

# La diligence raisonnable en matière de responsabilité sociétale des entreprises

## Les quatre étapes essentielles



### Étape 1

### Identifier les incidences négatives réelles ou potentielles

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

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

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

#### Que signifie la notion d'influence ?

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

*Ce pouvoir d'influence se heurte à des limites pratiques et juridiques, liées notamment à la structure et à la complexité de la chaîne de valeur ou encore à la position de marché de l'entreprise vis-à-vis de ses relations d'affaires. Pour plus d'information concernant cette notion d'influence, cf. United Nations Human Rights Council, "Clarifying the Concepts of Sphere of Influence and Complicity", 15 mai 2008 : <http://www.refworld.org/docid/484d1fe12.html>*

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

### Les points clés

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



## Étape 2

# Mettre en place un système de prévention et d'atténuation des incidences négatives

Une fois qu'elle a identifié et hiérarchisé les risques, l'entreprise met en place des **actions appropriées** en vue de prévenir ses incidences négatives potentielles, d'atténuer et de faire cesser les incidences négatives réelles sur l'environnement et la société, y compris dans sa chaîne d'approvisionnement.

Il est important que l'entreprise se dote à la fois de **politiques claires** pour formaliser l'engagement du *top management* en matière de gestion des risques RSE, et qu'elle mette en place une **organisation interne** capable d'assurer la **coordination** et la **formation** des multiples entités et fonctions intervenant dans la mise en œuvre des plans d'action.

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

L'aspect le plus complexe de cette étape est la **gestion des risques auprès des relations d'affaires**. Après avoir identifié les fournisseurs et sous-traitants - ainsi que d'autres partenaires - qui représentent un risque

d'incidences négatives, l'entreprise va déployer des **outils adaptés** de gestion de ces risques, en commençant par la **formalisation de ses exigences en matière de RSE** (clauses contractuelles, code de conduite fournisseurs...). L'entreprise sera également amenée à évaluer la manière dont ses fournisseurs et sous-traitants se conforment aux exigences exprimées. **L'audit environnemental et social** est un outil de cette évaluation, qui peut être mutualisé entre plusieurs entreprises donneuses d'ordre.

En pratique, l'entreprise peut avoir une influence insuffisante pour prétendre à la modification des comportements de ses relations d'affaires. Dans ce cas, différents outils peuvent contribuer à **renforcer le pouvoir d'influence** : des **initiatives multi-parties prenantes**, la **coopération avec d'autres entreprises**, **avec la société civile ou des gouvernements** peuvent être plus efficaces pour stimuler des changements qu'une cascade de clauses contractuelles non accompagnée.

## Les points clés

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



## Étape 3 Remédier aux incidences négatives

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

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

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

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

### Les points clés

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



## Étape 4

# Rendre compte des mesures de diligence raisonnable mises en œuvre

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

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

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

### Les points clés

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