblant dans un même document celles qui relèvent de ses fournisseurs et celles qui s'inscrivent dans le périmètre de l'entreprise, sans toutefois s'attacher à l'ancrage géographique de ces activités. Il livre sans vraiment l'expliquer une cartographie des huit risques les plus importants, selon leur probabilité d'occurrence aux onze étapes de la chaîne de valeur :



## Conclusion

On le voit, l'obligation légale de procéder à une cartographie des risques est interprétée de façon fort variable lorsqu'il s'agit de manifester son respect dans un plan de vigilance. Certaines entreprises annoncent qu'une cartographie a été réalisée, sans en préciser ni la méthode, ni les résultats saillants. D'autres renvoient à des démarches assimilables à une cartographie des risques menées par ailleurs, qui sont soit brièvement énoncées dans le plan de vigilance, soit décrites en dehors de celui-ci. Près de la moitié des plans de vigilance (2019) que nous avons collectés ne présentent ainsi pas explicitement la cartographie des risques sur laquelle ils s'adossent. D'autres plans explicitent la méthodologie de la cartographie, mais sans en énoncer les résultats. Enfin, un tiers environ présentent, de façon plus ou moins étoffée et précise, les résultats de cette cartographie, cette énonciation prenant le plus souvent la forme d'une liste, plus rarement celle d'une représentation graphique.

Ces observations font ressortir que l'exercice de présentation d'une cartographie des risques relevant du devoir de vigilance est loin d'être normalisé à l'heure actuelle. Il convient toutefois d'être prudent dans l'interprétation de ces différences, parce que chaque registre rédactionnel ne correspond pas nécessairement à une logique univoque de construction de la cartographie. Ainsi, le fait d'éviter de présenter la méthodologie et les résultats de celle-ci peut aussi bien correspondre à une stratégie de dissimulation d'une démarche qui n'a pas (encore) été réalisée, qu'à la nécessité d'arbitrer entre différentes priorités tout en tenant compte de contraintes d'espace, dans le document de référence, pour présenter l'ensemble des politiques de l'entreprise en matière de développement durable et de RSE.

Par-delà la diversité des registres rédactionnels, la présentation des cartographies des risques fait par ailleurs ressortir de façon transversale l'appui extrêmement fréquent sur les outils et les procédures du management des risques. Cela est perceptible tant dans les façons de figurer les cartographies (section 4) que dans les méthodologies décrites (section 2), ou encore dans le renvoi, dans un tiers des plans de vigilance, à des procédures existantes ou à d'autres parties du document de référence (section 1). Nous voyons là une manifestation très explicite du processus d'endogénéisation du droit et, en l'occurrence, une illustration de la « managérialisation de la loi », au sens de Lauren B. Edelman. Cette managérialisation n'est

pas sans poser un certain nombre de problèmes. Un responsable RSE (groupe I) reconnaît ainsi qu'« *en fait, c'est un peu difficile. Il y a la méthode de la Direction des risques, avec l'impact / probabilité, qui est très contrainte et très lourde. Je ne sais pas si c'est la méthode la mieux adaptée pour l'identification des risques plan de vigilance.* » Nous avons pu pointer au passage la difficulté à intégrer les enjeux relevant des droits humains dans une telle démarche. Le problème principal tient surtout au fait que les outils du management des risques sur lesquels s'appuient bon nombre d'entreprises pour élaborer leur cartographie des risques ont été conçus pour identifier des risques pour l'entreprise, et non pour des tiers. Plusieurs rapports proposant une analyse de la première vague de plans de vigilance publiés en 2018 pointaient ainsi l'interprétation jugée erronée que ce recours à la méthode routinisée de management des risques induit. Un certain nombre d'entreprises semblent avoir pris cela en considération dans leurs plans de vigilance de 2019 : « *là, on se positionne bien sur un risque pour les tiers, en gros : quel est le fait générateur qui est à l'origine ? Donc on a un peu fait évoluer ce critère, ce qui fait qu'aujourd'hui, la carto des risques groupe contient pas mal d'éléments qui s'apparentent à un risque que [le groupe] ferait poser sur les tiers* ».

## **Troisième partie – L’outillage de la gestion des risques : le recours à l’existant**

L’enquête conduite au sein des entreprises montre que, si la cartographie se présentait au moins formellement comme un exercice nouveau, la plupart des démarches d’« évaluation » et d’« atténuation » des risques étaient, pour leur part, déjà décrites dans d’autres documents de *reporting*. Dans cette perspective, le volet évaluation-atténuation a largement pris la forme d’une reprise de l’existant : « *C’était surtout un travail qui a consisté à mettre à jour en quelque sorte nos procédures et de les rendre plus précises, ce plan de vigilance* » (Responsable ressources humaines et RSE, Groupe F). Pour ces mesures, que l’on retrouve parfois derrière la dénomination « programmes d’action » qui les englobe toutes ensemble, le plan de vigilance tend en effet à s’appuyer sur des procédures déjà bien intégrées dans les politiques de l’entreprise : « *On est vraiment dans des process qui sont bien connus dans les entreprises depuis des lustres* » (Responsable éthique et vigilance, Groupe B).

La mise en œuvre du mécanisme d’alerte et de recueil des signalements a suivi une logique légèrement différente. En pratique, il a été rapidement assimilé au mécanisme d’alerte exigé, de façon d’ailleurs plus détaillée, par la loi Sapin 2 adoptée en décembre 2016. « *Nous, on se greffe à ce dispositif existant.* » expliquait la responsable RSE d’un groupe industriel. L’enjeu principal était alors essentiellement d’ajuster le dispositif aux exigences de la loi sur le devoir de vigilance.

Cette façon de présenter le contenu du plan comme, essentiellement, une remise en forme de l’existant ne doit pas nous exempter d’aller examiner substantiellement les contours de ces instruments de la vigilance. Car ils permettent d’entrer justement dans le détail de ce mécanisme que L. Edelman qualifie de « managérialisation de la loi » et qui correspond à la traduction d’injonctions juridiques en instruments managériaux. Quels contours les entreprises, en mettant en pratique la loi, ont-elles donné (ou redonné) à leur devoir d’évaluer les risques, de les atténuer, de collecter les alertes et d’assurer le suivi de la mise en œuvre du plan ?

### **1. La gestion des risques dans les filiales**

Il n’est pas aisé de tirer un enseignement général de la façon dont les différents groupes ont répondu à l’obligation de mettre en œuvre des mécanismes d’évaluation/atténuation des risques en leur sein (c’est-à-dire dans leurs filiales). Pour nous y essayer, nous pouvons toutefois partir du plan de vigilance d’Alten (2019) qui souligne que la « Maîtrise du risque dans les activités du Groupe et de ses filiales » prend la forme de « politiques » et « procédures ». En l’occurrence, Alten (2019) en précise trois : « le dialogue social », « la promotion de la diversité », et la « politique QHSE » avec un système de management intégré QHSE conforme aux standards ISO9001, ISO14001, EN 9 100, CMMI, MASE, CEFRI, ISO27001. Il nous semble qu’en définitive ce cas particulier rend bien

compte de trois grandes familles de démarches mises en œuvre par les groupes pour organiser l'évaluation/atténuation des risques dans les différentes filiales :

- le dialogue social<sup>8</sup>
- les politiques managériales
- le recours à des standards

