

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



Monde des affaires et Droits de l'Homme : de nouveaux risques à prendre en compte dans votre stratégie opérationnelle

Jeudi 7 avril 2011 | Mazars, Paris - La Défense

Le monde des affaires évolue à grande vitesse. Le respect des droits sociaux et des Droits de l'Homme et leur prise en compte dans les opérations et la supply chain des organisations est plus que jamais une priorité.

Par ailleurs, les exigences en matière de transparence, de responsabilisation et de maîtrise des risques liés aux Droits de l'Homme vont croissants.

> Comment protéger sa marque des risques d'image et financiers encourus ?

> Comment passer d'une stratégie de communication à la mise en œuvre des concepts ?

AVEC LES INTERVENTIONS DE :

- **Emmanuelle Rigaudias**, Associée Consulting, Responsabilité Sociétale et Développement Durable, **Mazars** en France
- **James Kallman**, Managing Partner, **Mazars** en Indonésie
- **Christian Huglo**, Associé, **Cabinet Huglo Lepage**
- **Bernd Sagasser**, en charge de l'activité Legal, **Marccus Partners**, Membre Mazars
- **Marzuki Darusman**, Directeur du *Human Rights Research Center* de l'**Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)**
- **Véronique Gresset**, Enjeux émergents et Réseau interne, Direction RSE, **sanofi-aventis**
- **Véronique Discours-Buhot**, Directeur Développement Durable, **Carrefour**



INTRODUCTION

Il semble pertinent de revenir sur la fondation des Droits de l'Homme, en vue de mettre en perspective le contexte actuel et les enjeux de demain. Au lendemain de la seconde guerre mondiale, les Droits de l'Homme s'enracinent dans la fondation des Nations Unies (24 octobre 1945) et la déclaration universelle des Droits de l'Homme (10 décembre 1948).

Cette dernière renvoie alors aux concepts de peuples et de nations. A cette époque, l'Europe et l'Asie sont en ruine ; tandis que les Etats-Unis et le Canada exercent un *leadership* économique. Progressivement, l'activité économique s'affranchit néanmoins du cadre composé par les nations. En 1952, Charles Wilson déclare ainsi : « Ce qui est bon pour General Motors est bon pour le pays ». En 2000, 51 % des plus importantes économies du monde sont des entreprises ; les 200 plus grands groupes internationaux ont une croissance supérieure à celle de l'économie mondiale. Le chiffre d'affaires de certains groupes excède le PIB de bien des économies nationales. Comment ces acteurs ne pourraient-ils pas être parties prenantes du débat sur la prise en compte des Droits de l'Homme ?

Dans la suite des travaux de John Ruggie, représentant spécial pour le sujet des Droits de l'Homme pour le secrétaire général de l'ONU, cette question se pose avec d'autant plus d'acuité que des transformations importantes sont intervenues dans le paysage économique et social. Les actionnaires se préoccupent désormais davantage du respect des droits humains. Le développement des médias et des réseaux sociaux a considérablement modifié le rapport à l'information des entreprises. La réactivité et le pouvoir des internautes imposent dorénavant aux entreprises de porter une attention constante à leur image dans la sphère publique mondialisée. Les organisations gouvernementales représentent aujourd'hui une économie à part entière, avec de réelles capacités de communication et de financement de projets. Les banques elles-mêmes ont commencé à définir des standards éthiques pour l'évaluation des projets d'investissement, à travers notamment l'adoption des principes Equateur. Les investisseurs valorisent eux-aussi la responsabilité sociale des projets. Les instances de régulation ont introduit des reporting sociaux et environnementaux dans leurs exigences.

Alors qu'il appartenait aux nations de protéger et de respecter les droits humains, une nouvelle articulation s'est forgée avec le temps autour de trois piliers essentiels : les pays, les entreprises et les individus.

