



# DEVOIR DE VIGILANCE DES ENTREPRISES OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Cycle d'ateliers

SEPTEMBRE-NOVEMBRE 2025

La collection **Actes** propose un témoignage écrit des événements (colloques, séminaires, ateliers, etc.) organisés par l'Institut Robert Badinter anciennement IERDJ (Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice).

Elle restitue la richesse des échanges entre intervenants et participants sur des thèmes où se croisent les perspectives des mondes professionnel et de la recherche.

Chaque publication de la collection constitue un document important de diffusion et de valorisation des savoirs pratiques et scientifiques sur le droit et la justice.

3	Avant-propos
5	Synthèse
10	Introduction
12	<b>Atelier n° 1</b> <b>Cadrage de la notion de devoir de vigilance : filiiations et novations</b>
28	<b>Atelier n° 2</b> <b>Mise en œuvre des obligations de vigilance : opérationnalisation du plan et prévention des risques</b>
49	<b>Atelier n° 3</b> <b>Supervision et contrôle du devoir de vigilance : office des autorités de contrôle, réparation des dommages et médiation des litiges</b>
74	Conclusion
75	Méthodologie et participants
77	Bibliographie indicative
80	Liste des encadrés
82	Table des matières



# Avant-propos

Introduit dans notre droit interne par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017, consacré au niveau européen par la directive (UE) 2024/1760 (dite CS3D pour *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*) dont les ambitions ont été récemment revues à la baisse, le devoir de vigilance a pour objectif de responsabiliser les grandes entreprises transnationales en mettant le respect des droits humains et la préservation de l'environnement et de la biodiversité au cœur de leurs préoccupations et de promouvoir de la sorte un modèle vertueux de gouvernance. Cependant, ses contours et sa mécanique restent encore flous de l'avis des acteurs chargés de son application.

C'est sur la base de préoccupations exprimées par les membres de sa gouvernance que l'Institut Robert Badinter a souhaité engager une réflexion approfondie sur l'état du devoir de vigilance. Sensible aux valeurs que ce texte défend, l'Institut a, suivant son identité et sa vocation, réuni dans le cadre d'un cycle d'ateliers des chercheuses et chercheurs de divers horizons disciplinaires, des praticiennes et praticiens du droit et de la justice, ainsi que des représentantes et représentants des entreprises et d'organisations de la société civile. Ensemble, en croisant leurs expertises, ils ont permis de faire un point à date sur le cadrage, la mise en œuvre et la sanction du dispositif né de cette loi de 2017.

Ces ateliers s'inscrivent à la suite d'une conférence introductive intitulée « Devoir de vigilance et nouvelles obligations pesant sur les entreprises et organisations », mise sur pied en partenariat avec l'Association française d'économie du droit (AFED), qui s'est tenue le 11 décembre 2024 au Centre de recherche en économie et droit de l'université Paris-Panthéon-Assas.

Pour conduire ces ateliers, selon ses principes habituels permettant de confronter les travaux et hypothèses de la recherche à

l'expérience et aux questionnements des praticiennes et praticiens de l'entreprise, des professionnels et professionnelles de justice et des membres de la société civile, l'Institut s'est adjoint le concours d'un comité de pilotage composé de : Pauline Abadie, maître de conférences en droit privé à l'université Paris-Saclay, Institut Droit Éthique Patrimoine (IDEP), Pauline Barraud de Lagerie, maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris Dauphine PSL, Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), Pierre Chevalier, directeur des affaires juridiques, conformité et déontologie du Groupe Caisse des Dépôts, Kathia Martin-Chenut, directrice de recherche CNRS en droit, Institut des sciences juridique et philosophique de la Sorbonne (ISJPS), Charlotte Michon, avocate au barreau de Paris, Charlotte Michon Avocat, Clément Régnet, chargé de mission sur le devoir de vigilance, direction des affaires juridiques, conformité et déontologie du Groupe Caisse des Dépôts, Anne Stevignon, chargée de contentieux et de plaidoyer, Notre Affaire à Tous et, pour l'Institut, Mélanie Vay, responsable d'études et de recherches, à qui l'on doit ces actes.

Ce comité s'est réuni à plusieurs reprises au cours du premier semestre 2025 sous ma direction pour concevoir le programme et les thématiques des ateliers et identifier les intervenantes et intervenants. Par ailleurs, des binômes ont été constitués et chacun a pris en charge le cadrage et l'animation d'un atelier thématique. Que chacune et chacun des membres de ce comité en soit chaleureusement remercié.

Les trois ateliers thématiques ont été organisés autour de temps de présentation par des intervenantes et intervenants issus de la recherche, du monde de l'entreprise, des professions du droit et des organisations de la société civile, puis de temps d'échanges avec l'ensemble des participants. Les échanges étaient régis par la règle dite de Chatham House

impliquant que les propos tenus lors de ces échanges ne soient pas formellement attribués à leur auteur et autrice.

Le premier atelier – organisé le 16 septembre 2025 sur le thème du cadrage de la notion de devoir de vigilance : filiations et novations –, coordonné par Pauline Barraud de Lagerie et Kathia Martin-Chenut, a permis d'écouter les interventions de Marcellin Jehl, chargé de contentieux et de plaider, Les Amis de la Terre ; Tatiana Sachs, professeure de droit privé et sciences criminelles à l'université Paris Nanterre, Institut de recherche juridique sur l'entreprise et les relations professionnelles (IRERP) ; Blanche Segrestin, professeure en sciences de gestion à Mines ParisTech, Centre de gestion scientifique (CGS – Institut interdisciplinaire de l'innovation).

Le deuxième atelier – organisé le 17 octobre 2025 sur le thème de la mise en œuvre des obligations de vigilance : opérationnalisation du plan et prévention des risques –, coordonné par Pierre Chevalier, Charlotte Michon et Clément Régnet, a permis d'écouter les interventions de François de Cambiaire, avocat au barreau de Paris, de Cambiaire Méziani & Associés ; Magali Croese, directrice générale et responsable du programme Lab 8.7, Ressources humaines sans frontières, et doctorante en sociologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE) ; Soundous Hassouni, directrice devoir de vigilance sur les droits humains et l'environnement, Decathlon ; François Jambin, responsable devoir de vigilance, Électricité de France (EDF) ; Julie Vallat, vice-présidente du département des droits humains, L'Oréal ; Stéphane Vernac, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université de Picardie Jules Verne, Centre de droit privé et sciences criminelles d'Amiens - Antoine Loisel (CEPRISCA).

Le troisième et dernier atelier – organisé le 21 novembre 2025 sur le thème de la supervision et du contrôle du devoir de vigilance : office des autorités de contrôle, réparation des dommages et médiation des litiges –, coordonné par Pauline Abadie et Anne Stevignon, a permis d'écouter les interventions de Jean-Baptiste Barbiéri, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université de Toulouse Capitole, École de droit Toulouse - Recherche (EDT-R) ; Yannis Benrahou, doctorant en droit public économique à l'université Paris Nanterre, Centre de recherche en droit public (CRDP), et juriste conseil et contentieux du cabinet Fleurus

Avocats ; Nicolas Cayrol, professeur des universités de droit privé à l'université de Tours, Institut de recherche juridique interdisciplinaire François-Rabelais (IRJI) ; Lucie Chatelain, responsable de contentieux et de plaider, Sherpa ; Henri Thulliez, avocat au barreau de Paris, Cabinet Thulliez.

Le public ayant participé en nombre à ces ateliers représentait une grande diversité des membres de notre groupement d'intérêt public en provenance de la recherche, des juridictions, du barreau, de l'entreprise et de la société civile. Qu'ils et elles soient également remerciés pour leur fidélité à ces ateliers et la richesse des échanges qu'ils nous ont permis d'avoir.

Le présent document restitue les enseignements de cette réflexion collective et en propose une synthèse assortie de quelques approfondissements lorsque c'est utile à la compréhension. La bibliographie qui l'accompagne est seulement indicative et inclut des références permettant d'approfondir certaines dimensions pour les lectrices et lecteurs intéressés à cet état de l'application du devoir de vigilance dont il conviendra de suivre les évolutions en France et ailleurs. ■

Harold ÉPINEUSE  
Directeur adjoint de l'Institut Robert Badinter

# Synthèse

## Devoir de vigilance des entreprises : des valeurs aux résultats, au-delà de la conformité de façade

Institué par la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 et prolongé au niveau européen par la directive (UE) 2024/1760 (dite CS3D pour *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), le devoir de vigilance entend replacer la protection des droits humains, de la santé-sécurité et de l'environnement au cœur de la gouvernance des groupes transnationaux. Il substitue à l'ancienne logique d'affichage de la responsabilité sociale ou sociétale des entreprises (RSE) une obligation d'agir sur l'ensemble de la chaîne d'activités, publiquement assumée et juridiquement opposable, avec injonctions et astreintes possibles de l'autorité judiciaire et, à terme, un contrôle administratif indépendant.

Malgré les incertitudes nées de l'absence de décret d'application de la loi de 2017, d'un contentieux encore naissant et de l'instabilité de la législation européenne, la finalité demeure constante : identifier les atteintes graves, prévenir leur réalisation, atténuer celles qui surviennent et réparer les dommages évitables, en s'interdisant toute conformité de façade et toute communication environnementale trompeuse.



**Identifier les atteintes graves, prévenir leur réalisation, atténuer celles qui surviennent et réparer les dommages évitables, en s'interdisant toute conformité de façade et toute communication environnementale trompeuse.**

## Des principes à la juridicisation : ce que la vigilance protège et transforme

Le mouvement international qui a conduit à la juridicisation d'un devoir de vigilance est indissociable d'une histoire longue du contrôle des chaînes d'approvisionnement qui, depuis les *sweatshops* au XIX<sup>e</sup> siècle jusqu'aux scandales des années 1990, a structuré une responsabilité d'abord morale des donneurs d'ordre, nourrie par l'idée qu'une entreprise reliée à une chaîne de valeur génératrice d'injustices supporte une part de responsabilité et, dès lors, un devoir d'agir.

Les Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme des Nations unies de 2011 ont donné à cette intuition un cadre articulant la protection par l'État, la responsabilité de l'entreprise de respecter les droits humains et l'environnement et l'accès aux recours pour les personnes affectées ; l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE), l'Organisation internationale du travail (OIT), la norme ISO 26000 et des législations sectorielles de l'Union européenne ont diffusé cette grammaire, avant qu'une approche transversale ne s'impose avec la CS3D. Ce socle confère à la vigilance une double dimension : standard juridique de prudence apprécié *in concreto* et processus managérial continu, dont l'objet est de remonter jusqu'aux causes organisationnelles des atteintes.

La loi française de 2017 opère le passage décisif d'une éthique volontaire à une obligation civile. Elle requiert un plan de vigilance public couvrant filiales et partenaires liés par une relation commerciale établie ; ce plan doit comprendre une cartographie des risques « bruts » (c'est-à-dire inhérents ou intrinsèques à l'activité) pour les droits humains et l'environnement, des procédures d'évaluation, des actions de prévention et d'atténuation, un

mécanisme d'alerte et un suivi évaluant l'efficacité des mesures. Le juge peut enjoindre, sous astreinte, de parfaire le plan et, en présence d'un dommage évitable, la responsabilité de l'entreprise peut être recherchée sur le fondement de la faute de vigilance. Le dispositif ne se borne ainsi ni à un *reporting*, ni à un inventaire de principes : il impose un comportement raisonnable, modulé par la gravité et l'irréversibilité des atteintes, orienté vers des résultats pour les personnes et les écosystèmes.

Trois traits en font une innovation majeure. C'est d'abord la reconnaissance d'ensembles économiques au-delà de la personne morale, afin d'épouser la réalité des chaînes de valeur



**La transformation d'un devoir de « dire » en obligation de « faire » : il ne s'agit pas d'ajouter des procédures, mais d'en démontrer l'efficacité par des preuves tangibles et vérifiables.**

et des configurations choisies par les acteurs économiques. C'est ensuite l'articulation d'une autorégulation procédurale (le plan conçu par l'entreprise en interaction avec ses parties prenantes) et d'un contrôle juridictionnel appelé à se combiner avec un contrôle administratif spécialisé. C'est enfin la transformation d'un devoir de « dire » en obligation de « faire » : il ne s'agit pas d'ajouter des procédures, mais d'en démontrer l'efficacité par des preuves tangibles et vérifiables. Dans ce sens, la recombinaison de la directive européenne peu après son adoption, même si elle a élevé des seuils et plafonné certaines sanctions, n'altère pas la finalité axiologique du système : prévenir les atteintes, y mettre fin et réparer ce qui doit l'être.