Une autre illustration de cette palette d'instruments se trouve dans le plan de vigilance de Pernod Ricard (2019) qui synthétise dans un tableau les dispositifs d'atténuation des risques et de prévention des atteintes graves :

|                                  | Droits humains                                                     | Sécurité et santé des personnes                                                                                                                             | Environnement                                                                                                                                    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités de l'entreprise</b> | Code de conduite des affaires (cf. p. 99)                          | Code de conduite des affaires (cf. p. 99)                                                                                                                   | Code de conduite des affaires (cf. p. 99)                                                                                                        |
|                                  | Charte Pernod Ricard et Charte de la diversité en entreprise       | Charte Pernod Ricard                                                                                                                                        | Charte Pernod Ricard                                                                                                                             |
|                                  | Accord RSE Européen signé entre Pernod Ricard et EFFAT (cf. p. 93) | Accord RSE européen signé entre Pernod Ricard et EFFAT (cf. p. 93)                                                                                          | Politique Environnementale du Groupe (cf. p. 103)                                                                                                |
|                                  | Initiative Better Balance (cf. p. 90)                              | Charte européenne de sécurité routière                                                                                                                      | Roadmap Environnement 2020 (cf. p. 104)                                                                                                          |
|                                  | Programme de formation (cf. p. 90)                                 | Système de management de l'hygiène & sécurité dans les sites industriels et selon le référentiel OHSAS 18001 (cf. p. 92)                                    | Politique de certification ISO 14001                                                                                                             |
|                                  | Dialogue social et accords d'entreprise (cf. p. 93)                | Principes clés en matière de gestion des conditions de travail qui définissent des exigences minimales à appliquer à l'ensemble de l'entreprise (cf. p. 92) | Guidelines QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (cf. p. 140) |
|                                  |                                                                    | Guidelines QSE : qualité des produits, sécurité du personnel, gestion des impacts environnementaux, protection des capitaux assurés (cf. p. 140)            |                                                                                                                                                  |
|                                  |                                                                    | Méthode HACCP et certification ISO 22000 (cf. p. 94)                                                                                                        |                                                                                                                                                  |
|                                  |                                                                    | Cinq engagements de l'industrie et le Code Pernod Ricard sur les communications commerciales (cf. p. 95)                                                    |                                                                                                                                                  |

On y trouve des outils relevant du dialogue social (l'« accord RSE Européen signé entre Pernod Ricard et EFFAT », « dialogue social et accords d'entreprise »), des outils relevant de des standards (« référentiel OHSAS », « méthode HACCP et certification ISO 22000 », « politique de certification ISO 14001), les autres renvoyant à des politiques d'entreprise (« code de conduite des affaires », « charte Pernod Ricard », « charte de la diversité », « initiative Better Balance », « Programme de formation »...).

La description des « procédures d'évaluation des risques » chez Pernod Ricard (2019) traduit une double orientation :

- l'autoévaluation et l'audit interne, en particulier pour évaluer le respect des politiques managériales, i.e. la « conformité avec les principes du Groupe » ;
- l'audit externe pour évaluer la conformité aux standards (ISO notamment).

<sup>8</sup> L'évocation du dialogue social, si elle vient en première position dans la liste d'Alten (2019), est en réalité probablement la moins courante des trois démarches convoquées dans les plans de vigilance au titre de l'évaluation/atténuation des risques (parfois elle est présente dans la cartographie des risques, comme droit à préserver ; parfois elle est présente dans le mécanisme d'alerte, comme canal d'information).

|                                  | Droits humains                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Sécurité et santé des personnes                                                                                                                                                      | Environnement                                                                         |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Activités de l'entreprise</b> | <p>Face aux risques auxquels Pernod Ricard est confronté, le Groupe a mis en place un dispositif de contrôle interne et de gestion de risques pour mieux les prévenir et les maîtriser. <b>Les principes et procédures de contrôle interne et de gestion des risques</b> sont ainsi décrits dans la Partie 2 « Gouvernement d'entreprise et contrôle interne ». Ces principes s'appliquent à toutes les filiales et à tous les collaborateurs du Groupe. Le Groupe adresse chaque année à ses filiales un questionnaire d'autoévaluation, dans lequel elles doivent indiquer si elles agissent en conformité avec les principes du Groupe. Ce questionnaire permet de faire un point sur les processus mis en œuvre afin d'identifier et prévenir la réalisation de certains risques éthiques. La fiabilité des réponses à ces questionnaires est confirmée par une lettre d'affirmation, signée par le Directeur Général et le Directeur Administratif et Financier de chaque entité. En outre, la Direction Juridique conduit chaque année, en collaboration avec l'équipe d'audit interne, un certain nombre d'audits <i>compliance</i> auprès de certaines filiales.</p> <p>L'enquête « iSay », Pernod Ricard peut mesurer l'efficacité de ses plans d'action pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe (cf. p. 93)</p> |                                                                                                                                                                                      |                                                                                       |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Protection des capitaux assurés et de la prévention des risques industriels majeurs : plus de 60 sites industriels audités chaque année (cf. p. 117)                                 | Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications ISO 14001. |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Système de Gestion des Plaintes (cf. p. 94)                                                                                                                                          |                                                                                       |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Audit externe des cinq engagements de l'industrie et le <i>Responsible Marketing Panel</i> (cf. p. 95)                                                                               |                                                                                       |
|                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Audit annuel des Sociétés de Marques dans le cadre de leurs certifications OHSAS 18001 (santé et sécurité des employés) et ISO 22000 (sécurité des produits pour les consommateurs). |                                                                                       |

Le dialogue social n'est pas ici explicitement présenté comme un moyen d'évaluation des risques, mais on peut le considérer comme un moyen d'évaluer la conformité aux accords d'entreprise (même si les accords avec les interlocuteurs syndicaux peuvent s'appuyer aussi sur un outillage de type audit).

Au bout du compte, si la plupart des dispositifs (chartes, politiques, etc.) pré-existaient à la loi sur le devoir de vigilance, c'est bien la préoccupation pour leur mise en œuvre dans les filiales qui est cœur de l'application de la loi. Comme l'explique une directrice RSE, cela implique d'enrôler les filiales au-delà de la traditionnelle remontée d'informations dans le cadre du reporting : *« Il faut que, dans les filiales, il y ait une prise en compte de leur responsabilité à avoir à rendre compte sur le plan vigilance. Ça, c'est une étape un peu différente que d'avoir à reporter sur des indicateurs RSE sur lesquels traditionnellement on leur demandait de l'information pour l'agrèger et la communiquer »*. Au-delà de la mise en place de dispositifs d'évaluation, cela a surtout nécessité d'aller expliquer aux cadres des filiales le changement de logique.

## 2. La gestion des risques dans la chaîne d'approvisionnement

La prise en charge des risques dans la chaîne d'approvisionnement suit une logique qui est tout à fait dans le prolongement des politiques d'achats responsables mises en place par les entreprises dans le cadre de leurs politiques de RSE. Le responsable RSE aux achats d'un des groupes étudiés le disait d'ailleurs très clairement : *« On est passé comme vous savez sur le devoir de vigilance de la soft law à la hard law, mais pour nous ce n'était pas une nouveauté. On avait déjà déployé un certain nombre de choses et notamment une clause RSE dans les contrats depuis plusieurs années. »* Finalement, les démarches d'évaluation et d'atténuation renvoient dans la plupart des cas aux systèmes d'audit social (Barraud de Lagerie, 2016, 2019) qui ont émergé dans le courant des années 1990 et 2000, et qui sont composés de trois éléments : 1) un code de conduite communiqué aux fournisseurs, et des

clauses sociales intégrées dans les contrats d'approvisionnement, 2) des audits sociaux documentaires ou *in situ*, 3) des actions de remédiation ou des règles de rupture de contrats. Certaines de ces démarches sont organisées par l'entreprise seule, d'autres sont mises en œuvre dans le cadre d'un travail conjoint avec d'autres entreprises (notamment du même secteur).

