



## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

Mercredi 28 octobre 2020, la Plateforme droits de l'Homme (PDH) inaugurait sa série d'événements « Talks Business & droits de l'Homme ». Co-organisée avec Affectio Mutandi, agence de conseil en stratégies sociétale, normative et réputationnelle sur les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). Lors de ce premier-webinaire animé par Yann Queinnec, directeur général d'AFFECTIO MUTANDI, les personnes suivantes ont apporté leurs témoignages sur le thème de l'intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise :

- Sophie Perrier, responsable droits humains et devoir de vigilance, Michelin ;
- Julie Vallat, vice-Présidente droits humains, L'Oréal ;
- Yves Nissim, directeur des opérations Responsabilité sociétale des entreprises (RSE), Orange
- Frédérique Lellouche, secrétaire confédérale en charge de la RSE et gouvernance d'entreprise de la CFDT et Présidente de la Plateforme RSE ;
- Raphaël Chenuil-Hazan, directeur général d'Ensemble contre la peine de mort(ECPM) et président de la Plateforme française des ONG Droits de l'Homme.

Au centre des échanges, se trouvait le « devoir de vigilance », la loi française de 2017 engageant les grandes entreprises à établir des plans qui « *comporte[nt] 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* ». [1]

En rapport avec cette loi, Yann Queinnec a introduit un aperçu des conclusions de la récente étude menée par Affectio Mutandi. Si les entreprises composant le SBF120 [2] sont concernées, de nombreuses entreprises ne franchissant pas le seuil d'application de cette loi ciblant les entreprises de plus de 5000 salariés. Celles-ci doivent, en vertu d'autres principes tels que le *reporting* extra-financier [3], faire de la pédagogie sur la manière dont elles prennent en compte les droits humains, les mesures qu'elles mettent en place et leur capacité à rendre compte des progrès.

Dans un propos liminaire de quelques minutes, chaque intervenant a pu présenter les principaux enjeux de droits humains concernant leur entreprise. Plus largement, cette introduction leur a permis de décrire la perception de ces mêmes enjeux au sein de leur structure.

Les trois représentants d'entreprises ont ainsi commencé par décrire la composition et le fonctionnement des initiatives multilatérales auxquelles elles participent. Chacune d'entre elle obéit à un enjeu concret de droits humains :

- Michelin absorbe 10% de la production mondiale de caoutchouc naturel et souhaite rendre la filière durable.
- Orange mène deux tiers de ses activités au Moyen-Orient et en Afrique du Nord et est confronté à de réels enjeux de liberté d'expression et de protection des données privées alors que son réseau est l'objet de manœuvres politiques comme le récent exemple des élections guinéennes évoqué par Yves Nissim.
- L'Oréal, confronté au dilemme de cesser de s'approvisionner en mica, un minéral facilement extractible et utilisé notamment dans la confection de cosmétiques et par d'autres secteurs industriels en Inde, au risque d'aggraver la pauvreté dans cette région, ou de mettre en place des actions collectives pour du mica responsable excluant le travail forcé et le travail des enfants.

## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?



Photo de Dane Deaner sur Unsplash

Si ces initiatives multilatérales impliquent systématiquement des organisations non gouvernementales (ONG) locales et internationales, leur échelle n'est pas la même. Alors que Michelin dispose d'un « comité corporate de stakeholders » largement composé d'acteurs externes à l'entreprise [4] et qui rencontre plusieurs fois par an le comité exécutif, L'Oréal et Orange rencontrent les parties prenantes de leur secteur par le biais de plateformes (respectivement la « Responsible Mica Initiative » [5] et la Global Network Initiative [6]). Les plateformes permettent aux entreprises du secteur d'échanger des bonnes pratiques, d'effectuer du *reporting* sur des situations rencontrées ou encore de réaliser des audits

collectifs et de davantage prêter attention aux communautés locales. Face à des résultats encore inaboutis (persistance du travail infantile dans l'extraction du mica dans certaines régions par exemple), les intervenants rappellent que l'intérêt des grandes entreprises au sujet des droits humains est relativement récent. Le devoir de vigilance, introduit par la loi de 2017, a ainsi soudainement projeté ces multinationales vers une importante responsabilité, Orange étant par exemple en contrat avec plus de 77 000 fournisseurs dans le monde. En parallèle, certaines grandes entreprises françaises, dont Michelin et Orange, travaillent au sein d'une association - Entreprises et droits humains (EDH) - afin d'évoquer des enjeux relatifs au contexte français. Par ce biais, elles échangent autour de la mise en application de la loi du devoir de vigilance mais profitent également de cette association pour entrer en dialogue avec les ONG qui les interpellent le plus en matière de RSE.