**De la norme à l'efficacité : faire d'un plan opposable une politique probante**

Un plan de vigilance crédible se construit d'abord par l'engagement effectif des instances dirigeantes : orientation stratégique, allocation de moyens, arbitrages parfois difficiles et capacité à rendre compte publiquement. La structuration interne – comités spécialisés, réseau de



**La cartographie constitue le cœur méthodologique et doit partir des impacts pour autrui.**

référents, articulation métiers/fonctions – favorise l'appropriation au plus près des activités ; la publication sincère du plan n'est pas un artifice de communication, mais une mise en exposition des choix méthodologiques, des priorisations et des résultats, qui ouvre le droit d'interpellation des parties prenantes et expose au contrôle juridictionnel comme au risque réputationnel, puissant accélérateur d'efficacité.

La cartographie constitue le cœur méthodologique et doit partir des impacts pour autrui. Sont visées la gravité, l'ampleur, l'irréversibilité et la probabilité d'occurrence des atteintes, considérées indépendamment des mesures existantes pour éviter d'aplanir artificiellement les priorités. La hiérarchisation dépend d'abord de la gravité et de l'irréversibilité ; ce n'est qu'ensuite que l'on pondère par l'influence de l'entreprise et sa capacité d'action. Les juridictions nationales ont déjà signalé que les cartographies génériques, non contextualisées et dépourvues de hiérarchisation opérationnelle ne satisfont pas aux exigences légales, car elles ne permettent ni d'orienter des mesures adaptées ni d'en apprécier l'efficacité.

L'implication des parties prenantes n'est pas une formalité. La diversité des regards – travailleurs et leurs représentants, ONG, experts, communautés, parfois autorités locales – enrichit l'identification, éprouve les hypothèses et révèle les signaux faibles invisibles depuis le siège de la société mère. La preuve d'un engagement « significatif » suppose de tracer qui a été consulté, à quels moments, sur quels points et comment ces échanges ont pesé dans l'analyse et les arbitrages. Au même titre, les mécanismes d'alerte et de traitement des griefs sont un test d'efficacité : accessibilité réelle, sécurité, pluralité de canaux, multilinguisme, absence de représailles, rétroaction dans des délais raisonnables, production d'indicateurs de résolution.

Un système d'alerte peu utilisé est moins rassurant qu'il n'y paraît : il peut signifier une défiance ou une absence d'accès des publics concernés.

Les mesures doivent combiner prévention primaire, mitigation et remédiation. La prévention consiste à corriger les causes organisationnelles – conditions d'achat, délais, conception des produits ou des services – qui favorisent les atteintes ; la mitigation renforce le contrôle par des audits indépendants, des formations ciblées et des clauses correctives réellement activables ; la remédiation, lorsqu'un préjudice s'est produit, privilégie l'action en nature (dépollution, réintégration, sécurisation, régularisations sociales), complétée au besoin par des indemnités et par des mesures structurelles (plans correctifs jalonnés, suivi public, publication périodique d'avancées). Les indicateurs doivent isoler les résultats (baisse d'incidents, couverture effective des sites à haut risque, délais de traitement des alertes, affiliation sociale constatée) des seuls moyens (nombre d'audits, de formations ou de clauses insérées), sous peine de reconduire un formalisme inefficace.

La transparence, enfin, ne se réduit pas à des listes. Une approche graduée permet de concilier publicité et intérêts légitimes : analyses agrégées accessibles à tous, annexes plus détaillées partagées sous conditions, échanges bilatéraux confidentiels avec les parties prenantes sur les cas sensibles. Lorsque les atteintes procèdent de dynamiques systémiques – travail des enfants, déforestation, salaires décents, santé-sécurité – la coopération inter-entreprises et avec des ONG et autorités locales offre davantage de leviers que le retrait pur et simple, souvent préjudiciable aux populations concernées. L'action collective mutualise les audits, harmonise les exigences et soutient la montée en compétence des partenaires structurants.

## Contrôle, sanctions et réparation : l'office du juge et l'horizon d'une supervision indépendante

Le tribunal judiciaire de Paris, compétent à titre exclusif, peut enjoindre de parfaire un plan et, le cas échéant, assortir cette injonction d'une astreinte. En référé, seules les carences manifestes autorisent des mesures conservatoires ; au fond, c'est la cohérence du plan, sa capacité à hiérarchiser et à relier les mesures aux risques saillants, qui se trouvent appréciées. La portée d'une astreinte dépend de la précision des injonctions : jalons datés et indicateurs de progrès facilitent la liquidation, en distinguant nettement les transformations observables des simples réécritures documentaires. Ainsi se dessine une jurisprudence méthodologique qui outille les entreprises comme les requérants et recentre le débat sur l'effectivité.

La perspective d'une autorité de supervision indépendante, exigée par la directive européenne, ouvre un second pilier de contrôle. Encore faut-il que cette autorité soit dotée d'une indépendance organique et fonctionnelle, de ressources suffisantes, de pouvoirs d'enquête et de sanction proportionnés, d'une politique de publication motivée et d'une ouverture encadrée aux personnes affectées. L'articulation avec l'office du juge doit préserver l'autonomie du raisonnement juridictionnel, tout en réduisant l'incertitude par des constats étayés, des lignes directrices et des décisions publiques qui stabilisent les standards sans enfermer la dynamique d'appréciation *in concreto*.

Sur le terrain indemnitaire, l'action contentieuse requiert la démonstration d'un manquement aux obligations de vigilance, d'un dommage et d'un lien causal indiquant que, sans ce manquement, le dommage aurait été



**La portée d'une astreinte dépend de la précision des injonctions : jalons datés et indicateurs de progrès facilitent la liquidation, en distinguant nettement les transformations observables des simples réécritures documentaires.**

évitée ou réduite. Cette causalité « à rebours » constitue le point le plus délicat ; la doctrine évoque des aménagements probatoires possibles, tels que des présomptions de fait, la perte de chance ou l'équivalence des conditions (admettant l'addition de causes contributives), sans qu'un régime stabilisé ne soit encore consacré.

La combinaison avec la réparation du préjudice écologique permet d'ordonner des remèdes en nature au-delà du périmètre strict du plan et d'adosser l'analyse à des corpus externes (référentiels, *soft law*, consensus scientifique) pour apprécier le caractère raisonnable des mesures. La médiation, enfin, peut accélérer l'accès à l'information et la résolution opérationnelle, à condition d'être strictement cadrée, assortie d'audits indépendants et, si besoin, homologuée pour conférer force exécutoire à des trajectoires de remédiation.

### Angles morts récurrents et pistes d'amélioration pour l'effectivité

Plusieurs faiblesses se dessinent à la lumière des premiers retours d'expérience. L'incertitude normative persiste et le remaniement de la législation européenne a parfois brouillé les attentes, ce qui nourrit des stratégies d'optimisation réglementaire et la tentation d'une conformité minimale. Une réponse consiste à expliciter, par des lignes directrices nationales, les exigences de méthode : définir le contenu attendu des cartographies, préciser les critères de gravité et d'irréversibilité, exiger la justification de la priorisation et la présentation d'indicateurs d'impact assortis de jalons, tout en organisant la

publication d'une doctrine administrative transparente dès que la future autorité sera opérationnelle. L'objectif n'est pas de rigidifier, mais d'offrir un référentiel public de discussion, pour pacifier l'office du juge et réduire les contentieux de pure forme.

Le champ d'application, fondé sur des seuils d'effectifs et de chiffre d'affaires, risque de laisser hors du radar des maillons décisifs de la chaîne. L'extension « par capillarité » demeure la voie réaliste : clauses contractuelles de diligence, plans correctifs conjoints et plateformes sectorielles permettant de mutualiser les audits et d'aligner les exigences de base. Cette extension ne vaut que si les donneurs d'ordre alignent leurs pratiques d'achat ; l'incohérence entre des prix ou délais imposés et les exigences sociales et environnementales neutralise la prévention et pousse à la sous-traitance en cascade. En conséquence, l'intégration d'objectifs sociaux-environnementaux dans la performance d'achats – incluant la qualité des remédiations et la stabilité sociale des sites – constitue un levier déterminant.

La charge probatoire demeure élevée pour les personnes affectées, surtout lorsque les atteintes se produisent loin du siège de la société mère et que l'information est fragmentaire. Des schémas de preuve mieux partagés peuvent améliorer la situation : traçabilité des audits (méthode, échantillonnage représentatif, indépendance), registre de traitement des alertes avec délais mesurés, publication d'analyses agrégées et de méthodes utilisées, accès gradué au dossier sous contrôle judiciaire avec occultation proportionnée du secret d'affaires. L'enjeu est d'objectiver la discussion sans déposséder les plaignants des éléments nécessaires à la contradiction.

Un autre point de fragilité tient à la possible capture par l'écosystème de la *compliance*. Lorsque les mêmes acteurs conseillent, auditent et « assurent » l'information, la standardisation tourne vite à la complaisance et produit des plans « vitrines ». La séparation fonctionnelle des rôles, l'accréditation des auditeurs selon des critères d'indépendance et de représentativité, la rotation périodique et la publication de synthèses d'audit anonymisées et vérifiables participent d'un assainissement nécessaire. Quant aux médiations, elles gagnent à être structurées par des contrats exigeants qui fixent périmètre, calendrier, participants qualifiés, modalités d'audit et jalons publics ; à défaut, elles alimentent la crainte d'accords discrets aux effets limités.



**L'intégration d'objectifs sociaux-environnementaux dans la performance d'achats – incluant la qualité des remédiations et la stabilité sociale des sites – constitue un levier déterminant.**



**Une transparence graduée sur les fournisseurs clefs, accompagnée d'une explication claire de la méthode utilisée, renforce la crédibilité tout en évitant de révéler des informations stratégiques sur la chaîne d'approvisionnement.**

Enfin, l'opacité des chaînes amont et la sous-appréciation des risques aval demeurent des sources d'inefficacité. Dans l'amont lointain, la triangulation des sources – visites inopinées, enquêtes de terrain, *Open Source Intelligence* (OSINT, en français « Renseignement de source ouverte »), imagerie satellitaire – permet de documenter des risques autrement invisibles. Dans l'aval, l'analyse de l'usage et de la fin de vie des produits, ou des services financiers associés, doit être intégrée aux cartographies et au suivi, sous peine de déplacer les atteintes plutôt que de les prévenir. Une transparence graduée sur les fournisseurs clefs, accompagnée d'une explication claire de la méthode utilisée, renforce la crédibilité tout en évitant de révéler des informations stratégiques sur la chaîne d'approvisionnement.

**Pour une vigilance fondée sur l'éthique de résultat : limites d'un dispositif ritualisé et conditions d'un regain durable**

Le devoir de vigilance a fait basculer la RSE du registre de la proclamation vers celui de l'obligation d'agir et de prouver. La reconnaissance d'ensembles économiques, la publicité et l'opposabilité des plans, l'office du juge et l'émergence d'une supervision administrative dessinent une architecture capable de protéger des valeurs substantielles : les droits humains, la santé-sécurité et l'environnement. Mais l'édifice reste fragile lorsque la méthode vire au rituel : incertitude normative persistante, fragmentation européenne, asymétries de pouvoir et d'information, formalismes documentaires qui miment l'action sans produire les effets promis. Tant que la vigilance restera une procédure plus qu'une preuve, l'écart entre la valeur proclamée et l'expérience

vécue par les personnes et les milieux naturels persistera.

La voie d'un regain durable est pourtant claire : des cartographies réellement priorisées par la gravité et l'irréversibilité, des mécanismes d'alerte utilisés et protecteurs, des mesures adaptées évaluées par des indicateurs de progrès publiquement justifiés, des injonctions jalonnées dont les astreintes se liquident à l'aune de transformations observables et une autorité véritablement indépendante qui documente les manquements et stabilise des standards exigeants. La vigilance n'a pas pour fin de faire écrire des plans, mais de faire advenir des changements vérifiables ; elle n'est pas une promesse de moyens, mais une éthique de résultat, au service des personnes et des écosystèmes que le droit commande de préserver. ■



**La vigilance n'a pas pour fin de faire écrire des plans, mais de faire advenir des changements vérifiables ; elle n'est pas une promesse de moyens, mais une éthique de résultat.**

# Introduction

Né en droit français avec la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 et entériné au niveau européen par la directive (UE) 2024/1760, dite CS3D (pour *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), dont les exigences viennent toutefois d'être amoindries, le devoir de vigilance tend à responsabiliser les grandes entreprises transnationales en érigeant le respect des droits humains et la protection de l'environnement et de la biodiversité en principes directeurs de leur gouvernance. Au stade actuel, son champ d'application et ses modalités opérationnelles demeurent, de l'avis des acteurs chargés de sa mise en œuvre, encore incertains.