### ❖ La diffusion des engagements du Groupe

Le premier élément de la politique d'achats responsables des groupes est un document normatif (charte éthique, code de conduite...) diffusé aux fournisseurs pour rappel des engagements du Groupe. Dans la plupart des cas, la communication de ce document normatif est assortie de l'obligation, pour les fournisseurs, de le signer. C'est ce qu'Isabelle Daugareilh (2009) appelle des « petites clauses sociales » pour les distinguer de celles qui ont été envisagées dans le cadre des accords commerciaux internationaux. Alors même que cette étape ne fait pas partie des 5 points de passage obligés du plan de vigilance, on la trouve formulée par un grand nombre d'entreprises, comme par exemple ici :

« Le Groupe formalise ses exigences à travers la Charte Achats 21 rassemblant de manière uniforme et standardisée ses attentes et engagements en matière de respect des normes et standards internationaux. [...] La Charte Achats 21 est annexée à l'ensemble des appels d'offres, signée au moment de la sélection des fournisseurs retenus puis annexée aux contrats. » (Accor 2019)

Si, dans la plupart des cas, ces documents préexistaient, et parfois de longue date, à l'adoption de la loi, les entreprises soulignent souvent les avoir révisés pour coller au mieux aux attentes de la loi sur le devoir de vigilance (et à la loi Sapin 2). ADP (2019) précise ainsi : « Déployée depuis 2014 et signée par tous les fournisseurs sous contrat, la charte RSE fournisseurs permet de promouvoir et de partager avec eux les grandes orientations, les valeurs et les engagements RSE du Groupe ADP. En 2018, la charte a été revue afin d'intégrer les exigences renforcées fixées par la loi anticorruption (loi Sapin 2) et par la loi sur le devoir de vigilance pour la prévention des risques RSE sociaux, environnementaux, énergétiques ». Certaines entreprises, comme Altran (2019), n'ont pas encore ce genre de dispositifs et indiquent justement qu'elles ont l'intention de les mettre en place.

### ❖ Les formes d'évaluation des fournisseurs

L'évaluation de la conformité des fournisseurs repose sur trois types de dispositifs, du plus déclaratif au plus externalisé : l'autoévaluation, l'audit documentaire, et l'audit de site.

L'autoévaluation des fournisseurs est assez peu évoquée, mais elle est toutefois mobilisée par La Poste (2019) par exemple.

L'audit documentaire est très usité en matière d'achats responsables. Et ce qui frappe lorsque l'on parcourt le corpus des plans de vigilance, c'est la place désormais occupée par EcoVadis. De façon non exclusive, nous avons identifié près d'une vingtaine de plans de vigilance qui font explicitement référence à cette plateforme. Créée en 2007, EcoVadis est une plateforme de diffusion d'évaluations de la performance « sociale » des fournisseurs pour les chaînes d'approvisionnement mondiales. Son équipe d'analystes, composée aujourd'hui de plus de 150 personnes, fournit des évaluations RSE couvrant 198 catégories d'achats, 155

pays et 21 indicateurs RSE. EcoVadis n'est pas seule sur le secteur de l'évaluation RSE documentaire, il y a également Sedex (mentionnée dans un certain nombre de plans), mais il semble qu'EcoVadis soit dominant sur ce marché.

Le large recours à l'audit documentaire, notamment via EcoVadis, s'explique certainement par deux avantages pour les groupes. D'abord ceux-ci n'ont rien de plus à faire que payer pour accéder à la plateforme et demander aux fournisseurs de se soumettre à l'évaluation. Ensuite le référentiel est entièrement maîtrisé par EcoVadis (dont la position dominante permet de conforter la légitimité), et l'évaluation est payée par le fournisseur (lequel peut le communiquer à tous les clients qui la lui demandent – ce que la position dominante d'EcoVadis rend plus aisé). Cet avantage pour le client peut d'ailleurs être un handicap pour les fournisseurs, dans le cas de petites structures pour qui 300 euros, rapportés au pays d'implantation, représentent déjà une somme importante. Le deuxième avantage est qu'ils fournissent une note sur 100, ce qui permet l'établissement d'une règle de gestion mécanique du parc de fournisseurs. Ainsi, Faurecia (2019) annonce : « *Un scoring est demandé pour l'année 2018 pour rendre le fournisseur éligible et un seuil minimal de 30 sera demandé pour 2019.* » Essilor annonce que « *lorsque les résultats de leur évaluation ne sont pas satisfaisants (< 45), les fournisseurs doivent concevoir et mettre en place des plans d'actions correctives pour remédier aux faiblesses identifiées.* »

Au-delà des audits documentaires, sont également évoqués les audits « de sites ». Ceux-ci sont parfois pris en charge en interne ou par des équipes dont l'affiliation exacte n'est pas précisée. Lorsque les entreprises font appel à un prestataire externe et veulent le souligner, il est toutefois à noter que, contrairement à EcoVadis, elles n'en mentionnent qu'exceptionnellement le nom mais les désignent le plus souvent sous la terminologie générique de « cabinets (indépendants) spécialisés ».

### ❖ La communication sur l'évaluation des fournisseurs : l'enjeu du périmètre

Qu'il s'agisse des audits documentaires ou des audits de sites, la question du périmètre des fournisseurs audités est cruciale. En 2009 déjà, Franck Cochoy et Aurélie Lachèze évoquaient la tendance des politiques de RSE à jouer sur une double « illusion », « illusion latérale » et « illusion profonde » (Cochoy et Lachèze, 2009). L'illusion latérale de la RSE consiste à prendre la partie pour le tout : l'attention est focalisée sur un petit nombre d'éléments qui ont tendance à être présentés ou perçus comme valant pour l'ensemble de l'entreprise. L'illusion profonde indique qu'il existe un engagement de « surface », c'est-à-dire que même si l'engagement en question vaut pour la totalité du périmètre de l'entreprise, la manière dont il est mis en place ne permet pas d'enserrer l'ensemble des pratiques impliquées. La critique de l'illusion latérale, en particulier, a été largement portée pour dénoncer des formes de *greenwashing* ou *sweatwashing* dans la communication des entreprises (Marquis et al., 2016)<sup>9</sup>. Dans leurs plans de vigilance, certaines entreprises restent floues sur le périmètre d'application de leurs audits, mais un certain nombre donne des éléments de détail sur la couverture de leur politique d'audits.

La question de la qualité des données continue souvent de se poser à deux niveaux : celui du périmètre pertinent, et celui de l'indicateur de proportion utilisé.

---

<sup>9</sup> La littérature académique parle généralement de *decoupling* (Bromley et Powell, 2012 ; Kuruvilla et al. 2019) pour désigner le décalage (plus ou moins intentionnel) entre les engagements pris et les actions mises en œuvre.