SOMMAIRE

I. Droits de l'Homme : impacts et risques de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise	3
II. Pays émergents : trop loin pour être responsable ?	3
III. <i>Due diligence</i> des Droits de l'Homme	4
IV. La prise en compte des Droits de l'Homme dans les organisations	5
- L'exemple de sanofi-aventis	5
- L'exemple de Carrefour	7

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



I. Droits de l'Homme : impacts et risques de mise en cause de la responsabilité de l'entreprise

L'expérience principale en matière d'application des Droits de l'Homme en Europe se trouve être celle de la Cour européenne de Strasbourg. A travers une interprétation de plus en plus sociale et environnementale des textes et une capacité à examiner les recours individuels, cette institution a impulsé une progression de la responsabilité sociale et environnementale, en forçant les entreprises à évoluer, voire à anticiper.

De fait, le droit n'existe que s'il est effectif. Il s'est donc agi de partir des droits classiques (liberté, propriété, séparation des pouvoirs, etc.) pour en permettre l'application au sein des entreprises. La limitation du droit des affaires (du fait des droits et libertés reconnus par les conventions internationales) est ensuite apparue bénéficier également aux entreprises. La jurisprudence protège aujourd'hui les entreprises contre certaines sanctions administratives. Des droits de recours ont également été introduits pour les entreprises. Si certains droits sont aujourd'hui tournés davantage contre les entreprises ; d'autres leurs sont également applicables, s'agissant notamment de la protection des locaux, des données, de la liberté d'expression, etc.

L'interprétation des textes a donc conduit à développer certains droits. Le droit à la vie a forgé la nécessité d'informer sur les substances utilisées dans le cadre de la production. Le droit au respect de la vie privée et familiale a trouvé sa traduction dans le droit à l'image et à la protection des fichiers identifiés comme « personnels ». Le droit au respect du domicile s'est imposé comme un droit subjectif à l'environnement, tout en générant un encadrement des clauses de mobilité. La liberté d'expression et d'opinion est aujourd'hui protégée dans le cadre des relations avec l'entreprise.

Au-delà de la convention européenne des Droits de l'Homme, une charte des droits fondamentaux a été ratifiée au sein de l'Union Européenne. Celle-ci dicte un certain nombre de principes (ayant trait à la liberté professionnelle, aux licenciements injustifiés, etc.), sanctionnés

par la jurisprudence de la Cour de justice des communautés européennes.

L'intégration du recours individuel comme facteur de cohésion du droit à l'échelle internationale n'écarte pas le domaine de la protection des droits par les juridictions constitutionnelles. Au sein du Conseil de l'Europe, un système coercitif a néanmoins été construit. La Cour Européenne des Droits de l'Homme veille ainsi à ce que l'effectivité des recours soit garantie. Des comités ont été mis en place pour vérifier l'exécution des décisions rendues.

Une difficulté réside dans l'application de ce cadre juridique aux éventuelles violations commises en dehors de l'Union Européenne ou du Conseil de l'Europe. Les entreprises ont toutefois tout intérêt à prendre en compte la question des Droits de l'Homme partout où elles opèrent, en vue de bénéficier d'une meilleure crédibilité en cas de poursuite et d'asseoir leur image. C'est cette logique qui pousse les entreprises à anticiper, à adopter des règles volontaires et à faire mieux, au-delà du droit.

II. Pays émergents : trop loin pour être responsable ?

Dans un monde globalisé, le principe de territorialité montre ses limites pour encadrer la responsabilité des entreprises multinationales.

Des approches multilatérales sont cependant basées sur un caractère non contraignant mais éducatif et sur l'attente d'une convergence entre le droit dit « dur » et le droit dit « mou ».

Bien que les Droits de l'Homme soient déclarés universels, la responsabilité des entreprises et les recours face aux violations demeurent la plupart du temps associés à une dimension territoriale. Seul l'*Alien Tort Claims Act* mis en place par les Etats-Unis autorise aujourd'hui des actions juridiques à caractère universel. Dans un contexte économique mondialisé, des modèles multilatéraux pourraient permettre de mieux adresser la question des Droits de l'Homme.

Jusqu'à ce jour, ces modèles tendent cependant à fonder un droit « mou », reposant sur des

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



directives et des recommandations plutôt que sur des éléments coercitifs. Des initiatives ont ainsi été portées par l'OCDE, l'OIT, les banques, etc. – jusqu'à l'élaboration du rapport Ruggie pour les Nations Unies.