Pour poser les jalons de cette réflexion sur le devoir de vigilance, il faut préciser d'emblée que la loi de 2017 ne soumet pas au devoir de vigilance toutes les entreprises ou groupes, mais seulement celles et ceux qui emploient deux années consécutives au moins 5 000 salariés en France ou au moins 10 000 en France et à l'étranger. Elle impose alors à l'entreprise ou au groupe concerné d'adopter un plan de vigilance couvrant l'ensemble des risques graves portant sur les droits humains et libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement (selon un périmètre suscitant encore des interrogations<sup>1</sup>) et cela pour ses activités propres, celles des filiales sous son contrôle et celles de ses fournisseurs et sous-traitants avec lesquels existe une relation commerciale établie. En cas de non-respect du devoir de vigilance, toute personne ayant intérêt à agir (ONG, syndicats, particuliers, collectivités...) peut mettre en demeure l'entreprise de respecter ses obligations, c'est-à-dire d'élaborer un plan de vigilance s'il fait défaut ou d'améliorer un plan jugé insuffisant. Si l'entreprise ne se conforme pas à ses obligations dans un délai raisonnable, l'affaire peut être portée devant le juge. Le tribunal saisi peut alors ordonner à l'entreprise de se mettre en conformité. Il peut aussi imposer une astreinte, c'est-à-dire une pénalité financière par jour de retard jusqu'à exécution.

1. À cet égard, il conviendra d'être attentif aux jurisprudences à venir du tribunal judiciaire de Paris, dans des affaires impliquant notamment les groupes TotalEnergies, Casino et Carrefour ainsi que BNP Paribas, qui pourront sans doute y apporter quelques éclairages.

Si le manquement au devoir de vigilance cause un préjudice (humain, social, environnemental), l'entreprise peut être poursuivie sur le fondement de la responsabilité délictuelle. Les victimes peuvent ainsi réclamer des dommages et intérêts correspondant aux préjudices subis. Il faut ajouter que le dispositif initial prévoyait une amende civile allant jusqu'à 10 millions d'euros, mais cette sanction a été censurée en 2017 par le Conseil constitutionnel à cause de la généralité des termes employés par le législateur pour désigner les trois domaines de la vigilance (décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017).



De gauche à droite : Harold ÉPINEUSE, Blanche SEGRESTIN et Mélanie VAY.

Quant au texte de la CS3D, il soumettait au devoir de vigilance dans sa version initiale les entreprises employant plus de 1 000 salariés et faisant un chiffre d'affaires de plus de 450 millions d'euros au niveau mondial, les groupes atteignant ces seuils et les réseaux de franchise réalisant au moins 80 millions d'euros de chiffre d'affaires au niveau mondial dont au moins 22,5 millions proviennent de redevances. Aux entreprises visées il enjoint d'exercer leur vigilance sur leurs opérations, celles de leurs filiales ainsi que les partenaires commerciaux directs et indirects le long de la chaîne d'activités, en vue d'identifier, prévenir, atténuer et mettre fin aux atteintes avérées ou potentielles aux droits humains et à l'environnement. Il institue des autorités nationales de supervision. En cas de manquement, il prévoit des amendes

administratives basées sur le chiffre d'affaires mondial avec un plafond fixé initialement à 5 %. Dès lors que le manquement causerait un dommage, il prévoit l'engagement de la responsabilité civile de l'entreprise assujettie selon les règles nationales.

Si le devoir de vigilance a pu faire l'objet de nombreux travaux de recherche qui ont documenté les conditions de son émergence, ses procédés de mise en œuvre et les premières actions contentieuses, il demeure tout de même empreint de grandes incertitudes, qui affectent la sécurité juridique pourtant indispensable à la conduite sereine des activités économiques. Elles se lient notamment à l'absence de décret d'application de la loi qui a perduré et au caractère embryonnaire du contentieux et de la jurisprudence qui pourrait en être issue. Au niveau européen, elles découlent de la remise en cause de la CS3D quelques mois seulement après son adoption. En effet, deux directives dites « *Stop the clock* » (directive (UE) 2025/794 du 14 avril 2025) et « *Content* » (directive (UE) 2026/470 du 24 février 2026), formant le paquet législatif « Omnibus I », ont respectivement, d'une part, reporté les délais de transposition (26 juillet 2028 au lieu du 26 juillet 2026) et d'application uniforme (26 juillet 2029 au lieu d'une application échelonnée dès juillet 2027) et, d'autre part, révisé le seuil des entreprises astreintes (plus de 5 000 salariés et de 1,5 milliard d'euros de chiffre d'affaires), supprimé la visée d'harmonisation de la responsabilité civile en cas de manquement, soustrait l'obligation

d'adopter un plan de transition climatique et plafonné les amendes administratives à 3 % du chiffre d'affaires mondial.

Au vu de ce contexte incertain et au regard des enjeux humains, sociaux et environnementaux et pas seulement économiques dont est porteur le devoir de vigilance, il paraissait salubre d'amener les acteurs de la recherche, du droit et de la justice, de l'entreprise et de la société civile à dialoguer pour penser ensemble les attendus et les contours de ce dispositif.

Pour ce faire, trois ateliers thématiques organisés en septembre, octobre et novembre 2025 les ont réunis autour de trois axes de réflexion. Le premier consacré au **cadre de la notion de devoir de vigilance** revient sur la généalogie du dispositif, qui s'inscrit dans une trajectoire au long cours, et examine ses spécificités et ses aspects innovants par rapport à d'autres dispositifs de conformité et d'alerte. Le deuxième traite des **procédés de mise en œuvre des obligations de vigilance** et s'efforce de cerner les attendus du plan de vigilance, d'envisager les méthodes pour élaborer une cartographie des risques et d'identifier les types de mesures requises, en mettant en valeur les bonnes pratiques. Le troisième porte sur la **problématique de la supervision et du contrôle**. Il aborde le contrôle de la conformité du devoir de vigilance par les autorités judiciaire et administrative, la réparation des dommages causés par la violation du devoir de vigilance et les modes alternatifs de règlement des différends qu'il examine en faisant un focus sur la médiation. ■



Vue de l'atelier n° 1 du 16 septembre 2025.

## Atelier n° 1

# Cadrage de la notion de devoir de vigilance : filiations et novations

### Généalogie du devoir de vigilance

- Une responsabilité ancienne d'abord morale ou éthique
- Une dynamique internationale
- Le tournant de la juridicisation : les législations sur le devoir de vigilance

### Spécificités et innovations introduites par le devoir de vigilance

- La reconnaissance juridique d'ensembles économiques au-delà de la personne morale
- Une articulation originale entre autorégulation et hétéronomie
- Une obligation de faire et pas seulement de dire

Pour amorcer la réflexion, un cadrage de la notion de devoir de vigilance s'impose. Il s'agit de replacer le devoir de vigilance dans son histoire, où se croisent considérations morales et dimensions internationales, jusqu'à sa juridicisation en droit interne et européen, afin d'éclairer les ressorts d'un modèle désormais structurant pour les entreprises qui y sont soumises. Cela suppose de mettre en évidence à la fois les filiations (responsabilité sociale ou sociétale des entreprises – RSE, principes onusiens, référentiels OCDE) et les novations portées par la loi française de 2017 ainsi que la dynamique européenne récente, puis de clarifier les trois traits distinctifs du dispositif (reconnaissance d'ensembles économiques au-delà de la personne morale, articulation entre autorégulation et contrôle juridictionnel et obligation d'agir plutôt que simple *reporting*). Les développements s'attachent donc d'abord à retracer la généalogie du devoir de vigilance, qui s'inscrit dans une trajectoire au long cours. Puis ils opèrent un examen de sa spécificité et de ses aspects innovants au regard d'autres dispositifs de conformité et d'alerte.

### I – Généalogie du devoir de vigilance

Dans un premier temps, il est nécessaire de dresser un panorama de l'émergence du devoir de vigilance de manière à pouvoir questionner la forme du dispositif formalisé dans la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 mais aussi dans la directive européenne (UE) 2024/1760 du Parlement

européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (dite CS3D pour *Corporate Sustainability Due Diligence Directive*). Ce retour aux origines permet de constater que le devoir de vigilance est en premier lieu l'héritier d'une responsabilité ancienne d'abord morale ou éthique imputée aux entreprises, qu'il s'inscrit en deuxième lieu dans une dynamique internationale et qu'il participe en troisième lieu d'un tournant caractéristique d'une forme de juridicisation concrétisée dans la législation nationale et européenne.

### A – Une responsabilité ancienne d'abord morale ou éthique

Le questionnement autour de la responsabilité des entreprises donneuses d'ordre s'inscrit dans une histoire longue, marquée notamment par la notion de *sweating system* qui, au XIX<sup>e</sup> siècle, désignait la logique d'enrichissement de ces donneurs d'ordre et de leurs intermédiaires (*sweaters*) sur le dos (et la sueur) de travailleurs employés dans des conditions très précaires (salaires de misère, temps de travail excessif, environnement insalubre). Cette mise en cause plus que centenaire témoigne de la mise à l'agenda assez ancienne d'une nécessaire responsabilisation morale des commentants au-delà des obligations juridiquement formalisées. Toutefois, au tournant du XX<sup>e</sup> siècle, le problème du *sweating system* a surtout été traité par un encadrement strict du travail à domicile. Quant au « retour des *sweatshops* »,

sous la forme d'une redécouverte d'ateliers clandestins dans les grandes villes américaines et européennes dans les années 1970, il a essentiellement donné lieu à un renforcement des dispositifs d'inspection des conditions de travail par les administrations compétentes.

C'est dans les années 1990 qu'a émergé le problème des *sweatshops* dits *offshore*, ces sites de production du Sud Global fournissant les grands donneurs d'ordre occidentaux au prix de la violation des droits de leurs travailleurs. Durant ces années, la dénonciation de l'exploitation des travailleurs a été portée par des campagnes menées par des ONG aux États-Unis et en Europe. Ces mouvements anti-*sweatshops* ont construit leur action sur l'affirmation d'une responsabilité morale des donneurs d'ordre pour les dommages causés dans leur chaîne d'approvisionnement. Suivant un raisonnement proche de ce que la philosophe américaine Iris Young a thématiqué sous la forme d'un modèle de responsabilité « par connexion sociale » (voir encadré n° 1), ils ont fait valoir que la connexion des entreprises occidentales avec les travailleurs du Sud est génératrice de responsabilité, et ce d'autant plus que les premières tirent (même involontairement) profit de la souffrance des seconds. Par conséquent, les mouvements militants appelaient les entreprises à mettre en place une série de dispositifs à la mesure de leur pouvoir d'endiguer ces « injustices structurelles ».



## Ces mouvements anti-*sweatshops* ont construit leur action sur l'affirmation d'une responsabilité morale des donneurs d'ordre pour les dommages causés dans leur chaîne d'approvisionnement.