Concernant le périmètre pertinent, la logique qui prévaut consiste à considérer que les audits concernent prioritairement les fournisseurs de niveau 1 – la prise en considération des fournisseurs de rang 2, lorsqu'elle existe, passe par un fonctionnement en chaîne où l'on attend du fournisseur de rang 1 qu'il audite ses propres fournisseurs (Décathlon 2019, Orange 2019). Mais même sur les fournisseurs de rang 1, on peut distinguer les entreprises qui appliquent les audits de façon indifférenciée à tout leur parc de fournisseurs, et celles qui distinguent des fournisseurs jugés plus importants ou plus sensibles. JCDecaux (2019) évoque des « fournisseurs-clés » sans en donner précisément les caractéristiques ; Essilor (2019) et Hermès (2019) parlent de « fournisseurs stratégiques » ; GRDF (2019) signale qu'il audite ses « principaux fournisseurs ». Certaines entreprises ont un paramétrage géographique du parc de fournisseurs à évaluer.

D'autres entreprises ont un paramétrage de leur gestion des fournisseurs qui est indexée sur le degré de « risque ». C'est le cas implicitement d'Hermès qui range ses « fournisseurs localisés hors de l'Europe » (i.e. « à risque ») dans une catégorie commune avec les fournisseurs « stratégiques » (celle des fournisseurs audités en moyenne tous les trois ans). C'est plus explicitement encore dans le cas du groupe G étudié, dont une responsable de la direction des achats responsables explique qu'ils ont « *screené* » les 4 000 sites à travers un « *filtre “droits humains” assez exigeant* » pour aboutir à une liste de 400 sites à haut risque. En tenant compte de la taille, de l'ampleur de l'activité et d'autres critères, ils sont descendus à une liste de 200 fournisseurs chez qui ils conduisent un audit systématique.

Pour combiner le paramètre du risque avec celui de l'ampleur de la relation établie, Thalès (2019) a établi une catégorisation assez fine des fournisseurs et sous-traitants en fonction de la catégorie d'achat, de la localisation géographique, et du chiffre d'affaires réalisé avec le groupe. Cette approche vise à répartir les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 du groupe en trois catégories de risque : faible, modéré, substantiel. Partant de là, il est prévu que les sous-traitants et fournisseurs à risque faible ne fassent l'objet d'aucune mesure complémentaire particulière (autre que la signature de la charte en phase de sélection), que les sous-traitants et fournisseurs à risque modéré renseignent le nouveau questionnaire d'évaluation du risque fournisseur, et que les sous-traitants et fournisseurs à risque substantiel puissent faire l'objet d'une évaluation spécifique afin de lever les doutes sur leur capacité à réduire et contrôler leurs risques d'atteintes graves aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé et la sécurité des personnes et à l'environnement.

Ensuite, au moment d'indiquer la part des fournisseurs audités, les clients peuvent raisonner aussi bien en nombre de fournisseurs, qu'en volume d'achats (en valeur). Le fait est que, si l'on tient ensemble la définition du périmètre théorique d'application des audits et la caractérisation de la part des audits effectués, le résultat n'est pas forcément très aisé à interpréter.

Par ailleurs, qu'est-ce qui est réellement audité ? Pour reprendre la terminologie de F. Cochoy et A. Lachèze (2009), l'illusion profonde pourrait concerner la nature de ce qui est contrôlé, inspecté, audité. L'illusion résulte alors du fait que ce qu'on prend pour une évaluation en profondeur n'est qu'une évaluation de surface. Le contenu des plans de vigilance donne-t-elle des gages à ce sujet ? Certains plans donnent parfois des précisions sur les thèmes examinés dans le cadre de leurs audits. Mais il semble que souvent l'audit social ou l'audit environnemental se présente surtout comme une « boîte noire ». Pourrait-il

d'ailleurs en être autrement ? L'entreprise pourrait difficilement rendre compte, dans son plan de vigilance, de l'entièreté de la méthodologie d'audit. À ce stade en tous cas, la question de la méthodologie des évaluations ne se pose pas parce que pour l'audit documentaire on s'en remet à la réputation supposée d'EcoVadis, et parce que pour les audits de sites on se limite – au mieux – à renvoyer à la réputation/légitimité supposée des initiatives sectorielles.

❖ **Les initiatives sectorielles : mettre en commun les méthodologies et/ou les résultats**

Les initiatives sectorielles sont des démarches d'audit réalisées en commun au sein d'un secteur. Plusieurs entreprises font mention de ce type de mutualisation. À titre d'exemples :

- Alstom (2018) mentionne Railsponsible, une initiative lancée en 2015 par des acteurs de la filière ferroviaire ;
- Auchan (2019), Carrefour (2018), Casino (2018), Club Med (2018), Maisons du monde (2018), Galeries Lafayette (2019) évoquent toutes l'Initiative Clause Sociale (ICS) ;
- Schneider Electric (2018) mentionne la Responsible Business Alliance (RBA), une coalition d'entreprises des secteurs de l'électronique, du commerce de détail, de l'automobile et des loisirs ;
- EDF (2018) évoque Bettercoal (initiative créée en 2011) pour le charbon, et la WNA (World Nuclear Association, créée également en 2011) pour les mines d'uranium
- Orange (2018, 2019) mentionne la Joint Audit Cooperation (JAC), une organisation créée en janvier 2010 et qui regroupe 13 opérateurs de télécommunication dans le monde.
- Total (2019) ne se dit pas stricto sensu membre d'une initiative collective mais souligne qu'il participe « activement » à la mutualisation des rapports d'inspection avec les autres compagnies pétrolières et gazières internationales au travers de la base SIRE (Ship Inspection Report Program) mise en place par l'OCIMF (Oil Companies International Marine Forum).

### 3. L'alerte

La loi sur le devoir de vigilance prévoit la mise en place d'« *un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société* ». Les entretiens réalisés, et la consultation des plans, mettent en avant l'articulation très étroite avec le mécanisme de l'« alerte professionnelle » qui existait depuis plusieurs années<sup>10</sup> et avait été rendu obligatoire dans le cadre de la loi Sapin 2<sup>11</sup>.

Pour mémoire, la loi Sapin 2 oblige les entreprises de plus de 50 salariés à mettre en place un système d'alerte professionnelle par lequel les « lanceurs d'alerte » (salariés ou

---

<sup>10</sup> Dès 2005, la CNIL avait adopté une autorisation unique (AU-004) – modifiée le 30 janvier 2014 – afin d'encadrer la mise en place d'un dispositif d'alerte professionnelle et de simplifier les formalités administratives.

<sup>11</sup> 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 II », introduit un régime général pour les dispositifs d'alerte professionnelle et la protection des lanceurs d'alerte.

collaborateurs extérieurs) peuvent dénoncer, dans un cadre protecteur, des crimes, délits et agissements illégaux dont ils ont eu personnellement connaissance. La loi Sapin 2 impose également aux entreprises de plus de 500 salariés (ou appartenant à un groupe dont la société mère est établie en France et comprend au moins 500 salariés) et dont le chiffre d'affaires est supérieur à 100 millions d'euros, de mettre en place un dispositif d'alerte permettant de signaler tout manquement au code de conduite de la société en ce qui concerne des faits de corruption ou de trafic d'influence. Partant de là, beaucoup d'entreprises déjà tenues par les obligations de la loi Sapin 2 ont utilisé le dispositif d'alerte mis en place dans ce cadre pour se conformer aux obligations de la loi sur le devoir de vigilance. Comme l'explique un responsable RSE : « *Le mécanisme d'alerte, on dispose déjà d'un dispositif d'alerte qui était celui qui avait été mis en place par la direction de la compliance, donc on s'appuie dessus.* »