D'un point de vue légal, les principes directeurs de l'OCDE pour les entreprises internationales de l'année 2000 impliquent un mode d'application volontaire. Bien qu'elles ne couvrent pas l'ensemble des pays émergents, ces règles intègrent progressivement les standards des entreprises. Les mécanismes de réclamation mis en place dans les pays membres de l'OCDE facilitent cette évolution, en constituant un point d'entrée pour des négociations avec les parties concernées (ONG / entreprises), pouvant aboutir à la production de rapports et/ou de recommandations.

Le rapport Ruggie, publié en mars 2011, repose quant à lui sur trois piliers : une responsabilité des Etats dans la protection des droits humains (impliquant un devoir d'intervention dans la politique des entreprises publiques, semi-publiques ou financées par fonds publics), une responsabilité des entreprises dans le respect des droits humains (impliquant la mise en œuvre de *due diligences* selon des critères précisément définis), ainsi qu'un droit des victimes à bénéficier d'un recours effectif.

Les standards ainsi défendus, reposant sur la déclaration universelle des Droits de l'Homme et la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, accordent une importance particulière à la protection des travailleurs.

D'un point de vue statistique, on observe une prédominance des cas transnationaux d'abus ayant trait aux conditions de travail (70%). Viennent ensuite les cas liés à l'exploitation des situations de conflits ou d'instabilité politique (20%). La part des cas liés à des enjeux environnementaux ne cesse quant à elle d'augmenter. Peu de cas ont cependant conduit à l'établissement de responsabilités – le mécanisme de réclamation mis en place par l'OCDE n'est pas destiné à opérer une véritable régulation.

Les Etats-Unis se montrent quant à eux de plus en plus restrictifs s'agissant d'engager de procédures sous couvert de l'*Alien Tort Claims Act*.

Dans ce contexte, le meilleur levier demeure sans doute la pression exercée sur les entreprises à travers les mécanismes de réclamation. Dans un monde où l'information a pris une importance particulière, la publicité négative impacte ainsi les financements et influence les comportements de manière parfois plus sûre que les procédures juridiques. Les Etats ont également un rôle à jouer à travers leur gestion des investissements publics.

On assiste du reste à une convergence entre le droit « dur » et le droit « mou », à travers la mise en œuvre d'engagements volontaires par les entreprises et les Etats, le développement d'attentes nouvelles de la part d'investisseurs « responsables » et l'application de standards à tous les niveaux de la chaîne d'approvisionnement.

En conclusion, les modèles non territoriaux sont amenés à se développer. Les entreprises ne pourront plus guère s'affranchir des standards. Au contraire, elles auront tendance à anticiper et à faire preuve de réactivité. La convergence entre le droit « mou » et le droit « dur » continuera de s'opérer. En outre, les standards se diffuseront à travers les chaînes d'approvisionnement et dans le cadre des processus d'investissement.

Les managers auront à se saisir de la question, en vue de prévenir d'éventuels risques et responsabilités dans le temps. La protection des entreprises passera par la mise en œuvre de *due diligences* et d'audits.

III. *Due diligence* des Droits de l'Homme

Le 21^{ème} siècle sera guidé par le droit. Les Droits de l'Homme sont ainsi appelés à devenir un critère pour apprécier les systèmes politiques, économiques et sociaux.

La nécessité de trouver une meilleure articulation entre droits et obligations a du reste abouti à une redéfinition du cadre d'application des Droits de l'Homme, autour des trois acteurs fondamentaux que sont désormais les Etats, les entreprises et les individus. Le rapport Ruggie instaure ainsi un devoir pour les Etats de protéger les droits humains, une responsabilité

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



des entreprises dans le respect des droits humains, ainsi qu'une garantie de recours effectif pour les individus.

Dans l'optique d'assurer une mise en œuvre opérationnelle de ces principes, le suivi et la mesure du respect des droits humains deviennent des enjeux fondamentaux. Le processus de *due diligence* participe à cette volonté d'évaluation de l'impact des politiques mises en place par les entreprises, avant même le début de leurs opérations.