Au cours de la décennie 1990, la demande de vertu adressée aux entreprises a largement pris appui sur des démarches de *name and shame* (littéralement nommer et couvrir de honte) – on pense aux scandales qui, aux États-Unis, ont entouré Nike à cette époque – mais aussi de consommation engagée – à l'image des « carnets de notes » publiés par le Collectif Éthique sur l'étiquette pour aider les consommateurs français à se repérer parmi les distributeurs. Face à ces interpellations, la propension

### 1. De la responsabilité des donneurs d'ordre. L'approche philosophique d'Iris Young

Le point de départ d'Iris Young est la mise en évidence de la notion d'« injustice structurelle » (*structural injustice*). Par ce terme, la philosophe désigne des situations dans lesquelles le malheur d'un individu procède de l'agrégation des actions de plusieurs individus et institutions, chacun poursuivant ses propres objectifs mais aucun ne souhaitant un tel résultat. Pour Iris Young [2006, p. 115], « lorsqu'on dit qu'une injustice telle que le fait de travailler jusqu'à épuisement est structurelle, on dit que les travailleurs ne sont pas seulement victimes de leurs chefs, même si ça peut être le cas ». Le modèle de responsabilité par « connexion sociale » (*social connection model of responsibility*) considère que des individus portent la responsabilité des « injustices structurelles » parce qu'ils contribuent par leurs actions au processus qui produit le résultat malheureux. Tous ceux qui poursuivent leurs objectifs au sein du système ont une part de responsabilité. Mais Iris Young [2004] considère que l'on peut distinguer la responsabilité des uns et des autres suivant trois paramètres : la connexion, le pouvoir, les privilèges. En premier lieu, la conscience de l'existence d'une connexion entre un comportement et une situation malheureuse est génératrice de responsabilité ; en deuxième lieu, la responsabilité est proportionnelle à la capacité d'une entité à modifier la situation (ce qu'elle appelle le pouvoir) ; en troisième lieu, ceux qui bénéficient le plus des injustices structurelles ont un devoir accru de lutter contre le système (surtout parce que c'est ceux qui peuvent supporter le plus aisément le changement de système).

*Iris M. Young, « Responsibility and Global Labor Justice », The Journal of Political Philosophy, 2004, vol. 12, n° 4, p. 365-388*  
*Iris M. Young, « Responsibility and Global Justice: A Social Connection Model », Social Philosophy and Policy, 2006, vol. 23, n° 1, p. 102-130*  
*Iris M. Young, Responsibility for Justice, Oxford, New York, Oxford University Press, 2011*

des entreprises à prendre des engagements de RSE est devenue structurante puisque ce tournant s'est accompagné de la mise en place d'outils normatifs, tels que des chartes éthiques ou des codes de conduite, soutenus par des textes internationaux adoptés par plusieurs organisations intergouvernementales (voir les développements ci-après).

Cependant, ces démarches ont montré leurs fragilités. Les audits sociaux, de qualité variable, posent des problèmes d'impartialité et d'efficacité. Les donneurs d'ordre, cantonnés à une logique de contrôle, peinent à assumer leur part dans l'amélioration des conditions de travail. Enfin, une critique plus profonde interroge la légitimité démocratique du dispositif, dénonçant une « petitesse civique » liée à l'absence



De gauche à droite : Mélanie VAY, Nicolas BONNEFOY, Marcellin JEHL, Magali CROESE et Martin LE GUERER.

de régulation démocratique. Aussi, à la fin des années 2000 et au tournant des années 2010, le cheminement de la RSE axée sur une approche volontaire semble arriver à son terme, ouvrant la voie à une nouvelle étape de juridicisation incarnée par le devoir de vigilance. Ainsi, l'histoire du devoir de vigilance s'inscrit dans une entreprise de moralisation portée par des acteurs critiques des limites de l'autorégulation.

## B – Une dynamique internationale

L'inscription du devoir de vigilance dans le droit français, consacrée par la loi de 2017, s'inscrit dans une dynamique internationale amorcée plusieurs décennies auparavant. Cette loi prend place notamment dans le cadre de la mise en œuvre par la France des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme (PDONU), adoptés en 2011<sup>2</sup>. Pour comprendre cette évolution, il convient de retracer les étapes clefs de la mise à l'agenda international de la question des entreprises et des droits humains.

Dans les années 1970, le contexte des régimes autoritaires en Amérique latine et du rôle joué alors par les entreprises multinationales (notamment celui de l'entreprise américaine ITT dans le coup d'État d'Augusto

Pinochet au Chili) a suscité une première réflexion sur la responsabilité des multinationales au sein des Nations unies. L'Organisation des Nations unies (ONU) envisage alors l'adoption d'un code de conduite des entreprises multinationales, qui ne verra jamais le jour faute de consensus en particulier sur la force normative de l'instrument. Les tensions entre *soft law* (droit souple) et *hard law* (droit contraignant) sont d'ores et déjà présentes.

Puis, c'est l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et l'Organisation internationale du travail (OIT) qui commencent à jouer un rôle moteur en s'adressant directement aux entreprises, grâce à l'adoption des Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des multinationales (1976)<sup>3</sup> et de la Déclaration tripartite de principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT (1977)<sup>4</sup>.

Vient ensuite le tournant libéral des années 1980-1990 et, à la fin des années 1990, une prise de conscience des coûts sociaux de la mondialisation économique réactive le débat sur « entreprises et droits humains » au sein des Nations unies.

3. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct\\_aob49990/oe8d35b5-fr.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2023/06/oecd-guidelines-for-multinational-enterprises-on-responsible-business-conduct_aob49990/oe8d35b5-fr.pdf).

4. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_emp/%40emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124923.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf).

2. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_fr.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf).

Celui-ci revient sur fond de concurrence entre *soft* et *hard law* : d'une part, le lancement en 1998 de travaux visant à l'adoption de normes contraignantes au sein de l'ancienne Sous-commission des droits de l'Homme<sup>5</sup> ; d'autre part, le lancement en 2000 du Pacte mondial de l'ONU<sup>6</sup>, dont l'objectif était de donner un visage humain à la mondialisation en proposant que les entreprises s'engagent volontairement à respecter dix principes concernant les droits humains, la protection sociale et environnementale et la lutte contre la corruption. Ce modèle d'autorégulation illustre le bras de fer entre partisans du droit souple et du droit contraignant, le projet de normes contraignantes ayant essuyé un violent échec en 2004.

C'est dans ce contexte que la thématique « entreprises et droits humains » s'inscrit de manière pérenne dans l'agenda des Nations unies et que John Ruggie<sup>7</sup> est mandaté par l'ONU pour poursuivre des travaux en la matière. Il élabore notamment en 2008 un cadre de référence<sup>8</sup>, puis, en 2011, des Principes directeurs<sup>9</sup> visant à la mise en œuvre de ce cadre qui repose sur un triptyque :

- protéger : obligation des États de protéger les droits humains,
- respecter : responsabilité des entreprises de respecter ces droits, indépendamment de l'action des États,
- réparer : nécessité de garantir des voies de recours effectives aux victimes.

Chacun de ces piliers est considéré comme une composante essentielle d'un système interdépendant et dynamique de mesures de prévention et de réparation.

Concernant le premier pilier, qui rappelle l'obligation de protéger incombant à l'État, celui-ci suppose d'adopter des mesures appropriées pour empêcher les atteintes aux droits humains et, lorsqu'elles se produisent, d'enquêter, de sanctionner les auteurs et de réparer « par le biais de politiques, de lois, de règles et de procédures judiciaires » (principe 1). L'État a ainsi l'obligation de réglementer les activités des entreprises.

Le deuxième pilier, concernant la responsabilité des entreprises de respecter les droits humains, s'applique à toutes les entreprises, quels que soient leur taille ou leur statut, y compris les entreprises publiques ou chargées de missions de service public. Il couvre les droits de l'Homme internationalement reconnus, à savoir au minimum ceux figurant dans la Charte internationale des droits de l'Homme (qui comprend la Déclaration universelle des droits de l'Homme, le Pacte international relatif aux droits économiques sociaux et culturels, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques et ses deux Protocoles facultatifs) et la Déclaration relative aux principes et droits fondamentaux au travail de l'OIT.

Enfin, le troisième pilier porte sur l'accès à des voies de recours, qu'elles soient étatiques ou non étatiques, à l'instar des mécanismes de réclamation établis par les entreprises.



**Afin de s'acquitter de leur « responsabilité de respecter » les droits humains, les entreprises doivent mettre en place des politiques et des procédures en rapport avec leur taille et leurs particularités.**

Afin de s'acquitter de leur « responsabilité de respecter » les droits humains, les entreprises doivent mettre en place des politiques et des procédures en rapport avec leur taille et leurs particularités (principe 15). Il s'agit notamment d'une procédure de diligence raisonnable et de procédures permettant de remédier aux incidences négatives qu'elles peuvent générer ou auxquelles elles peuvent contribuer. La notion de *due diligence*, traduite dans la version des principes en langue française par « diligence raisonnable », est au cœur de ce système de responsabilité et les principes 16 à 24 déclinent son mode opératoire. La traduction « diligence raisonnable » en langue française est néanmoins jugée imparfaite et ne rend sans doute pas compte en l'état de la richesse du terme anglais « *due* » (due, attendue, exigible, appropriée, requise).

5. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/go3/160/09/pdf/go316009.pdf>.

6. <https://unglobalcompact.org/>.

7. John Gerard Ruggie (1944-2021) était professeur de science politique à l'université Harvard. Représentant spécial du Secrétaire général de l'ONU pour les entreprises et les droits de l'Homme de 2005 à 2011, il demeure connu comme le principal architecte des Principes directeurs des Nations unies « protéger, respecter et remédier » et l'auteur de l'ouvrage de référence *Just Business* (2013).

8. <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/go8/128/62/pdf/go812862.pdf>.

9. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_fr.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_fr.pdf).

**2. Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies, 2011. Principe 17 « Diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme »**

17. Afin d'identifier leurs incidences sur les droits de l'Homme, prévenir ces incidences et en atténuer les effets et rendre compte de la manière dont elles y remédient, les entreprises doivent faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme. Ce processus devrait consister à évaluer les incidences effectives et potentielles sur les droits de l'Homme, à regrouper les constatations et à leur donner une suite, à suivre les mesures prises et à faire savoir comment il est remédié à ces incidences. La diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme :

- a)** Devrait viser les incidences négatives sur les droits de l'Homme que l'entreprise peut avoir ou auxquelles elle peut contribuer par le biais de ses propres activités, ou qui peuvent découler directement de ses activités, produits ou services par ses relations commerciales ;
- b)** Sera plus ou moins complexe suivant la taille de l'entreprise commerciale, le risque qu'elle présente de graves incidences sur les droits de l'Homme, et la nature et le cadre de ses activités ;
- c)** Devrait s'exercer en permanence, étant donné que les risques en matière de droits de l'Homme peuvent changer à terme et au fur et à mesure de l'évolution des activités et du cadre de fonctionnement de l'entreprise commerciale.

La « diligence raisonnable » des entreprises en matière de droits humains (*human rights due diligence* – HRDD) des principes onusiens a une généalogie duale, ce qui explique en partie les ambiguïtés contemporaines de la notion et les nombreux débats doctrinaux qu'elle a suscités<sup>10</sup>. John Ruggie, rédacteur des principes onusiens, a mobilisé cette notion afin de rapprocher le monde des affaires et celui du droit (notamment du droit international des droits humains).

D'une part, la HRDD renvoie, dans une acception managériale issue de la pratique des affaires, à un processus de collecte et de vérification d'informations destiné à identifier et à gérer des risques (économiques, juridiques, réputationnels) en les anticipant, par exemple

10. Voir notamment Jonathan Bonnitcha et Robert McCorquodale, « The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights », *European Journal of International Law*, 2017, vol. 28, n° 3, p. 899-919, <https://academic.oup.com/ejil/article/28/3/899/4616670>; John G. Ruggie, John F. Sherman, « The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Reply to Jonathan Bonnitcha and Robert McCorquodale », *European Journal of International Law*, 2017, vol. 28, n° 3, p. 921-928, <https://academic.oup.com/ejil/article/28/3/921/4616676>.

lors d'opérations de fusions et d'acquisitions commerciales. Or les risques qu'il s'agit ici d'identifier sont ceux que l'activité de l'entreprise engendre pour la société et en particulier pour les titulaires de droits.

D'autre part, la HRDD renvoie, dans une acception juridique, à un standard de conduite dont les origines sont anciennes : la *diligentia* du droit romain, exprimée par la figure du *diligens/bonus paterfamilias*, qui fournit un standard de prudence, modulé par les circonstances, fondé sur la prévisibilité et l'anticipation raisonnable du dommage. Cette matrice a influencé la construction de la négligence dans les différents systèmes juridiques nationaux. En droit international, depuis son apparition dans la jurisprudence arbitrale au XIX<sup>e</sup> siècle en tant que standard d'interprétation des obligations internationales des États (voir encadré n° 3), elle permet notamment d'apprécier la responsabilité d'un État à l'égard des actes commis par des tiers. Transposée à la responsabilité des entreprises, elle cherche à combler les interstices d'un système de responsabilité où l'irresponsabilité prospère en raison des montages complexes des réseaux internationaux d'entreprises.