Il y a pourtant quelques spécificités à la loi sur le devoir de vigilance. Si elle ne donne pas de précisions quant à la forme du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, elle suggère que ce mécanisme doit être établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives de la société. Nous ne disposons généralement d'aucun élément suggérant une telle concertation – Vinci (2019) rappelle tout de même que sa plateforme numérique de signalement « Vinci Integrity » a été mise en place fin 2018 « *après avis favorable du comité d'entreprise européen* ». Ensuite, qui peut alerter sur un risque en matière de droits humains, santé et sécurité, ou environnement ? Si la loi Sapin 2 précise qu'elle couvre les salariés et collaborateurs extérieurs de la société, la loi sur le devoir de vigilance est muette sur ce point. Au regard de l'objet de la loi, un certain nombre d'entreprises ont toutefois élargi le périmètre des agissements pouvant faire l'objet d'un signalement (afin d'intégrer les risques en matière de droits humains, environnement et santé-sécurité), mais se sont également posé la question de l'extension du dispositif le long de la chaîne de valeurs (au-delà de la tête et des filiales, jusqu'aux fournisseurs) et à des personnes hors salariés et hors collaborateurs extérieurs (des riverains par exemple...). On peut ainsi dessiner plusieurs profils de réponse à l'exigence de mettre en place un système d'alerte.

### ❖ Le périmètre des lanceurs d'alerte

Très rares sont les entreprises qui n'indiquent pas la mise en place d'un système d'alerte. En 2018 par exemple, Lagardère se disait « toujours en phase de prospection sur la question du mécanisme d'alerte et de recueil des signalements » et, en 2019, annonçait que le dispositif « devrait être déployé de manière pilote dans une entité du Groupe à partir du printemps 2019 ».

Un grand nombre d'entreprises présentent leur dispositif d'alerte comme la stricte reprise du dispositif préexistant :

« HSBC France est d'ores et déjà doté d'un dispositif d'alertes professionnelles qui intègre les signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation de risques ». (HSBC 2018)

Certaines ont explicitement limité le dispositif aux « salariés » de l'entreprise. C'est le cas de PSA, dont le système de « *whistleblowing* » appelé Speak4Compliance n'est accessible qu'aux salariés – le plan de vigilance 2019 précise qu'il « verra son accès être progressivement étendu, en fonction des réglementations et des besoins nationaux, [aux] partenaires externes (fournisseurs, ONG, etc.) qui souhaiteraient signaler au Groupe PSA des infractions à la loi ou à des conventions internationales ». Certaines entreprises rappellent, en

revanche, explicitement que le dispositif préexistant dans le cadre de la loi Sapin 2 s'applique non seulement aux salariés de l'entreprise mais aussi à des collaborateurs extérieurs : « Le dispositif d'alerte est accessible à toute personne liée par un contrat de travail en cours avec Natixis, ainsi que les collaborateurs d'entreprises externes (fournisseurs ou sous-traitants de Natixis) » (Natixis 2018).

Dans certains cas, l'ouverture à l'ensemble des parties prenantes est énoncée mais sans que l'on ne sache vraiment le périmètre des parties prenantes. C'est le cas d'une entreprise comme L'Oréal qui se contente de parler de « parties prenantes » :

« La ligne d'alerte éthique du Groupe ([www.lorealpeakup.com](http://www.lorealpeakup.com)) a été ouverte en 2018 à l'ensemble des parties prenantes du Groupe et une nouvelle procédure sur le recueil et traitement des signalements a été publiée. » (L'Oréal 2019)

Parfois une liste indicative de parties prenantes tend à réduire le périmètre. C'est le cas de Schneider Electric qui souligne que son système d'alerte « *permet à l'ensemble des parties prenantes externes de Schneider Electric, y compris les fournisseurs, sous-traitants, clients et agents commerciaux, de faire part de leurs préoccupations* » (Schneider 2018, idem en 2019). Dans d'autres cas, la liste indicative semble au contraire suggérer la prise en considération de parties prenantes plus larges que les seuls partenaires commerciaux de l'entreprise. C'est le cas de Vinci (2019) qui inclut dans les personnes ayant accès au dispositif d'alerte : « les collaborateurs des sociétés appartenant au groupe VINCI ; les collaborateurs extérieurs ou occasionnels des sociétés du groupe VINCI (tels qu'intérimaires, salariés des sous-traitants, salariés des fournisseurs, prestataires, etc.) ; les personnes physiques parties prenantes à un projet – pour les sujets relatifs au devoir de vigilance environnemental et sociétal. » Enfin, certaines entreprises sont très claires sur l'ouverture à tous. C'est le cas de Sanofi qui dit explicitement que le dispositif d'alerte « est ouvert à toute personne interne et externe » (Sanofi 2018), de Pernod Ricard qui annonçait (en 2018 comme en 2019) qu'« au cours de l'exercice 2018/19, Pernod Ricard déploiera au niveau Groupe un système d'alerte alternatif à la procédure décrite ci-dessus ("Speak up"). Cet outil permettra aux personnes qui le souhaitent d'alerter le Groupe de manière confidentielle et protégée ».

### ❖ La prise en charge des alertes

Si les entreprises se distinguent par le périmètre des lanceurs d'alerte autorisés, elles se distinguent également au regard de la façon dont elles présentent les modalités de prise en charge des alertes.

Certaines entreprises indiquent seulement qu'elles ont un dispositif d'alerte.

D'autres indiquent quel est ce dispositif, le plus souvent en signalant l'adresse mail mise en place à cette fin. Parfois, l'évocation de dispositifs de type « adresse mail » ou « plateforme numérique » est complétée par celle d'autres mécanismes. Vinci (2019) dédie une section entière de son plan de vigilance à la description d'un dispositif d'alerte unique commun au Groupe, mais chaque section (santé et sécurité des personnes, droits humains, environnement) indique également que des leviers d'alerte plus spécifiques et/ou plus locaux : l'alerte du supérieur et le droit de retrait pour tout danger imminent, des points de contact de chantiers et des systèmes de plaintes confiés à des tiers indépendants (la fédération internationale syndicale de la construction – IBB) pour les droits humains, des dispositifs de signalements locaux pour l'environnement. PSA (2019), qui a restreint son mécanisme de

*whistleblowing* non seulement à ses seuls collaborateurs mais aussi aux seules activités de son siège et de ses filiales, a mis en place un « questionnaire d'étonnement » par lequel toute personne du Groupe se rendant sur un site de production fournisseur, peut remonter un cas de non-conformité. Surtout, PSA (2019) fait référence à son accord-cadre international pour en souligner le rôle d'appui pour les alertes. Pour ce qui concerne le groupe et ses filiales, il est écrit : « IndustriALL et les organisations syndicales exercent une vigilance continue et peuvent signaler les cas de non-conformité à la Direction des ressources humaines en vertu de l'Accord-Cadre Mondial. » Concernant les fournisseurs, il est dit : « La Direction des achats est par ailleurs à l'écoute des parties prenantes de l'entreprise (ONG, journalistes, syndicats) notamment lors des consultations organisées dans le cadre de l'Accord-Cadre Global ».