La clé d'une implémentation des orientations retenues est ensuite la mobilisation et l'implication du management. Dans la durée, un effort de suivi, de veille et de mise à jour est également nécessaire. Des mécanismes incitatifs peuvent alors être actionnés auprès des employés.

Le concept de *due diligence* renvoie ainsi à un engagement en faveur de l'intérêt général. S'agissant d'identifier des principes applicables ainsi que des indicateurs pertinents, la frontière avec la notion d'audit demeure ténue.

En se focalisant sur les processus mis en place pour intégrer le respect des Droits de l'Homme dans la dimension opérationnelle, l'audit permet du reste de dépasser la logique de dénonciation (*naming and shaming*) pour aller vers une mise en perspective des mécanismes à l'œuvre (*knowing and showing*) – le développement des médias et des réseaux sociaux incitant par ailleurs les entreprises à aller vers davantage de transparence.

Mazars a défini huit principaux indicateurs de conformité en matière de Droits de l'Homme, ayant trait (1) au travail forcé, (2) au travail des enfants, (3) aux conditions de travail, (4) aux discriminations, (5) à la liberté d'association, (6) à la sécurité/santé au travail, (7) à l'impact sur les communautés et l'environnement, ainsi (8) qu'à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Le respect des Droits de l'Homme apparaît ainsi « mesurable », à travers des indicateurs et une démarche analytique adaptés aux contextes opérationnels, portant sur les processus, les résultats ou les structures.

Ce type d'approche, à la fois quantitative et qualitative, permet ainsi de s'inscrire dans une

logique de prévention et d'évaluations des risques dans une démarche objective de progression.

IV. La prise en compte des Droits de l'Homme dans les organisations

L'exemple de sanofi-aventis

Sanofi-aventis est un des plus grands groupes pharmaceutiques au monde, présent dans plus de 100 pays. Sa mission est de mettre à disposition des patients des médicaments ainsi que des vaccins. Plus de la moitié des 100 000 collaborateurs du groupe sont implantés en Europe et le Groupe a une position de leader sur plusieurs marchés émergents sur tous les continents. Cette diversité dans son implantation géographique contribue à faire du respect des Droits de l'Homme un enjeu clé de sa politique RSE.

A l'origine, les Droits de l'Homme constituent un projet philosophique et social. Cela signifie qu'ils font référence à une certaine idée de l'être humain, et en particulier au caractère universel de l'être humain.

Cela va avoir une incidence directe sur la prise en compte des Droits de l'Homme dans l'entreprise, sur la façon dont le groupe considère ses employés partout dans le monde. Et c'est dans ce sens que l'on pourrait dire qu'en réalité les Droits de l'Homme constituent une sorte de socle d'une démarche de responsabilité sociale, et d'une conduite éthique d'une façon générale.

Cependant, la mise en œuvre des actions concrètes spécifiques, doivent tenir compte des réalités locales, notamment culturelles et sociales.

La démarche de respect des Droits de l'Homme s'inscrit dans une logique prospective, non seulement en vue d'anticiper l'évolution des cadres normatifs, mais aussi de participer à la maîtrise des risques, y compris réputationnels. C'est aussi une opportunité de création de valeur, d'innovation, de renforcement de l'attractivité et de différenciation, qui conduit l'entreprise à penser son activité et ses relations avec ses parties prenantes différemment.

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



Au sein du groupe sanofi-aventis, il importait que l'engagement pour le respect des Droits de l'Homme soit portée au plus haut niveau. Le code d'éthique du Groupe a été complété en ce sens, avec une référence directe à la déclaration universelle des Droits de l'Homme, au Pacte Mondial des Nations Unies, à l'OIT, aux principes directeurs de l'OCDE et à la notion de droit à la santé (tel que défini par le pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels). Le respect des Droits de l'Homme est devenu un axe prioritaire de la politique RSE du Groupe.