**3. La sentence arbitrale de l'affaire Alabama**

La sentence arbitrale de l'affaire *Alabama* (1872) introduit en droit international moderne l'idée que l'auteur d'un dommage est responsable des conséquences qu'il connaissait ou aurait dû connaître.

**Extraits**

« Et attendu que la "diligence due" [...] doit être exercée par les gouvernements neutres en proportion exacte des risques auxquels l'un ou l'autre des belligérants est susceptible d'être exposé [...] »

« Le gouvernement britannique a manqué d'exercer la diligence due dans l'exécution de ses obligations de neutralité ; et, en particulier, il a omis, malgré les avertissements et démarches officielles des agents diplomatiques des États-Unis [...], de prendre en temps utile des mesures de prévention efficaces [...] » (traduit de l'anglais)

*Recueil des sentences arbitrales, Réclamations des États-Unis d'Amérique contre la Grande-Bretagne relatives à l'Alabama, Sentence rendue le 14 septembre 1872 par le tribunal d'arbitrage constitué en vertu de l'article I du Traité de Washington du 8 mai 1871, 8 mai 1871, Volume XXIX, p. 125-134*  
[https://legal.un.org/riaa/cases/vol\\_XXIX/125-134.pdf](https://legal.un.org/riaa/cases/vol_XXIX/125-134.pdf)



De gauche à droite : Sophie HARNAY et Tatiana SACHS.

Les principes onusiens ont été adoptés dans un contexte d'effervescence normative en matière de RSE et la notion de *due diligence*/diligence raisonnable s'est diffusée dans d'autres espaces normatifs internationaux.

- La norme ISO 26000 publiée en 2010 propose des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des entreprises et, inspirée du cadre onusien « protéger, respecter et réparer » de 2008, consacre la *due diligence* traduite par « devoir de vigilance » (6.3.3.) dans la version française. Ainsi, le terme de devoir de vigilance était-il forgé. Il est utile de préciser ici que cette norme est un référentiel international non certifiable qui s'adresse à toutes les organisations et repose sur sept principes fondamentaux de responsabilité sociétale : responsabilité vis-à-vis de la société et l'environnement ; transparence ; comportement éthique ; respect des parties prenantes ; respect des droits humains ; conformité aux normes internationales de comportement ; respect des lois et règlements<sup>11</sup>.

- Les Principes directeurs de l'OCDE (PDOCDE) ont intégré en 2011 un chapitre sur les droits humains et contribuent depuis au développement de la notion de « devoir de diligence », qui a pris un grand essor au sein de cet espace normatif depuis le drame du Rana Plaza au Bangladesh (voir encadré n° 4 ci-après) et la mise en place du Groupe de travail sur la conduite responsable des entreprises en 2013, à l'origine de l'adoption de guides sectoriels

(secteurs minier, extractif, agricole, habillement, financier...) et en 2018 d'un guide général sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises<sup>12</sup>, qui couvre une large palette de domaines (droits humains, emploi et relations professionnelles, environnement, lutte contre la corruption, intérêt des consommateurs ou encore publication d'informations). Avec la mise à jour des PDOCDE en juin 2023, le « devoir de diligence » est omniprésent, son application se faisant en amont et en aval de la chaîne de valeur grâce à la référence faite à l'utilisation des produits et services.

- En 2017, la révision de la Déclaration tripartite de principes concernant les entreprises multinationales et la politique sociale de l'OIT a permis d'y intégrer explicitement la « diligence raisonnable » (§ 10, d), qui consiste à « identifier, [...] prévenir et [...] atténuer les incidences négatives réelles ou potentielles, de leurs activités sur les droits de l'Homme, ainsi que [...] rendre compte de la manière dont elles remédient à celles qui ont trait aux droits de l'Homme internationalement reconnus<sup>13</sup> ».

- En Europe, tant le Conseil de l'Europe que l'Union européenne ont accueilli les principes onusiens et soutenu leur mise en œuvre par leurs États membres. Dans le cadre de l'Union européenne, des textes contraignants consacrant, sous différentes terminologies, la notion de *due diligence* ont été promulgués assez tôt, avant même l'adoption définitive des PDONU par le Conseil des droits de l'Homme. Un premier texte a été adopté en 2010, le « règlement bois » (règlement (UE) n° 995/2010 du 20 octobre 2010), suivi d'autres textes contraignants sectoriels à partir de 2017 (sur les « minerais de conflit », les « services numériques », les « batteries » ou la « déforestation importée »). À ces instruments sectoriels, s'est ajouté, en 2024, un texte transversal sur le devoir de vigilance. Sans considération, à ce stade, de son détricotage par l'adoption du paquet « Omnibus I<sup>14</sup> », on notera que la directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et

12. [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct\\_c669bd57/a9375127-fr.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/fr/publications/reports/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57/a9375127-fr.pdf).

13. [https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed\\_emp/%40emp\\_ent/documents/publication/wcms\\_124923.pdf](https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_emp/%40emp_ent/documents/publication/wcms_124923.pdf).

14. Le paquet « Omnibus I », présenté le 26 février 2025 par la Commission européenne, est un ensemble de mesures visant à simplifier, alléger ou ajuster plusieurs textes clés du Pacte vert européen, en particulier dans le domaine de la durabilité des entreprises, du *reporting* extra-financier, de la taxonomie verte et du devoir de vigilance. Il s'agit d'une proposition législative de simplification, dont l'objectif affiché est de réduire les charges pesant sur les entreprises, notamment les plus petites et moyennes, tout en maintenant les objectifs fondamentaux de durabilité.

11. Voir la brochure « Découvrir ISO 26000 » proposée sur le site de l'Organisation internationale de normalisation, [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258\\_fr.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100258_fr.pdf).

du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité se réfère expressément, dans son considérant 5, aux principes onusiens et, dans son considérant 6, aux principes de l'OCDE.

• Enfin, des négociations sont encore en cours au sein du Conseil des droits de l'Homme de l'ONU pour l'élaboration d'un traité dans lequel la *due diligence* des entreprises en matière de droits humains occupe une place centrale<sup>15</sup>.

La notion de *due diligence* des entreprises en matière de droits humains (*human rights due diligence*) des principes onusiens irradie ainsi différents espaces normatifs internationaux, sous différentes terminologies en français (diligence raisonnable, devoir de diligence, devoir de vigilance, obligation de diligence...) ou véhicules normatifs (*soft* ou *hard law*).

### C – Le tournant de la juridicisation : les législations sur le devoir de vigilance

L'affirmation d'un devoir de vigilance incarne une évolution majeure dans le passage d'une logique d'autorégulation à une logique de responsabilité juridique. Ce tournant s'inscrit dans un mouvement international initié dès les années 2010, notamment par les ONG, qui ont porté les premières propositions de loi.

En France, le Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises, dès 2010, appelait à un cadre réglementaire contraignant pour les multinationales. Les acteurs de la société civile mettaient en avant l'insuffisance du cadre normatif et institutionnel, à l'instar du PCN (Point de contact national) de l'OCDE, dont les décisions étaient perçues comme faibles et déconnectées des enjeux réels, conduisant à



**En France, le Forum citoyen pour la responsabilité sociale des entreprises, dès 2010, appelait à un cadre réglementaire contraignant pour les multinationales.**

15. Voir les travaux en cours du groupe de travail intergouvernemental depuis le lancement du processus en 2014 : <https://www.ohchr.org/en/hr-bodies/hrc/wg-trans-corp/igwg-on-tnc>.

### 4. La loi sur le devoir de vigilance, dite « loi Rana Plaza »

Le drame du Rana Plaza évoque l'effondrement d'un immeuble à Dacca, capitale du Bangladesh, qui a eu lieu le 24 avril 2013 et a provoqué plus d'un millier de morts. Cet immeuble abritait plusieurs ateliers de confection travaillant pour diverses marques internationales de vêtements, dont Camaïeu et Auchan. Il s'est effondré le matin, peu après l'heure d'embauche. Des consignes d'évacuation données la veille, après l'apparition de fissures, avaient été ignorées par les responsables des ateliers. Outre que le bâtiment avait été construit sur un terrain inondable et sur neuf étages alors que le permis de construire n'en prévoyait que quatre, ce drame a mis en lumière l'horreur des conditions de travail dans certaines industries textiles et les failles de leur contrôle. Dès la première proposition de loi (2013), le drame du Rana Plaza figurait dans l'exposé des motifs, pour appuyer la nécessité de responsabiliser les acteurs économiques afin d'empêcher les violations de droits humains et les atteintes à l'environnement dans le cadre des échanges économiques mondiaux.

une perte de confiance dans ce mécanisme de règlement des différends.

Le devoir de vigilance devait répondre à une « anomalie juridique », à savoir l'impossibilité, jusqu'alors, de demander des comptes aux entreprises pour des dommages humains ou environnementaux. Il visait à faciliter l'accès à la justice pour les victimes, en alignant le droit sur l'organisation contemporaine des entreprises et en favorisant ainsi un rapprochement entre réalités économique et juridique.

Ce n'était pas la première fois qu'une telle démarche était menée. En France, l'avant-projet dit Catala de réforme du droit des obligations<sup>16</sup> avait proposé en 2005 de prévoir que « celui qui encadre ou organise l'activité professionnelle d'une autre personne et en tire un avantage économique est responsable des dommages causés par celle-ci dans l'exercice de cette activité ». Le Parlement avait reculé à l'époque face aux menaces de délocalisation. La proposition de loi sur le devoir de vigilance devait permettre de remettre l'ouvrage sur le métier. Et le drame du Rana Plaza, intervenu en avril 2013, a joué un rôle de catalyseur dans la sensibilisation de l'opinion publique et des parlementaires.

16. Avant-projet Catala, Rapport au garde des Sceaux, ministre de la Justice, 22 septembre 2005, « Avant-projet de réforme du droit des obligations et du droit de la prescription ».

La proposition à l'origine de la loi de 2017 est un exemple rare d'initiative portée par la société civile. La fabrique de la vigilance a cependant été travaillée par le jeu parlementaire, qui a pesé sur la formulation retenue pour les obligations imposées aux entreprises.

Initialement, la première proposition de loi (2013)<sup>17</sup> prévoyait notamment : « Dans le cadre de ses activités, de celles de ses filiales ou de celles de ses sous-traitants, toute entreprise a l'obligation de prévenir les dommages ou les risques avérés de dommages sanitaires ou environnementaux [ainsi que ceux] résultant d'une atteinte aux droits fondamentaux » (proposition d'article L. 233-41-I du Code de commerce).

Elle introduisait une présomption de responsabilité : « La responsabilité de l'entreprise, dans les conditions ci-dessus définies, est engagée à moins qu'elle ne prouve qu'elle n'a pu, en dépit de sa vigilance et de ses efforts, prévenir le dommage en faisant cesser son risque ou en empêchant sa réalisation compte tenu du pouvoir et des moyens dont elle disposait » (proposition d'article L. 233-41-II du Code de commerce).

Retravaillée par les services du ministère de l'Économie et des Finances à l'aune des intérêts portés par les entreprises, la deuxième proposition de loi de février 2015<sup>18</sup>, portée par le député Dominique Potier, introduisait pour la première fois le concept de plan de vigilance comme outil juridique. Ce plan devait permettre d'identifier et de prévenir les atteintes graves aux droits humains et à l'environnement, y compris celles causées par les filiales, sous-traitants et fournisseurs.

La loi adoptée en 2017 précise les cinq items attendus dans ce plan : une cartographie des risques, des procédures d'évaluation, des actions de prévention, un mécanisme d'alerte et un suivi des mesures.

La loi française inscrit alors en droit interne le processus de *due diligence* des principes internationaux, mais elle va au-delà en lui accolant un régime de responsabilité civile – conformément à l'objectif initial de faciliter l'accès des victimes à la réparation. À cet égard, si la critique d'importation de modèles juridiques étrangers jugés inadaptés au contexte français se fait parfois entendre, il faut rappeler non

17. Proposition de loi n° 1519 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 6 novembre 2013.

18. Proposition de loi n° 2578 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre, enregistrée à la Présidence de l'Assemblée nationale le 11 février 2015.

## 5. Extrait de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance

« 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. [...]

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 [...]. 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 [...] 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.

II.- Lorsqu'une société mise en demeure de respecter les obligations prévues au I n'y satisfait pas dans un délai de trois mois [...], 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.