La façon dont doivent être prises en charge les alertes relatives aux risques en droits humains, santé et sécurité ou environnement est une question compliquée. Comme le soulignait un de nos interviewés : *« Il va falloir formaliser un peu plus la façon dont nous allons traiter ces alertes quand on en aura, ce qui n'est pas encore arrivé. Et expliquer comment on va traiter des alertes qui ne sont pas rentrées dans le dispositif d'alerte, qui bénéficie de toute la confidentialité et de la protection. »* Si on laisse de côté la question des alertes hors procédure sécurisée, on peut noter que quelques entreprises donnent des éléments relatifs à la façon dont les alertes passées par le système sécurisé sont ou seront traitées. Cela consiste en particulier à indiquer qui réceptionne les alertes et/ou les examine. Dans certains cas, ce sont des comités, comme par exemple chez Pernod Ricard (2018) : « Tout signalement jugé sérieux fera l'objet d'une analyse et d'investigations internes menées sous le contrôle d'un Comité d'Intégrité intégrant les fonctions suivantes au niveau Groupe : Juridique, Audit Interne, Ressources Humaines et RSE. Pour tout manquement constaté, le Comité d'intégrité examinera sa gravité et déterminera les mesures à prendre. » Chez Schneider Electric, toutes les plaintes sont traitées par le « Comité de Fraude ». Dans d'autres cas, ce sont des directions, comme dans le cas de Sanofi (2018) : « Le traitement et le suivi de ces alertes sont confiés à la Direction *Ethics & Business Integrity*. » Parfois, ce sont même des personnes (ou des postes) qui sont mentionnées, comme dans le cas de GRDF 2019 (« Le mécanisme existant repose sur l'adresse de messagerie [ethique@grdf.fr](mailto:ethique@grdf.fr) dont le Directeur Éthique, Déontologue est le seul utilisateur ») ou dans celui de Publicis 2019 : « toutes les alertes reçues (courrier, e-mails...) sont centralisées auprès de la Secrétaire Générale du Groupe et du Directeur de l'audit interne. Des investigations sont conduites par la Direction de l'audit interne » (Publics 2019).

## **Conclusion**

En ce qui concerne la gestion des risques et l'alerte, il apparaît donc que les entreprises ont recours à l'existant. Cela se fait toutefois selon des modalités différentes. Dans le premier cas (évaluation-atténuation), les moyens mis en œuvre sont très largement repris des politiques RSE antérieures, de telle sorte qu'on assiste à une forme de juridicisation des instruments de gestion préexistants (notamment l'audit). Dans le cas de l'alerte, c'est un dispositif déjà mis en œuvre dans le cadre d'une obligation légale (loi Sapin 2), qui est repris et parfois adapté pour répondre à la loi sur le devoir de vigilance.

Dans leur plan de vigilance, un certain nombre d'entreprises font par ailleurs état d'instances de suivi que l'on peut distinguer selon qu'elles sont spécifiquement dédiées au suivi du plan de vigilance ou qu'elles leur préexistaient. Au fond, le sentiment qui se dégage des cas étudiés est que le suivi est assuré par les personnes directement impliquées dans son élaboration, dans une logique d'amélioration continue plus que dans une logique politique. Ces instances peinent parfois à retenir l'attention des autres fonctions support et à se maintenir dans le temps. Lorsqu'elles survivent, elles auraient surtout le mérite, nous disent les personnes interrogées, de rapprocher les différentes fonctions au niveau du siège social.

Il est notable que ces différentes instances sont pensées comme l'affaire des services fonctionnels centraux et n'entrôlent pas vraiment les services opérationnels, notamment dans les filiales. Pour intéresser le management local, c'est plus classiquement un travail de formation qui est mis en place. Le suivi prend également appui sur le développement d'un *reporting* pour « monitorer » les différentes politiques et outils de gestion présentés dans le plan de vigilance. Si les personnes interrogées admettent que ces efforts ne changent pas les relations entre le groupe et les filiales, ils mettent en avant des progrès en termes de standardisation et de formalisation des pratiques entre les différentes marques du groupe.

## Conclusion – Qu’est-ce qu’un bon plan ?

Peut-on évoquer, dans le cadre de la loi sur le devoir de vigilance, une managérialisation « réussie » au sens où tout le monde s’accorderait aujourd’hui sur la définition donnée en pratique par les entreprises de la « vigilance » ou, tout au moins, de ce que doit être un « plan de vigilance » ? Sans doute est-il trop tôt, à l’heure des premiers bilans, pour apporter une réponse tranchée. Les réactions aux versions initiales des plans, d’où se dégagent plusieurs points de controverse, indiquent toutefois que la managérialisation en cours du devoir de vigilance rencontre des résistances. Deux groupes d’acteurs ont commenté les premiers plans : les consultants et les ONG. Ils contribuent à réfléchir à la définition du « bon plan » (si ce n’est du meilleur plan), à partir de deux positionnements contrastés : à la logique « *benchmarking* » des consultants, attachés à comparer les plans entre eux et à identifier des « *best practices* » et leurs porteurs, s’oppose une logique plus critique mettant plutôt l’accent sur les lacunes dans l’application de la loi et formulant les attentes. Mais dans les deux cas, ces documents, et les commentaires des premiers plans qu’ils véhiculent, pèsent, car ils contribuent à valider ou à infléchir, même aux yeux des entreprises, certaines interprétations de la loi. Au bout du compte, leur lecture et les entretiens avec les responsables des entreprises permettent de dessiner deux façons de penser les plans de vigilance.

### 1. L’interprétation managériale de la loi : une démarche progressive et pragmatique

Beaucoup d’entreprises ne revendiquent pas d’avoir fait un plan « parfait » (ni la première, ni la deuxième année). De façon assez significative, elles affirment souvent avoir fait ce qu’elles pouvaient. Une telle réponse incorpore toute une série de contraintes pesant sur les entreprises : la loi n’est pas très claire, le document de référence n’est pas extensible à l’infini, les données locales ne sont pas faciles à collecter, etc. Les consultants eux-mêmes, tout en identifiant très clairement des pratiques jugées meilleures que d’autres, mettent en avant ces contraintes et soulignent que la logique qui prévaut doit être celle de l’amélioration. Entre 2018 et 2019, la majorité des entreprises ont ainsi retravaillé leur plan : « *Entre le PVI et PV2, on a regardé ce qu’ont fait les autres, on s’est placé dans un processus d’amélioration continue, on a mis en place des outils qui nous ont challengés, le marché aussi a évolué. On voit ça comme une mise à jour, pour nous perfectionner.* » ; « *Vraiment d’une année sur l’autre, on va l’améliorer, l’affiner, ça j’en suis persuadée.* » Du côté des consultants, le *benchmarking* est pensé comme un levier pour accompagner ce processus d’« *amélioration continue* », selon l’expression qui fait ici figure de leitmotiv. Cette démarche progressive et pragmatique passe aussi par la pédagogie (la formation, la sensibilisation) auprès des équipes et des partenaires commerciaux :

« *C’est ce qui permet aussi, quand on dit qu’on est dans une démarche managériale plus que compliance, en fait on part aussi du principe que c’est en faisant de la pédagogie autour de ce type de risques, et en donnant une autre lecture de l’environnement que les équipes vont pouvoir s’imprégner des sujets, et réfléchir sur les manières de mieux les maîtriser.* » (Responsable droits humains, Groupe B)

Une telle perspective pragmatique et incrémentale doit toutefois composer avec l'exigence de transparence portée par la loi. Différents arguments, d'ordre pratique, sont avancés par les cadres que nous avons rencontrés pour modérer l'étendue de cette exigence. Ainsi, dans une des entreprises étudiées, c'est l'impossibilité pratique de faire un suivi exhaustif de la mise en œuvre dans la totalité des filiales qui est avancée :

*« On ne cherche pas à être exhaustif, on commence avec sept, huit, dix pays, et puis on va en revanche avec ceux-là en profondeur pour voir ce qui va, ce qui ne va pas dans la méthode, dans l'approche, dans les résultats obtenus. Comme ça, ça alimente une démarche d'amélioration continue. [...] C'est une des premières décisions qu'on a prises de le faire comme ça, de dire : on assume de ne pas être complet la première année. On l'assume et on l'affiche. »* (Consultant interne, Groupe A).