En terme de démarche concrète, le groupe sanofi-aventis a commencé par conduire une démarche d'auto-évaluation au niveau corporate, à l'aide d'un outil développé en interne largement inspiré de la matrice BLIHR. Un premier diagnostic a permis d'identifier un certain nombre de thématiques faisant l'objet de travaux plus approfondis ou de groupes de travail spécifiques.

La démarche d'auto-évaluation sera poursuivie au niveau local, avec une auto-évaluation des politiques et pratiques dans un pays pilote mi-2011, et le déploiement éventuel à d'autres pays, sur la base de critères de choix à la fois internes à sanofi-aventis (taille des structures, type d'activité...) et externes (risques de violations des Droits de l'Homme dans le pays). Le management local sera alors mobilisé.

L'accent a par ailleurs été mis sur la sensibilisation et la formation. Un module de formation à destination des cadres dirigeants été élaboré avec l'association EDH, ce qui a permis de former notamment tous le réseau RSE du groupe, qui est ensuite amené à devenir des relais sur le sujet.

D'autres populations spécifiques seront ciblées dans les formations à venir, parmi lesquels les acheteurs, les Ressources Humaines, les directions juridiques etc.

De façon concrète, le groupe sanofi-aventis s'est aussi attaché à travailler sur ses relations avec ses fournisseurs (de matières premières, d'objets promotionnels, de vêtements professionnels, etc.) et prestataires (pour le traitement des déchets électroniques notamment). Une analyse des risques de violation des Droits de l'Homme par grande

catégorie d'achats a été menée. Des référentiels explicites ont pour cela été utilisés.

Vis-à-vis du droit à la santé, les attentes des parties prenantes ont évolué, passant d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Des programmes d'accès aux soins, d'éducation, de communication et de R&D ont été mis en place pour adresser cette question complexe, sur de nombreuses pathologies (paludisme, tuberculose, diabète, cancer...) et dans le domaine de la prévention vaccinale. Des actions ont également été menées pour adapter la protection brevetaire aux enjeux de santé publique et pour lutter contre la contrefaçon.

Le Groupe participe activement aux travaux d'EDH créée en 2009 (association qui réunit huit entreprises francophones de différents secteurs, présentes dans près de 150 pays), avec pour objectif de favoriser le respect et la prise en compte des Droits de l'Homme dans la stratégie, le management et les pratiques opérationnelles.

EDH constitue ainsi un lieu de partage, de questionnement mutuel, de veille et de réflexion. EDH a créé un programme de sensibilisation pour les dirigeants sous la forme d'une journée inter-entreprises. EDH contribue également aux réflexions externes sur le sujet et a élaboré une position pour une mise en œuvre opérationnelle des Droits de l'Homme dans l'entreprise sanofi-aventis participe également aux réflexions sectorielles sur par exemple le droit à la santé, le bio-piratage, le droit de communautés locales sur les ressources naturelles, etc.

La prise en compte des Droits de l'Homme s'impose donc à la fois comme un élément de la gestion des risques et comme une source de création de valeur pour l'entreprise. Elle nécessite toutefois un apprentissage dans la durée. Des outils et des repères doivent ainsi être donnés pour accompagner et convaincre. Les questionnements nécessitent d'être partagés et les enjeux clés abordés, dont celui de l'articulation avec les modèles économiques et concurrentiels environnants.

Mais il est important de rester très lucide et très humble : il reste encore beaucoup à faire. Ce qui est primordial, c'est la complémentarité entre la démarche de responsabilité collective de l'entreprise et la responsabilité individuelle de chacun à son niveau.

PETIT DEJEUNER – RESTITUTION



L'exemple de Carrefour

Au sein du groupe Carrefour, le développement durable recouvre un ensemble de responsabilités environnementales et sociales. En partenariat avec la FIDH, le Groupe a notamment travaillé sur la responsabilité sociale dans la chaîne d'approvisionnement.

Les acheteurs du Groupe ayant été interpellés à propos du travail des enfants, une collaboration avec la FIDH a été mise en place. Celle-ci s'est rapidement étendue à l'ensemble des Droits de l'Homme, à travers l'association INFANS. Une charte sociale a été annexée à l'ensemble des contrats d'achat du Groupe. Un système d'audit a par ailleurs été conçu.