Le président du tribunal, statuant en référé, peut être saisi aux mêmes fins. »

seulement l'inspiration romaine de la *diligentia*, mais également la jurisprudence de la Cour de cassation dans l'affaire du *Distilbène* ou les décisions du Conseil constitutionnel sur la Charte de l'environnement, qui avaient déjà amorcé une reconnaissance de la responsabilité des entreprises fondée sur un manquement à leur obligation de vigilance.

## 6. L'affaire du Distilbène

« Affaire du Distilbène : la Cour de cassation ouvre la voie de l'indemnisation.

Réf. : Cass. civ. 1, 7 mars 2006, n° 04-16.179

Aux termes de deux arrêts rendus par la 1<sup>re</sup> chambre civile le 7 mars dernier, la Cour de cassation a confirmé les arrêts de la cour d'appel de Versailles (CA Versailles, 30 avril 2004, 3<sup>e</sup> chambre, n° 02/05924, *UCB Pharma c/ Ingrid Criou* et n° 02/05/925, *UCB Pharma c/ Nathalie Bobet*) qui avaient retenu la responsabilité du laboratoire UCB Pharma dans le préjudice subi par deux patientes du fait du Distilbène (Cass. civ. 1, 7 mars 2006, n° 04-16.180 et n° 04-16.179). Le diéthylstilbestrol, ou DES, commercialisé principalement sous le nom de Distilbène est une molécule qui a les effets d'une hormone sexuelle féminine sans y ressembler dans sa structure. Ce médicament a été prescrit entre 1950 et 1976 pour prévenir des fausses couches et a eu pour conséquence de provoquer *in utero* des malformations de l'appareil génital pouvant entraîner, entre autres, le développement de cancers. En l'espèce, les Hauts magistrats retiennent que le laboratoire avait manqué à son obligation de vigilance en commercialisant le Distilbène jusqu'en 1977, alors qu'existaient avant 1971, et dès les années 1953-1954, des doutes portant sur l'innocuité du médicament. La Cour de cassation note également que la littérature expérimentale faisait état de la survenance de cancers très divers et qu'à partir de 1971, de nombreuses études expérimentales et des observations cliniques contre-indiquaient l'utilisation du Distilbène. Elle en conclut que devant ces risques connus et identifiés sur le plan scientifique, le laboratoire n'avait pris aucune mesure, et avait, de ce fait, manqué à son obligation de vigilance. »

« Affaire du Distilbène : la Cour de cassation ouvre la voie de l'indemnisation », *Le Quotidien*, mars 2006, <https://www.lexbase.fr/article-juridique/3220471-brevesaffairedudistilbenelacourdecassationouvrelavoiedelindemnisation>

« Aujourd'hui, environ 150 procédures d'indemnisation sont en cours d'examen au tribunal de Nanterre, qui est devenu une "juridiction Distilbène" en raison de la présence, dans son ressort, du siège social des laboratoires. Une vingtaine a déjà abouti à des indemnisations : elles vont de 20 000 euros – une femme confrontée à des problèmes de fécondité – à 2,5 millions d'euros – les malformations génitales liées à l'exposition *in utero* de la mère avaient entraîné, à la troisième génération, la naissance d'un enfant prématuré gravement handicapé. »

Anne Chemin, « Affaire du Distilbène : la Cour de cassation facilite l'indemnisation des victimes », *Le Monde.fr*, publié le 25 septembre 2009, modifié le 26 octobre 2012, [https://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/25/affaire-du-distilbene-la-cour-de-cassation-facilite-l-indemnisation-des-victimes\\_1245105\\_3224.html](https://www.lemonde.fr/societe/article/2009/09/25/affaire-du-distilbene-la-cour-de-cassation-facilite-l-indemnisation-des-victimes_1245105_3224.html)

Si la France a été pionnière, d'autres pays européens ont également adopté des lois de *due diligence*, à l'instar de l'Allemagne et de la Norvège. On notera que, plus récemment, la directive européenne dite CS3D de 2024 a représenté une étape importante vers l'harmonisation des règles au sein de l'Union européenne. Elle devait, en particulier, introduire un régime de responsabilité civile harmonisé. Mais à peine adoptée, elle a fait l'objet de remises en cause, au nom d'une certaine idée de la compétitivité économique, et ce régime de responsabilité civile harmonisé a été supprimé. Cette régression, ainsi que d'autres concernant le périmètre de son champ d'application, est préoccupante.

## 7. « Ce n'est pas peu »

« L'intérêt de la loi sur le devoir de vigilance peut également être saisi au regard de la théorisation juridique de la globalisation. D'une part, en empruntant le devoir de vigilance de l'entreprise à la *soft law* du droit international public, on assiste, selon une démarche conceptualisée par Gunther Teubner, à une forme de consolidation, voire même de constitutionnalisation, d'un principe de gouvernance de l'entreprise. D'autre part, la loi incorpore, via la responsabilité civile, l'idée d'une sphère de responsabilité alignée sur les intérêts affectés. L'étendue de la vigilance est le champ des intérêts (écologiques, sanitaires, etc.) touchés par l'activité exercée. L'idée est très simple mais riche de conséquences potentielles pour la refondation de la démocratie dans un monde où les effets des activités se déploient au-delà, ou indépendamment, des territoires. Ce n'est pas peu ! »

Horatia Muir Watt, « Devoir de vigilance et droit international privé. Le symbole et le procédé de la loi du 27 mars 2017 », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2017, n° 50, p. 53.

## II – Spécificités et innovations introduites par le devoir de vigilance

Après avoir retracé les origines de la loi française, il convient maintenant d'examiner les spécificités et innovations du dispositif du devoir de vigilance. Trois aspects fondent le caractère novateur du devoir de vigilance. Le premier est la reconnaissance juridique d'ensembles économiques au-delà de la personne morale définie d'un point de vue juridique. Le deuxième a trait à une articulation originale entre autorégulation et hétéronomie. Le troisième tient au fait que le dispositif institue une obligation de faire et non de simple *reporting*.

### A – La reconnaissance juridique d'ensembles économiques au-delà de la personne morale

Une première innovation du devoir de vigilance est de permettre la reconnaissance juridique des ensembles organisationnels qualifiés d'économiques en dépassant ainsi le cadre de la personnalité morale. Bien que restreinte à ces configurations particulières, cette reconnaissance marque une évolution notable dans la manière dont le droit conçoit l'entreprise en s'appuyant sur une approche fondée sur sa réalité économique.



**Une évolution notable dans la manière dont le droit conçoit l'entreprise en s'appuyant sur une approche fondée sur sa réalité économique.**

D'autres législations récentes reconnaissent l'existence d'ensembles de sociétés dépassant le cadre strict de la société commerciale, à travers la notion de groupe, de réseau d'entreprises ou encore, en droit du travail, d'unité économique et sociale. Des cas existent donc déjà et le droit n'est pas demeuré arc-bouté sur la figure devenue étroite de la seule personne morale. Ce qui fait néanmoins l'un des traits distinctifs du devoir de vigilance est que cette reconnaissance s'opère de manière originale, en prenant appui sur ce qui structure ces ensembles et la langue de l'économie : la production de valeur, notamment à travers la notion de chaîne de valeur. Celle-ci traduit clairement

une volonté d'épouser les pratiques des affaires, en tenant compte des configurations choisies par les acteurs économiques dont il convient de tirer des conséquences en droit.

Le dispositif français, tout en mentionnant les types de partenaires concernés (sous-traitants et fournisseurs), reste silencieux sur le rang de partenariat qu'il faudrait retenir pour soumettre l'entreprise donneuse d'ordre aux obligations du devoir de vigilance. Cette absence de précision, qui a pu être critiquée, semble volontaire : elle vise à prévenir toute forme d'évitement que les entreprises seraient à même d'organiser pour chercher à échapper au cadre d'application plus précisément défini. En ce sens, cette reconnaissance centrée sur la production de valeur, sans autre indication, est particulièrement intéressante. Elle reflète l'idée qu'une organisation qui tire profit d'une activité doit simplement en assumer la responsabilité.

### 8. La portée transnationale du devoir de vigilance

« La *ratio legis* est claire. Il s'agit de faire peser sur les groupes de sociétés, nationaux et internationaux, une nouvelle obligation, au-delà de la séparation en personnes morales distinctes. En ce sens, la loi française participe bien de ce mouvement d'ensemble visant à tenir compte de la réalité économique du groupe, sans s'arrêter aux frontières des personnalités juridiques. L'objectif est d'autant plus louable que la volonté est ici clairement de ne pas non plus s'arrêter aux frontières de l'État puisque les groupes internationaux dont les filiales sont situées à l'étranger sont directement visés. »

*Étienne Pataut, « Le devoir de vigilance. Aspects de droit international privé », Droit social, 2017, n° 10, p. 835.*

« [...] la force de la formulation législative réside précisément dans le fait que – comme l'obligation de faire en conscience qui sous-tend l'ensemble du pouvoir judiciaire injonctif extraterritorial –, la portée d'un tel devoir n'a aucune limite géographique ; il suffit que la compétence judiciaire s'exerce à l'égard de la personne tenue de l'obligation en question. Le devoir de vigilance imposée aux entreprises relevant de la sphère de responsabilité de la France (et répondant aux critères énoncés) s'étend donc, sous peine des sanctions prévues par la loi (responsabilité, mais aussi astreinte et publication possible de la décision portant sur la responsabilité), où que s'accomplissent les activités potentiellement dommageables, aux quatre coins de la planète. »

*Horatia Muir Watt, « Devoir de vigilance et droit international privé. Le symbole et le procédé de la loi du 27 mars 2017 », Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires, 2017, n° 50, p. 53.*

## 9. L'écran « très résistant » de la personnalité morale

« Le chemin est long, et le demeure, pour tous ceux qui tentent de faire évoluer le droit français afin qu'il prenne en compte la dépendance économique qui lie certains opérateurs au-delà de leur indépendance juridique. L'hypothèse est bien connue : lorsqu'une filiale cause un dommage à un tiers, ce dernier, s'il cherche à engager la responsabilité de la société mère, qui a les reins plus solides, se heurte au voile de la personnalité morale. De même, la victime d'un sous-traitant aura intérêt à engager la responsabilité de la société donneuse d'ordre plutôt que de tenter d'obtenir réparation auprès d'un sous-traitant souvent insolvable. Pourtant, sous l'empire du droit français, ces tentatives s'avèrent le plus souvent vaines. Les maigres palliatifs à l'indépendance de la personne morale soit ont un champ d'application étroit – responsabilité pour insuffisance d'actif de la société mère comme dirigeant de fait de la filiale en cas de liquidation judiciaire –, soit ne sont que rarement retenus par nos tribunaux – fictivité, confusion des patrimoines, apparence. Des avancées ont certes eu lieu, mais elles ne concernent que des droits spéciaux : le droit de la concurrence, le droit du travail et le droit de l'environnement. L'écran de la personnalité morale reste, en effet, "très résistant" ! »

*Anne Danis-Fatôme, Geneviève Viney, « La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance de sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », Recueil Dalloz, 2017, p. 1610 s.*

Il s'agit donc ici de considérer qu'une organisation est structurée par un pouvoir d'organisation, notion centrale dans le devoir de vigilance. Ce pouvoir, bien que difficile à attribuer, désigne la capacité à organiser juridiquement une activité. Le devoir de vigilance apparaît ainsi comme le pendant de ce pouvoir : il incarne la capacité d'imposer des formes, des structures organisationnelles, mais aussi d'exercer une vigilance sur ces entités économiques et leur fonctionnement. Le plan de vigilance peut dès lors être interprété comme une forme de pouvoir réglementaire, destiné à encadrer l'exercice de cette vigilance, corollaire du pouvoir d'organisation.

Deux précisions méritent d'être faites. D'abord, il est important de noter que cette reconnaissance juridique des ensembles économiques ne mobilise pas la technique juridique de la « levée du voile » (ou « levée du voile corporatif »)<sup>19</sup>, qui permettrait d'écarter

19. La « levée du voile corporatif » désigne une technique consistant pour les tribunaux à faire abstraction de la personnalité morale distincte d'une société pour tenir les propriétaires ou actionnaires personnellement responsables des dettes ou obligations de l'entreprise, au motif notamment de fraude ou d'agissements fautifs.

la responsabilité limitée pour tenir les actionnaires ou administrateurs personnellement responsables.