Au-delà des difficultés pratiques, certains professionnels convoquent des arguments moraux pour mettre en cause la légitimité de pratiques trop intrusives de contrôle de leurs fournisseurs. Jusqu'où doit aller la « responsabilité du contrôle » (Thompson, 2008), demandent-ils : *« On va dans des usines, on demande à voir des fiches de salaire... ce sont des choses qui ne seraient pas acceptées en Europe avec le RGPD<sup>12</sup> ! Après, on va faire quoi ? Mettre des caméras ? »* (Responsable RSE, Groupe C).

Estimant avoir avancé autant qu'ils le pouvaient, les professionnels que nous avons rencontrés ne semblent donc pas inquiets des menaces judiciaires. Ils espèrent toutefois que les attentes ne se durcissent pas, à l'image de ce responsable achats :

*« Les lois c'est bien mais il faut quand même que ça reste réalisable, c'est pour ça que ce qui est très important à mon avis c'est la notion de 'raisonnable' dans la loi, parce que ça peut être ambigu. Un juge peut l'interpréter d'une manière, un autre d'une autre. Enfin il y a quand même l'idée qu'on ne peut pas tout couvrir. Il faut être raisonnable, donc il faut faire des efforts, il faut montrer qu'on s'engage, il faut faire le maximum, OK, mais même le maximum ça doit rester raisonnable. »* (Responsable achats, Groupe A)

En l'occurrence, si le juge n'a pas encore été amené à se prononcer, force est de constater que l'approche progressive des entreprises entre en contradiction avec la lecture proposée par certaines ONG exigeant des résultats et des plans exhaustifs.

## **2. Exhaustivité et efficacité : les attentes des ONG**

L'une des organisations qui a le plus œuvré à apporter la contradiction aux entreprises dans leur interprétation de la loi est Sherpa, une association de juristes déjà très impliquée dans le processus de rédaction et d'adoption de la loi. En décembre 2018, Sherpa a publié un long document présenté comme un guide d'interprétation de la loi. Revendiquant une posture d'expert du droit, et s'attachant à éclairer le texte de la loi à l'aune d'une contextualisation normative (notamment au regard d'autres textes internationaux), Sherpa propose une interprétation qui contraste avec celle revendiquée par les entreprises.

D'abord, le « guide d'interprétation » met l'accent sur l'exhaustivité attendue du plan, rappelant que lorsque les parlementaires ont renoncé à inverser la charge de la preuve, ils ont insisté sur le fait que *« l'obligation de communication au public du plan de vigilance doit permettre au demandeur de connaître les mesures prises par l'entreprise pour prévenir les*

---

<sup>12</sup> Règlement général sur la protection des données.

*atteintes aux droits* ». Pour l'association, cela implique l'obligation d'avoir non seulement « un Plan formalisé, accessible, transparent, exhaustif et sincère » mais aussi « rendu public de façon visible sur les différents sites internet du groupe » (p. 14). Cette interprétation introduit, de fait, des paramètres qui ne sont pas présents dans la loi (la publication sur les sites internet par exemple), ni retenus dans les rapports de consultants sur les plans<sup>13</sup>. Concrètement, cela implique une double attente : le plan devrait comporter une liste complète des sociétés contrôlées couvertes par le plan ; et identifier tous les risques de façon exhaustive. Il devrait par ailleurs être complet et précis sur les actions mises en œuvre, les moyens engagés, et les résultats obtenus.

Nul doute que cette injonction à l'exhaustivité peut rencontrer une opposition de fond dans les entreprises. C'est le cas notamment de la publication des listes de fournisseurs, à laquelle certains responsables achats restent largement opposés : « Pour moi les données essentielles et qui font partie de la richesse de l'entreprise et qui ne doivent pas sortir, ce sont les listes de fournisseurs, typiquement. Parce que c'est quand même stratégique et ce ne sont pas des choses qu'on peut partager. » (Responsable achats, Groupe A). Reste que Sherpa, mais aussi les ONG signataires du rapport « Année 1 : les entreprises doivent mieux faire », en font un objectif majeur de l'application de la loi sur le devoir de vigilance.

L'autre point sur lequel insistent Sherpa et les ONG a trait à la finalité du plan : prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Que se passera-t-il en cas de survenue d'une atteinte grave ? À la différence des professionnels des entreprises qui, on l'a souligné, affirment qu'avec le plan ils font déjà de leur mieux, Sherpa rappelle que la loi emprunte explicitement aux outils et objectifs de la responsabilité civile (via les articles 1240 et 1241 du Code civil), lesquels sont conçus pour empêcher les dommages et les faire cesser ou les réparer une fois commis. « Cela distingue clairement la Loi de simples obligations de "reporting" ou de "compliance" », précise Sherpa (op. cit., p. 42). C'est bien sur ce volet que la jurisprudence est la plus attendue : à quelles conditions le juge va-t-il retenir le défaut de vigilance de la maison-mère lors de la survenue d'une atteinte grave aux droits humains ou à l'environnement ? En exigeant une cartographie exhaustive, Sherpa tente de réintroduire l'idée qu'en cas de dommage la maison-mère saura ou aura dû savoir. Même si cette interprétation maximaliste est retenue, le juge devra se prononcer sur la pertinence des procédures de prévention décidées par la société. Quelle interprétation le juge retiendra-t-il ? C'est la question qui sera tranchée à l'occasion des premières affaires.

### **3. En attendant le juge**

L'histoire de la mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance n'en est qu'à ses débuts, même si depuis mars 2017, certaines entreprises ont déjà publié deux plans. Comme nous l'avons montré, cela les a conduites à s'appuyer sur des réseaux internes et externes de professionnels, à se ré-organiser pour la mise en œuvre de la « vigilance », et à produire des plans qui reprennent assez largement des actions préexistantes et innovent plus marginalement. Mais c'est bien la jurisprudence qui stabilisera une interprétation de la loi et, ce faisant, une définition de ce qu'est un « bon plan ». Il serait toutefois erroné de penser que

---

<sup>13</sup> Le FIR/A2 Consulting, par exemple, n'évalue les plans que sur leur accessibilité, mise en forme et clarté.

la décision du juge sera indépendante du processus que nous venons de décrire. D'après L. B. Edelman, à l'issue du processus d'endogénéisation de la loi, c'est la « conscience du droit » elle-même qui se trouve managérialisée. Cela signifie qu'à partir du moment où les experts juridiques d'une organisation ont déclaré que telle ou telle norme, pratique ou initiative interne est conforme au droit, les autres membres de l'organisation auront tendance à les croire et à considérer les pratiques en question comme légales. *In fine*, le processus se produit jusque dans les cours de justice : puisque les juges ont les mêmes difficultés que les autres acteurs du champ pour interpréter des textes juridiques dont le sens est ambigu, ils tendront à considérer le modèle de conformité qui s'est imposé dans les organisations comme une interprétation valide de la règle juridique. On comprend, dans cette perspective, pourquoi les organisations militantes s'attachent tant à résister à une interprétation de la loi sur le devoir de vigilance qui n'en ferait qu'une mise en forme des initiatives existantes. Si celle-ci devait s'imposer, la loi aurait certes contribué à extraire les démarches de RSE de leur logique purement volontaire – ce qui, déjà, n'est pas négligeable – mais elle ne permettrait pas d'atteindre l'autre objectif que s'étaient donné les partisans de la loi : organiser une responsabilisation des maisons-mères qui rompe assez largement avec l'instrumentation gestionnaire développée dans le cadre des politiques RSE depuis les années 1990.