Le recours à la collaboration avec des ONG s'avère utile dans le traitement de problématiques liés aux droits humains puisqu'elles disposent souvent d'une connaissance détaillée des acteurs locaux. Ainsi, si tous les représentants d'entreprise soulignent l'importance d'une relation de confiance et de transparence, la longue exclusion des droits humains des centres d'intérêts du monde de l'entreprise a creusé un fossé entre ce dernier et les ONG. Yves Nissim (Orange) rappelle notamment que permettre à sa politique d'entreprise d'être influencée par des ONG était encore impossible à envisager pour la majeure partie des grands groupes quelques années auparavant.

## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

Ces relations délicates, la représentante de la CFDT Frédérique Lellouche les connaît bien de par son activité syndicale en lien avec la gouvernance et la RSE mais surtout pour son rôle de présidente de la Plateforme RSE. Créée en 2013 sous l'autorité du Premier ministre, il s'agit d'une instance de dialogue de concertation associant les différentes parties prenantes de la RSE [7] dans le but d'adresser des recommandations au gouvernement et aux acteurs économiques. En 2016, cette plateforme avait travaillé sur le plan national « entreprises et droits de l'homme » [8] pour répondre à la demande de la Commission européenne qui exigeait des États un plan national transposant les principes directeurs devant guider l'action des entreprises selon les Nations unies [9] : « *Protéger, respecter et remédier* ». Un an avant l'entrée en vigueur de la loi sur le devoir de vigilance, ce plan avait identifié différents leviers actionnables par les entreprises parmi lesquels la prise en compte du respect des droits humains dans le critère des achats ou la promotion du dialogue social et de l'expression des salariés – en respectant davantage les accords-cadres de l'Organisation internationale du travail qui comprennent justement des considérations liées aux droits humains.

Frédérique Lellouche rappelle que le bilan des dix ans écoulés depuis l'édition des principes directeurs par les Nations unies est confié à la Commission nationale consultative des droits de l'homme (CNCDH) et sera rendu public l'année prochaine. Elle estime que les entreprises sont de plus en plus nombreuses à s'engager à rendre compte ainsi qu'à mieux intégrer les enjeux de droits humains sous l'effet de l'augmentation du nombre de

normes en matière de RSE. Elle constate toutefois qu'une logique de conformité prévaut, faisant désormais de ces enjeux un sujet de *compliance* [10]. Deux raisons en seraient la cause : un accompagnement insuffisant de l'État qui n'a pas mis en place de vrai mécanisme de suivi et la méfiance précédemment évoquée que le contexte de judiciarisation rendu possible par la loi de 2017. Autour de ce nouveau critère de *compliance* se dessinerait donc la crainte de prévenir les scandales qui nuiraient à leur réputation.

Ainsi, l'enjeu pour les entreprises serait surtout, à travers leurs relations avec les ONG, de prévenir d'éventuels scandales potentiellement nuisibles à leur réputation. De leur côté, les ONG chérissent leur indépendance par crainte d'être instrumentalisées et de servir de caution – un avis partagé par Raphaël Chenuil-Hazan (PDH). Selon ce dernier, cette relation méfiante serait une spécificité du contexte francophone en opposition à la situation dans le monde anglo-saxon. Il y aurait une nécessité de dépasser cette notion de *compliance*. **Raphaël Chenuil-Hazan comme Frédérique Lellouche partagent le constat que les liens avec les parties prenantes sont aujourd'hui insuffisants.** Ils évoquent un format inadapté (face-à-face n'encourageant pas une relation de confiance ; défaut de représentativité de parties prenantes triées). De plus, le caractère non contraignant des recommandations de la plupart des comités des acteurs impliquerait leur application dans la stratégie de l'entreprise. Enfin, le manque d'articulation entre les différents niveaux de dialogue empêcherait une réelle relation entre parties constituantes (salariés) et parties prenantes de se

## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

constituer. Tous deux insistent sur l'importance de la régularité, de la mise en place de cadres de rencontres mutuelles et de la sortie d'une approche systématique de la gestion de risque pour renforcer la confiance entre toutes les parties.



*Photo de Van Tay Media sur Unsplash*

En deuxième partie, tous les intervenants ont pu décrire la dimension pratique de la prise en compte des enjeux de droits humains au sein des grandes entreprises.