Par ailleurs, cette reconnaissance des ensembles structurels ne s'accompagne pas d'un effacement des frontières internes. Le devoir de vigilance, loin d'être révolutionnaire, demeure respectueux du pouvoir d'organisation de l'entreprise donneuse d'ordre tel qu'il existait précédemment en droit. Il tend à faire correspondre les exigences du dispositif à la structure organisationnelle choisie par l'entreprise. Cette porosité du devoir de vigilance aux pratiques des entreprises se manifeste dans les termes mêmes de la loi, notamment à travers la notion de « parties prenantes », bien que leur détermination puisse soulever là encore certaines difficultés.

## B – Une articulation originale entre autorégulation et hétéronomie

### *Un caractère hybride entre autorégulation interne et contrôle externe*

Le dispositif du devoir de vigilance repose sur une articulation originale entre autorégulation interne à l'entreprise et contrôle externe par l'autorité judiciaire tel qu'il s'applique en France. La loi française confie en effet ce contrôle au juge judiciaire, écartant le recours à une autorité administrative, comme c'est le cas en Allemagne. Ce choix, soutenu par les ONG lors des débats préparatoires, vise à garantir une véritable réparation en cas de manquement, en plaçant la responsabilisation et la responsabilité au cœur du modèle de régulation.

L'autorégulation s'exprime notamment à travers le plan de vigilance, élaboré par l'entreprise, parfois en co-construction avec les parties prenantes, dont seront examinées plus loin les caractéristiques. Toutefois, les pratiques montrent que cette co-construction reste aujourd'hui encore marginale. Quoiqu'il n'en propose pas de définition, le texte européen met davantage l'accent sur l'implication



**Le dispositif du devoir de vigilance repose sur une articulation originale entre autorégulation interne à l'entreprise et contrôle externe par des autorités judiciaires.**



Blanche SEGRESTIN.

des parties prenantes qu'il appréhende à travers trois leviers principaux : intégration dans l'identification et la remontée des risques via les mécanismes de plainte et de notification ; participation à la gouvernance et la supervision du dispositif au niveau national ; protection et garantie de l'accès aux voies de recours. Il tend néanmoins à recentrer formellement leur périmètre autour des travailleurs, en tant qu'ils sont les premiers bénéficiaires du dispositif, que le cœur des risques visés par la directive est directement lié aux conditions de travail et que les mécanismes de plainte et de participation sont en grande partie construits autour d'eux et de leurs représentants.

La directive européenne introduit par ailleurs la notion de « politique d'entreprise », qui évoque l'idée que les entreprises doivent intégrer le devoir de vigilance dans tous leurs processus internes par une politique générale d'engagement en matière de respect des droits humains, de l'environnement et de bonne gouvernance et un ou plusieurs plans ou procédures internes permettant d'identifier et de prévenir les incidences négatives liées à leurs activités. Ne faisant pas l'objet d'une définition stabilisée en droit français, cette notion suscite des interrogations juridiques, bien qu'elle commence à émerger en droit du travail comme un ensemble cohérent de mesures orientées vers une finalité<sup>20</sup>.

Le mécanisme d'alerte interne constitue un autre pilier de l'autorégulation, permettant aux acteurs de l'entreprise de signaler les risques. Ce double niveau de contrôle – interne et externe – illustre la complexité et la richesse du modèle de vigilance, fondé sur une dynamique de prévention et de responsabilisation.

## 10. Le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements comme levier d'un « circuit vertueux »

« La loi du 27 mars 2017 donne un statut aux lanceurs d'alerte et permet donc que s'instaure un circuit vertueux, en raison de la menace pesant sur la société mère si sa responsabilité est engagée : la société mère devra traiter les dénonciations des violations des droits humains, des libertés fondamentales, de la santé-sécurité des personnes, de l'environnement ou des risques avérés d'atteintes graves (par exemple : emprisonnement ou agression de représentants syndicaux, déversement de produits polluants sur nappes phréatiques, expulsion des populations locales par la force, destruction de l'environnement proche, etc.). Il est évidemment indispensable que les alertes données par les ONG à partir du lieu d'approvisionnement (par ex. en Asie ou en Afrique) soient relayées par les organisations syndicales du pays de la société mère. La loi française devrait ainsi conduire à ce que des alliances d'un nouveau type se développent pour couvrir par une vigilance des acteurs et des lanceurs d'alerte toute la chaîne d'approvisionnement. Déjà, des « chaînes de vigilance » ont été mises en place dans la filière textile à la suite du drame du Rana Plaza. Certaines entreprises transnationales, depuis le drame du Rana Plaza (notamment Auchan, H&M en 2017) ont conclu des accords mondiaux d'entreprise pour construire une négociation multipartite sur la RSE. La spécificité des risques explique aussi que la filière soit prise en compte dans la loi. Le relais par les fédérations syndicales internationales s'est mis en place. Elles devraient à l'avenir jouer un rôle central d'articulation des acteurs dans les chaînes d'approvisionnement mondiales. La loi du 27 mars 2017 crée donc un cadre juridique qui pourrait provoquer des alliances et des actions préventives dans le réseau commercial transnational. »

*Marie-Ange Moreau, « L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales », Droit social, 2017, n° 10, p. 796.*

20. Pour une tentative d'élaboration d'une notion juridique de politique d'entreprise, voir Cyril Wolmark, « Les politiques d'entreprise », *Revue de droit du travail*, 2023, n° 4, p. 241.



Vue de l'atelier n° 1 du 16 septembre 2025.

### ***Un levier de transformation***

Au-delà de sa dimension juridique, le devoir de vigilance est conçu pour agir comme un levier de transformation profonde de l'entreprise. Il impose une restructuration de la gouvernance, une redéfinition du rôle des parties prenantes et une refonte de l'analyse des risques générés par l'activité. Ces transformations irriguent normalement l'ensemble de l'organisation et devront être prises en compte par les autorités de contrôle dans une approche systémique.

Ainsi, le dispositif invite l'entreprise à se tourner vers ses parties prenantes, en élargissant la notion de risque au-delà de ses seuls intérêts économiques, pour y intégrer les incidences de son activité sur les populations et l'environnement. En outre, il opère un changement de paradigme : l'entreprise n'est plus seulement responsable de ses actes directs, mais aussi de ceux de ses partenaires, y compris éloignés dans la chaîne de valeur.

Toutefois, cette transformation n'est pas automatique. Elle dépend de la manière dont l'entreprise interprète et met en œuvre son devoir de vigilance. Le risque existe en effet qu'elle adapte son organisation pour contourner ses obligations, notamment en invoquant la difficulté d'influencer des partenaires au-delà

du rang 1. Une vigilance effective suppose donc que l'entreprise se dote des moyens réels d'agir sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

### ***Un enjeu d'effectivité***

Le droit d'alerte prévu par la loi constitue un outil essentiel pour garantir la mise en œuvre effective du devoir de vigilance. Il permet en effet de faire remonter les risques et d'engager des actions correctives.

Là encore, le juge joue un rôle central dans l'évaluation de la démarche de vigilance et de l'effectivité des mesures correctives mises en œuvre. Cette approche, déjà présente en droit du travail, repose sur une appréciation concrète des actions entreprises, au-delà de leur simple existence formelle.

Enfin, la question de l'articulation entre autorités administrative et judiciaire reste ouverte en France. À la différence du modèle allemand, qui combine accompagnement et contrôle par une agence dédiée, le modèle français repose pour le moment exclusivement sur le juge. Cette spécificité soulève des enjeux d'efficacité et de lisibilité du dispositif, d'autant que la CS3D prévoit de son côté la mise en place d'une autorité administrative chargée de contrôler le respect des nouvelles règles et d'infliger des amendes en cas d'infraction.



De gauche à droite : Lucie CHATELAIN, Catherine KESSEDJIAN, Kathia MARTIN-CHENUT et Pauline BARRAUD de LAGERIE.

### C – Une obligation de faire et pas seulement de dire

#### ***Le devoir de vigilance : une obligation de faire et une norme de gestion***

Le devoir de vigilance s'impose comme une obligation de faire, dépassant largement le cadre d'un simple *reporting*, même si l'ampleur des attendus recouverts par cette obligation peuvent prêter à discussion. Il engage l'entreprise dans une démarche effective de maîtrise des risques, fondée sur une norme de gestion au sens où elle mobilise des compétences managériales spécifiques (voir les développements ci-après). Cette norme implique une action collective, structurée autour d'un plan de vigilance, qui doit être effectif et évaluable *in concreto* par le juge.

 **Le devoir de vigilance s'impose comme une obligation de faire, dépassant largement le cadre d'un simple *reporting* [...].**

La loi de 2017, en référence aux Principes directeurs des Nations unies, consacre cette dynamique de transformation. Elle invite les entreprises donneuses d'ordre à accompagner leurs partenaires dans l'amélioration de leurs pratiques, soulignant ainsi la dimension coopérative et évolutive du dispositif.

À ce titre, certains mettent en garde contre une assimilation trop rapide du devoir de vigilance à la *compliance* très en vogue aujourd'hui jusque chez les juristes<sup>21</sup>. Cette confusion pourrait en effet réduire le dispositif à une logique de conformité formelle, alors qu'il s'agit d'un processus dynamique, fondé sur la justification des actions et non sur leur simple reddition.

D'autres alertent sur le risque de déplacement de la responsabilité vers les personnes physiques, notamment les managers, au détriment de la personne morale. Ce glissement pourrait affaiblir la portée systémique du dispositif, en limitant la responsabilisation des structures réellement dirigeantes.

21. Voir en ce sens Viviane de Beaufort, Julien Briot-Hadar, « De l'éthique à la *compliance*, réflexion autour du devoir de vigilance », *Revue Banque*, 2024, n° 889, p. 56-57; Viviane de Beaufort, Julien Briot-Hadar, « Devoir de vigilance, *compliance* ou éthique ? », [www.novethic.fr](http://www.novethic.fr), 6 décembre 2023, <https://www.novethic.fr/finance-durable/reglementation/tribune-devoir-de-vigilance-compliance-ou-ethique-par-viviane-de-beaufort-et-julien-briot-hadar>.

**La responsabilité : entre responsabilisation ex ante et responsabilité ex post**

Le devoir de vigilance se caractérise aussi par une articulation originale entre une responsabilisation *ex ante*, par la prévention des risques, avec une responsabilité *ex post*, par la réparation des dommages. Cette articulation est vue comme essentielle pour garantir l'effectivité du dispositif. Le plan de vigilance devient ainsi un instrument de mesure de la faute de vigilance, soumis à un contrôle juridictionnel fondé sur les faits.

Ce mécanisme confère aux parties prenantes un droit d'interpellation sur les choix de gestion, renforçant la responsabilité de l'entreprise dans ses relations internes et externes. Le devoir de vigilance transforme ainsi le rapport entre l'entreprise et son environnement, en instaurant une exigence de transparence et de redevabilité.

**Standards, expertise et gouvernance : quels appuis pour la vigilance ?**

Sous l'angle des sciences de gestion, le devoir de vigilance a ceci de très innovant qu'il institue la « norme de gestion » comme nouvelle source de responsabilité. Pour mémoire, le droit s'interdit en principe d'évaluer ce qu'est une norme de bonne gestion. C'est aux administrateurs qu'il revient de contrôler les choix de gestion et de les évaluer ; ce n'est pas *a priori* le rôle du juge. Mais en instaurant l'obligation de mettre en place un plan de vigilance et d'organiser une action collective, la loi sur le devoir de vigilance a créé une nouvelle responsabilité pour faute visant la gestion – la démarche consistant à se demander si les risques auraient pu être raisonnablement anticipés et évités.

Le raisonnement n'est pas totalement inédit. La loi sur la faillite de 1889 a été fondée sur un principe gestionnaire (la rationalisation et la normalisation des comptes) pour ne pas entraver l'initiative d'entreprise (qui implique le risque de faillite) tout en permettant de distinguer les honnêtes faillis des



**Sous l'angle des sciences de gestion, le devoir de vigilance a ceci de très innovant qu'il institue la « norme de gestion » comme nouvelle source de responsabilité.**

**11. Les normes de référence du devoir de vigilance**

Répondant à un point soulevé par le rapporteur du Sénat [Christophe-André Frassa], le député Dominique Potier précisait dans son rapport du 16 mars 2016 :

« Le rapporteur du Sénat relève (...) *“l'imprécision des normes de référence devant permettre de juger des atteintes aux droits de l'Homme et aux libertés fondamentales, des dommages corporels ou environnementaux qualifiés de graves, des risques sanitaires, sans autre qualificatif, ainsi que des comportements dits de corruption active ou passive”*. Il s'interroge sur la possibilité, pour les entreprises concernées, d'établir leurs propres normes applicables, ce qui affaiblirait considérablement le dispositif. Ce reproche a fréquemment été adressé à la proposition de loi par les représentants patronaux, qui sollicitaient du législateur une description dans le détail des mesures de vigilance à adopter.