# Bibliographie

## Rapports sur les plans

Action Aid, Les Amis de la Terre, Amnesty International, CCFD Terre Solidaire, le Collectif de l’Ethique sur l’Etiquette et Sherpa, *Étude sur 80 plans de vigilance. Année 1: Les entreprises doivent mieux faire*, février 2019, 51 p.

B&L évolution et Edh (Entreprises pour les droits de l’Homme), *Application de la loi sur le devoir de vigilance. Analyse des premiers plans publiés*, avril 2018, 36 p.

Edh (Entreprises pour les droits de l’Homme), *Plans de vigilance 2018-2019, Application de la loi sur le devoir de vigilance*, 14 juin 2019.

EY, *Loi sur le devoir de vigilance : analyse des premiers plans de vigilance*, septembre 2018, 12 p.

FIR et A2 Consulting, Support Powerpoint de la Remise du prix du Plan de vigilance, 12 décembre 2018.

Sherpa, *Le Guide de référence pour les plans de vigilance*, décembre 2018, 86 p.

## Références bibliographiques

BARRAUD DE LAGERIE, P., 2016, *Chaînes globales de valeur et audit social*, Département de la recherche du BIT : document de travail n° 8.

BARRAUD DE LAGERIE, 2019, *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019.

BÉTHOUX É., 2008, Le comité d’entreprise européen : un acteur de la responsabilité sociale de l’entreprise ?, *La Revue de l’IRES*, 57, 87-110.

BOURGUIGNON R., MIAS A. (coord.), 2017, *Les accords-cadres internationaux : étude comparative des ACI conclus par les entreprises françaises*, Rapport pour le bureau de l’OIT pour la France.

BROMLEY, P., POWELL, W. W. (2012). From smoke and mirrors to walking the talk: Decoupling in the contemporary world. *Academy of Management Annals*, 6 (1), 1-48

COCHOY F., LACHÈZE A., 2009, Critique sociale, illusion et gestion : le cas de la Responsabilité Sociale des Entreprises, Journée d’études (Clersé-MESHS) *RSE, La responsabilité sociale de l’entreprise : quel potentiel régulateur ?*, 2 juin.

DAUGAREILH I., 2009, « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », *Sociologie du travail*, 51 (4), 499-517.

- DOBBIN, F., 2016, « Les sciences sociales façonnent-elles les pratiques de lutte contre les discriminations des entreprises ? Une comparaison des cas états-unien et français », *Terrains & travaux*, 29, 131-172.
- EDELMAN, L. B., SUCHMAN, M. C. (eds.), 2007, *The Legal Lives of Private Organizations*, Dartmouth, Ashgate Publishing.
- EDELMAN, 2016, *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago : University of Chicago Press.
- KURUVILLA, S., LI, C., LIU, M., CHEN, W., 2019, « Field opacity and practice outcomes decoupling: private regulation of labor standards in global supply chains », *Industrial and Labor Relations Review*, In Press.
- MARQUIS, C., TOFFEL, M. W., ZHOU, Y., 2016, "Scrutiny, Norms, and Selective Disclosure: A Global Study of Greenwashing." *Organization Science*, 27 (2), 483–504
- OLIVER A. L., MONTGOMERY K., 2008, Using field-configuring events for sense-making: a cognitive network approach. *Journal of Management Studies*, 45 (6), 1147-1167.
- PENALVA-ICHER É., 2016, « La professionnalisation dans l'Investissement socialement responsable. Le cas des analystes extra-financiers », *Revue française de socio-économie*, 1, 141-159.
- D. THOMPSON, 2008, « À la recherche d'une responsabilité du contrôle », *Revue française de science politique*, 58 (6), pp. 933-951.

**Annexe 1 : LOI n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre** *[hors mention des Dispositions déclarées non conformes à la Constitution par la décision du Conseil constitutionnel n° 2017-750 DC du 23 mars 2017].*

## **Article 1**

Après l'article L. 225-102-3 du code de commerce, il est inséré un article L. 225-102-4 ainsi rédigé :

« Art. L. 225-102-4.-I.-Toute société qui emploie, à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins cinq mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français, ou au moins dix mille salariés en son sein et dans ses filiales directes ou indirectes dont le siège social est fixé sur le territoire français ou à l'étranger, établit et met en œuvre de manière effective un plan de vigilance.

« Les filiales ou sociétés contrôlées qui dépassent les seuils mentionnés au premier alinéa sont réputées satisfaire aux obligations prévues au présent article dès lors que la société qui les contrôle, au sens de l'article L. 233-3, établit et met en œuvre un plan de vigilance relatif à l'activité de la société et de l'ensemble des filiales ou sociétés qu'elle contrôle.

« Le plan 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.

« Le plan a vocation à être élaboré en association avec les parties prenantes de la société, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale. Il comprend les mesures suivantes :

« 1° Une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation ;

« 2° Des procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie, au regard de la cartographie des risques ;

« 3° Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves ;

« 4° Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives dans ladite société ;

« 5° Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.

« Le plan de vigilance et le compte rendu de sa mise en œuvre effective sont rendus publics et inclus dans le rapport mentionné à l'article L. 225-102.

« Un décret en Conseil d'État peut compléter les mesures de vigilance prévues aux 1° à 5° du présent article. Il peut préciser les modalités d'élaboration et de mise en œuvre du plan de vigilance, le cas échéant dans le cadre d'initiatives pluripartites au sein de filières ou à l'échelle territoriale.

« II. Lorsqu'une société mise en demeure de respecter les obligations prévues au I n'y satisfait pas dans un délai de trois mois à compter de la mise en demeure, la juridiction compétente peut, à la demande de toute personne justifiant d'un intérêt à agir, lui enjoindre, le cas échéant sous astreinte, de les respecter.

## **Article 2**

Après le même article L. 225-102-3, il est inséré un article L. 225-102-5 ainsi rédigé :

« Art. 225-102-5.-Dans les conditions prévues aux articles 1240 et 1241 du code civil, le manquement aux obligations définies à l'article L. 225-102-4 du présent code engage la responsabilité de son auteur et l'oblige à réparer le préjudice que l'exécution de ces obligations aurait permis d'éviter.

« L'action en responsabilité est introduite devant la juridiction compétente par toute personne justifiant d'un intérêt à agir à cette fin.

« La juridiction peut ordonner la publication, la diffusion ou l'affichage de sa décision ou d'un extrait de celle-ci, selon les modalités qu'elle précise. Les frais sont supportés par la personne condamnée.

« La juridiction peut ordonner l'exécution de sa décision sous astreinte. »

## **Article 4**

Les articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du code de commerce s'appliquent à compter du rapport mentionné à l'article L. 225-102 du même code portant sur le premier exercice ouvert après la publication de la présente loi. Par dérogation au premier alinéa du présent article, pour l'exercice au cours duquel la présente loi a été publiée, le I de l'article L. 225-102-4 dudit code s'applique, à l'exception du compte rendu prévu à son avant-dernier alinéa.