Sophie Perrier (Michelin) se montre satisfaite du bon fonctionnement du comité de parties prenantes de Michelin et lie celui-ci au choix d'interlocuteurs qui seraient à la fois

charismatiques, bien placés dans leur structure et critiques sans se montrer agressifs. Elle souligne toutefois que Michelin ne peut pas travailler avec toutes les ONG. De même, elle rappelle la dimension non contraignante de ces comités de parties prenantes. Son idée que la régularité serait centrale dans le bon fonctionnement de tels comités rejoint l'avis de Frédérique Lellouche et Raphaël Chenuil-Hazan.

Yves Nissim rappelle quant à lui que malgré le refus initial des entreprises d'entamer des dialogues relatifs aux enjeux de droits humains, la multiplication des normes a contribué à leur assimilation [11]. Conscient du chemin restant à parcourir, il appelle cependant à renforcer le lien de confiance avec les parties prenantes grâce à une institutionnalisation du dialogue. Pour ce faire, Yves indique que la recherche d'un intérêt commun entre l'entreprise et sa partie prenante est une solution à envisager et décrit ainsi une série d'incidents diplomatiques entre Orange et l'Égypte qui a conduit au recrutement par le groupe d'un ancien ambassadeur. Sur une note optimiste, il ajoute que loin d'être effective aujourd'hui, l'horizon d'une présence de syndicats, d'ONG, de médias ou de collectivités locales au sein d'une forme de gouvernance des entreprises se réalisera peu à peu.

Julie Vallat juge la position de responsable RSE au sein d'un groupe comme une fonction d'interface entre le monde interne des entreprises et la société civile, dont le milieu des ONG. Bien que cette relation soit constructive, elle estime qu'elle manque encore de maturité quant à sa prise en compte au plus haut

## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

niveau de l'entreprise. Quand L'Oréal a par exemple signé un partenariat avec le « Danish Institute for Human Rights » réputé pour sa compétence spécifique sur les liens entre droits humains et entreprises. Faisant écho à Frédérique Lellouche et Raphaël Chenuil-Hazan, elle explique que qu'il a été difficile certaines ONG d'obtenir ce partenariat dans la mesure où les ONG ont à cœur de défendre leur réputation indépendance et ne s'engagent à signer des partenariats avec des entreprises qu'à condition que leur indépendance soit préservée, pour ne pas courir le . Le risque réel d'être la caution d'opérations de « human rights/social washing ». En découle ainsi une véritable ingénierie contractuelle pour réaliser un contrat différent de ceux, plus classiques, liant L'Oréal avec ses fournisseurs habituels, certaines clauses devant assurer l'indépendance de l'ONG pour gagner sa confiance.

De son côté, Frédérique Lellouche soutient que l'association des parties prenantes est pertinente à différentes étapes et souligne la dimension constructive de cette démarche. Elle évoque l'exemple de la récente loi sur le devoir de vigilance et de la possibilité de tirer profit de la précieuse expérience des salariés en invitant leurs représentants à participer au travail de cartographie des risques. De même, la loi institutionnalise ce rôle décisif des salariés à travers la création d'un mécanisme de recueil des signalements de risque. Normalement établi en concertation avec les organisations syndicales de l'entreprise, ce mécanisme de recueil n'est que trop peu souvent le fruit d'un dialogue dans la pratique selon Frédérique Lellouche. Globalement, elle avance que la relativement récente entrée en

vigueur des nouvelles réglementations - trois ans déjà - ne justifierait pas un recours à l'association de parties prenantes trop souvent effectué dans un cadre d'information et non de concertation. Elle conclut en insistant qu'au-delà de la loi de 2017, les entreprises peuvent s'appuyer sur les accords-cadres internationaux qui prévoient également des dispositifs d'association de parties prenantes.

Le président de la Plateforme Droits de l'Homme, Raphaël Chenuil-Hazan expose finalement les conditions de dialogue avec les ONG en dressant un parallèle avec le changement dans les relations entre États et ONG observable depuis une vingtaine d'années. Il estime que leur rôle a glissé d'une dénonciation systématique à la volonté de faire conjointement émerger des solutions. Pour ouvrir un partenariat, le préalable serait que les entreprises comme les ONG partagent la volonté d'améliorer la situation. Raphaël cite l'exemple d'Ensemble contre la peine de mort (ECPM), dont il est directeur général, qui est prête à dialoguer avec n'importe quel État si celui-ci affiche le désir de progresser vers une abolition de la peine de mort sur son territoire. Dépasser les enjeux de *compliance* pourrait ainsi être l'occasion de placer la recherche de sens (pour l'entreprise comme pour ses salariés) au cœur d'un partenariat avec les ONG.

Au cours de la dernière partie, les intervenants ont pu brièvement échanger sur l'apparition de la responsabilité numérique des entreprises comme nouveau champ de la RSE.

## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

Frédérique Lellouche est la première à prendre la parole puisque cet enjeu est précisément l'objet d'un travail actuellement mené par la Plateforme RSE qu'elle préside. S'il s'agit d'un important nouveau domaine de redevabilité pour les entreprises (protection des données, RGPD, rôle sur des sujets d'intérêt public), le numérique constitue également un très bon outil pour la transparence et la comparabilité des données, renforçant ainsi la crédibilité des informations extra-financières.

Le numérique, selon Yves Nissim, aurait amorcé le début d'une phase de transition durant laquelle le paradigme en matière de dialogue changerait. S'il explique que cet outil permet aux entreprises d'accéder à des partenaires plus locaux, il identifie surtout l'accès à internet comme un droit humain fondamental en devenir. En tant qu'opérateur, Orange aurait ainsi une responsabilité d'inclusion numérique afin d'intégrer le plus grand nombre au monde numérique.

Pour sa part, Raphaël Chenuil-Hazan copréside un groupe de travail sur le « rétrécissement de l'espace dévolu à la société civile » du Conseil national pour le développement et la solidarité internationale (CNDSI). Il souligne l'ambiguïté de l'outil numérique qui, s'il multiplie les opportunités et favorise la transparence, mettrait également les ONG de défense des droits de l'Homme et plus généralement la société civile dans une situation ambivalente.



*Photo d'Alesia Kazantceva sur Unsplash*

À l'issue des échanges entre intervenants, Yann Queinnec a présenté la récente étude d'Affectio Mutandi qui porte sur les entreprises du SBF120.

Celle-ci prend place dans un contexte où les attentes sociétales et normatives à l'égard des entreprises convergeraient. Un contexte qui voit par ailleurs les réseaux sociaux établir les nouvelles frontières de la transparence. Afin d'évaluer la manière dont les entreprises du SBF120 s'approprient les enjeux de droits humains liés à leur activité mais aussi de déterminer les pratiques d'*extra-compliance* [12], l'étude explore cinq axes subdivisés en quatorze critères :



## Quelle intégration des droits de l'Homme dans l'entreprise ?

- Le discours (mode de communication, disponibilité de l'information, niveau d'incarnation du discours) ;
- L'engagement (priorisation des objectifs, précision des objectifs, formalisation des engagements, intégration aux pratiques d'achats) ;
- Les mesures (moyens mobilisés, la gouvernance, la vigilance) ;
- La reddition (transparence sur les performances, reddition sur les incidents, pédagogie sur les cycles de vigilance) ;
- L'intégration business (intégration des droits humains au modèle économique).

La surabondance de chiffres - aussi fiables soient-ils - est insuffisante pour convaincre. L'étude pointe un manque de clarté dans la démarche des entreprises qui persiste encore à ce jour. Si l'évocation des enjeux de droits humains dans les discours des responsables de l'entreprise envoie un signal positif, l'incarnation du discours doit davantage descendre au sein de l'entreprise à travers les responsables RSE mais aussi par l'intermédiaire des collaborateurs sur le terrain et des parties prenantes. Seulement 7% des entreprises observées obtiennent la totalité des points sur le critère du discours.

Alors que 73% des entreprises analysées par l'étude discutent des enjeux de droits humains, seules 31% sont en mesure d'expliquer de manière convaincante les raisons qui les poussent à s'en emparer. L'articulation entre les préconisations des

départements RSE, des décisions du département achat et celles de leur homologue juridique, est encore trop faible.

À peine une entreprise sur dix participe activement au débat sur les questions de droits humains. La transparence et le cadrage des partenariats avec les parties prenantes n'est par ailleurs pas encore assez satisfaisant.

Aujourd'hui, seule une minorité d'entreprises est capable de communiquer sur leurs performances en matière de respect des droits humains. De même, 50% des entreprises observées n'ont jamais usé de pédagogie pour décrire un exemple de cycle de vigilance. Pourtant, cette attitude serait décisive en ce qu'elle éviterait le piège de l'exhaustivité tout en permettant d'analyser avec précision l'action de l'entreprise sur un point précis.

Selon les auteurs de l'étude, à terme il serait souhaitable de pouvoir déterminer la part de biens et services mis sur le marché par l'entreprise ayant intégré la dimension de respect des droits humains. Cette rigueur, qui permettrait de renforcer la crédibilité et la prise au sérieux de ces enjeux, n'est que faiblement de mise aujourd'hui : uniquement 11% des entreprises observées intègrent effectivement les droits humains à leur modèle économique. On observe cependant une multiplication de ces efforts à l'instar de « Legrand » qui indique la quote-part ainsi que des objectifs de chiffre d'affaires générés par des offres permettant par exemple l'accès à une énergie abordable.