La volonté de mutualiser ces efforts a ensuite conduit à la création de l'Initiative Clause Sociale. Celle-ci regroupe aujourd'hui 14 enseignes françaises, s'exprimant d'une même voix pour porter la responsabilité sociale au niveau des achats. Des outils et des analyses ont pu ainsi être partagés.

Une collaboration à l'échelle internationale s'est finalement mise en place avec des distributeurs (dont Wal-Mart, Tesco et Migros), différentes ONG et le syndicat des distributeurs UNI Commerce.

La plateforme d'échange *Global Social Compliance Programme* est ainsi née. L'équipe de John Ruggie a été associée aux travaux. L'enjeu était de tendre vers une comparabilité des initiatives locales ou sectorielles, pour éviter la multiplication des audits, faciliter la reconnaissance mutuelle des audits, rompre avec une focalisation de la part des fournisseurs sur les divergences dans l'interprétation des textes, permettre aux entreprises de mieux assumer leurs responsabilités, mobiliser l'ensemble des acheteurs au niveau mondial et promouvoir des règles communes dans un environnement concurrentiel. Un travail d'identification des meilleures pratiques a été engagé, dans une logique de partage et d'ouverture vers d'autres partenaires. L'articulation avec les acteurs de la société civile a permis d'apporter des gages de crédibilité.

N'ayant pas vocation à se substituer aux initiatives existantes, ni à devenir un organisme de certification, le *Global Social Compliance Programme* a permis de créer des références

communes et de travailler sur les méthodes d'audit, la compétence des auditeurs, les systèmes de management et le partage de données. L'enjeu était de limiter la multiplication des audits pour permettre une focalisation sur les plans d'action et l'accompagnement. Un outil d'auto-évaluation et de comparaison a également été développé : l'*Equivalence Process*.

Ayant pour but de créer la comparabilité et la transparence entre les systèmes, de fournir une interprétation commune de ce que sont des conditions décentes en matière d'emploi et d'environnement et de construire un consensus autour des meilleures pratiques et garantir le maintien des normes internationales, la démarche présente un intérêt pour les sociétés (en diminuant la complexité et les coûts, en favorisant la gestion des risques et le partage des meilleures pratiques), les fournisseurs (en renforçant la cohérence des messages et en réduisant le poids des audits au profit de la formation), les travailleurs (en favorisant la connaissance des droits, en facilitant la communication sur le sujet et en offrant la possibilité de challenger les employeurs en vue d'améliorer les conditions de travail), les initiatives existantes (en assurant la comparabilité et la convergence) et les acteurs de la société civile (en leur permettant d'être associés, de conseiller, d'orienter, d'évaluer, etc.).

Toutes les grandes entreprises sont aujourd'hui convaincues de leur capacité à porter le changement, y compris de manière pragmatique à travers leurs politiques d'achat. Cette maturité devra toutefois être confortée et défendue, en articulation avec la société civile et les responsables politiques.

Contacts

Mazars

Miguel de Fontenay

Associé en charge de l'activité Consulting
Tél : +33 (0) 1 49 97 65 55
Mail : miguel.de-fontenay@mazars.fr

Emmanuelle Rigaudias

Associée Consulting, Responsabilité Sociétale
et Développement Durable
Tél : +33 (0) 1 49 97 65 80
Mail : emmanuelle.rigaudias@mazars.fr

Mazars

61, rue Henri Regnault
92075 Paris - La Défense Cedex
France
Tél : +33 (0) 1 49 97 60 00
Fax : +33 (0) 1 49 97 00 01

Marccus Partners

Bernd Sagasser

Associé en charge de l'activité Legal
Tél : +33 (0)1 53 53 02 80
Mail : bernd.sagasser@marccuspartners.com

Mazurki Darusman

Of-Counsel, Marccus Partners en Indonésie
Tél : +62 21 720 2605 215
Mail : m.darusman@hrrca.org

Marccus Partners

23 rue Balzac
75008 Paris
France
Tél: +33 (0) 1 53 53 02 80
Fax: +33 (0) 1 53 53 02 81