Votre rapporteur revendique la concision du propos de François-René de Chateaubriand devant la Chambre des pairs le 18 février 1825 : *“Nulle part la loi n'a tout prévu, et la loi ne doit pas tout prévoir.”* Conformément à l'article 34 de la Constitution, la loi détermine les principes fondamentaux des obligations civiles et commerciales. Il ne lui revient pas d'entrer dans le détail. Les différents principes proclamés par les normes juridiques ne sont habituellement pas davantage développés. Il revient au règlement d'abord, à la jurisprudence ensuite, de faire application de la volonté du législateur.

Il va cependant de soi – les travaux de l'Assemblée nationale en témoignent abondamment – que les principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et de l'Organisation des Nations unies (ONU) fournissent une base idéale et internationalement reconnue pour construire un plan de vigilance. »

*Rapport fait au nom de la commission des lois constitutionnelles, de la législation et de l'administration générale, par M. Dominique Potier, n° 3582, enregistré à la Présidence de l'Assemblée nationale le 16 mars 2019, p. 11.*

escrocs. De même, la loi sur les accidents du travail de 1898 posait qu'en cas d'accident du travail l'employeur est présumé responsable sans faute. Il appartient alors à l'employeur de s'assurer, mais l'assurance ne joue que si tout risque qui était gérable a bien été appréhendé. Ainsi la loi renvoyait à un corpus de savoirs sur la sécurité industrielle, que l'employeur est tenu de bien mettre en œuvre.

À travers ces deux exemples, on voit que le chef d'entreprise était déjà reconnu comme responsable de l'organisation d'un processus de travail. Il doit depuis lors faire montre des compétences pour maîtriser ce processus. De la même manière, le devoir de vigilance rend visible un autre corpus de compétences : la maîtrise des risques. Toute la difficulté tient alors à la définition des compétences gestionnaires en matière de vigilance.

À cet égard, la mise en œuvre du devoir de vigilance repose sur la définition de standards de comportement raisonnable. Or l'exercice d'une vigilance raisonnable suppose une expertise technique et scientifique de la part des « managers », une expertise qui reste souvent à

construire ou à consolider. Cette exigence nouvelle de la loi de 2017 engage ainsi une dynamique du savoir, fondée sur des référentiels partagés et une gestion collective des risques.

Dans ce dispositif, la gouvernance interne joue bien sûr un rôle central : des instruments comme la société à mission ou des organes d'interpellation permettent de questionner les choix de gestion en lien avec les engagements de l'entreprise. Par ces exemples, on voit bien que le devoir de vigilance devient un levier de transformation de la gouvernance, en intégrant les enjeux sociaux et environnementaux dans les décisions stratégiques.

Par opposition, le *reporting*, tourné vers les marchés, ne permet pas une véritable interpellation interne sur la gouvernance. Il est perçu comme un outil de comparabilité des performances plutôt qu'un mécanisme de transformation. Pour que le devoir de vigilance soit pleinement effectif, il doit s'accompagner d'une obligation de justification, fondée sur des standards construits collectivement même s'ils peuvent être ensuite adaptés aux spécificités de chaque entreprise. ■



Vue de l'atelier n° 1 du 16 septembre 2025.

## Atelier n° 2

# Mise en œuvre des obligations de vigilance : opérationnalisation du plan et prévention des risques

### **Le plan de vigilance : le triple défi d'un outil à construire, à opérationnaliser et à actualiser**

- La gouvernance du plan de vigilance
- L'opérationnalisation et le suivi du plan de vigilance
- La publication et l'opposabilité du plan de vigilance

### **La cartographie des risques – identification, analyse et hiérarchisation des atteintes**

- Comprendre et adapter la cartographie des risques aux enjeux du devoir de vigilance
- Intégrer les parties prenantes pour enrichir l'identification et l'analyse des risques
- Faire évoluer la cartographie des risques pour renforcer sa précision, sa transparence et son utilité

### **Les mesures de prévention des atteintes aux droits – diligence raisonnable et actions d'atténuation**

- Définir une stratégie durable de prévention et de réduction des atteintes aux droits
- Outils et pratiques pour renforcer la vigilance et atténuer les impacts négatifs
- Facteurs externes et leviers pour soutenir l'action

Le deuxième temps de la réflexion menée lors des ateliers de l'Institut s'intéresse à la mise en œuvre des obligations de vigilance, qui comprend à la fois l'opérationnalisation du plan de vigilance et la prévention des risques d'atteintes aux droits humains et à l'environnement. Il s'agit alors d'explorer comment le devoir de vigilance fait évoluer la posture de l'entreprise, la faisant passer d'une logique de conformité à un principe d'efficacité, où la gouvernance fixe le cap, la cartographie hiérarchise les priorités et les mesures de prévention ou de remédiation apportent des résultats tangibles pour les personnes et l'environnement.

Cet examen de l'implémentation des obligations de vigilance invite à mettre en avant l'importance d'une mobilisation transversale – dirigeants, responsables métiers, filiales, partenaires et parties prenantes – pour couvrir toute la chaîne de valeur, assurer la qualité et la traçabilité des données et arbitrer entre ce que l'entreprise peut imposer ou négocier, ce qu'elle peut réellement mettre en œuvre et ce qu'elle peut rendre public et explicite. La publication et l'opposabilité du plan renforcent l'exigence de sincérité, tandis que les leviers

contractuels et sectoriels ainsi que le dialogue avec les instances représentatives du personnel et l'ensemble des parties prenantes accroissent l'effectivité dans la durée. Sont abordés successivement les modalités d'élaboration du plan de vigilance, les procédés de cartographie des risques, qui consistent en l'identification, l'analyse et la hiérarchisation des atteintes potentielles aux droits humains et à l'environnement, et, enfin, la conception de mesures de prévention des atteintes aux droits, qui se concrétisent à travers l'exercice d'une diligence raisonnable et l'engagement d'actions d'atténuation.

### **I – Le plan de vigilance : le triple défi d'un outil à construire, à opérationnaliser et à actualiser**

Penser la manière d'élaborer un plan de vigilance soulève plusieurs questionnements. Cela nécessite d'abord de s'interroger sur le type de gouvernance à mettre en place pour le faire naître et l'actualiser. Il s'agit ensuite de réfléchir aux modalités d'opérationnalisation et de suivi du plan. Pour finir, il faut se questionner sur la publication du plan qui emporte alors son opposabilité.

## A – La gouvernance du plan de vigilance

### *L'engagement des instances dirigeantes*

Les exigences du devoir de vigilance, dont les enjeux et les acteurs dépassent le strict périmètre de l'entreprise, conduisent à interroger le rôle de relais que doit jouer la gouvernance auprès des différentes parties prenantes de l'élaboration du plan.

En effet, l'engagement des instances dirigeantes constitue une pierre angulaire dans la mise en œuvre du devoir de vigilance. Bien que la loi de 2017 relative au devoir de vigilance n'impose pas explicitement une obligation for-

“ Quoique dans un registre différent, les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA) aux entreprises concernant la mise en œuvre d'un dispositif anticorruption [...] peuvent être vues comme une source utile d'inspiration.

melle d'engagement, il est largement admis que la sincérité et l'effectivité du plan de vigilance reposent sur une implication forte des organes de gouvernance. Cette implication peut se matérialiser par la signature d'un document d'engagement par la direction générale, étendu aux directeurs des filiales et partenaires commerciaux, fondé sur les principes du Pacte mondial de l'ONU. Une telle démarche, lorsqu'elle est rendue publique, participe de la transparence et de la crédibilité de l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises du CAC 40 ont publié des chartes d'engagement en matière de droits humains et d'environnement, signées par leur président-directeur-général, et intégrées dans leurs rapports RSE. Cette pratique permet de formaliser une volonté politique et d'aligner les objectifs de vigilance avec la stratégie globale de l'entreprise ou du groupe.

Cet engagement formalisé, pour être effectif, doit néanmoins se traduire par un pilotage concret au sein des instances de gouvernance, en vue de définir une stratégie et des objectifs propres au plus haut niveau de l'entreprise, de mettre en place un suivi adapté pour en vérifier la portée et de se doter ainsi de la capacité d'en rendre compte aux parties prenantes.



De gauche à droite : Morgane TIREL, Perrine DELAHOUSSE et Anne STEVIGNON.

Toutefois, l'absence de décret d'application de la loi de 2017 a laissé une marge de manœuvre importante aux entreprises, générant des pratiques hétérogènes. À cet égard et quoique dans un registre différent, les recommandations de l'Agence française anticorruption (AFA) aux entreprises concernant la mise en œuvre d'un dispositif anticorruption<sup>22</sup> (défini comme ensemble de mesures prises et procédures mises en place par une organisation pour connaître, prévenir, détecter et sanctionner les faits de corruption au sens large) peuvent être vues comme une source utile d'inspiration. Elles soulignent en effet, qu'outre la connaissance des risques d'atteintes à la probité, traduite dans une cartographie, et la gestion de ces risques, à travers la mise en œuvre de mesures et procédures efficaces, l'engagement de l'instance dirigeante constitue un pilier du dispositif anticorruption. Elles mettent ainsi en exergue le rôle essentiel de la gouvernance et plus particulièrement de l'instance dirigeante dont elles listent les nombreux attendus. Celle-ci est tenue d'initier, de valider et d'assurer le déploiement et le contrôle du dispositif. On compte qu'elle manifeste la volonté traduite dans le dispositif et mobilise les moyens adaptés à sa mise en œuvre. Elle est personnellement responsable de la conception, du déploiement et du contrôle du dispositif. Elle assure que le personnel dédié dispose des connaissances idoines et d'un positionnement adéquat pour exercer sa mission et accéder aux informations nécessaires à

22. Voir avis relatif aux recommandations de l'Agence française anticorruption destinées à aider les personnes morales de droit public et droit privé à prévenir et à détecter les faits de corruption, de trafic d'influence, de concussion, de prise illégale d'intérêts, de détournement de fonds publics et de favoritisme, version du 4 décembre 2020, disponible sur le site de l'AFA, <https://www.agence-francaise-anticorruption.gouv.fr/files/files/Recommandations%20AFA.pdf>.

ses fonctions. Elle s'implique directement dans la mise en œuvre opérationnelle de certaines mesures et procédures. Elle communique sur son dispositif. Enfin elle garantit que les faits problématiques reçoivent une réponse adaptée.

En l'état actuel des choses, la responsabilité des dirigeants en cas de manquement au devoir de vigilance demeure incertaine, notamment au regard du risque réputationnel et d'image susceptible d'avoir des impacts financiers, en particulier pour les sociétés cotées lorsque les controverses se traduisent par une sanction sur le cours de bourse.

#### **La mise en place d'instances dédiées**

La structuration interne de l'entreprise autour du devoir de vigilance est essentielle pour garantir son opérationnalisation. La mise en place d'instances dédiées, telles que des comités responsables d'entreprise, des comités stratégiques et des réseaux de référents locaux, permet ainsi de coordonner les actions à tous les niveaux de l'organisation. Une gouvernance adaptée permet par ailleurs une acculturation des acteurs à chaque échelon de l'organisation et se traduit par des exercices de cartographie des risques au plus près des réalités opérationnelles, renforçant alors la précision et la sincérité de l'exercice. En reposant sur ce type de gouvernance dédiée avec des acteurs et des responsabilités clarifiées, le traitement des alertes est un outil non seulement obligatoire mais surtout indispensable pour étayer l'identification et l'évaluation des risques déployées dans la cartographie. Cette gouvernance dédiée permet également de structurer une investigation et une remédiation de qualité, à tous les niveaux de l'organisation.

Dans les sociétés à mission, tenues à ce titre d'instituer un comité de mission, la question se pose de l'articulation de la fonction de ce comité avec les enjeux du devoir de vigilance.

En ce qu'il structure les engagements sociaux et environnementaux de la société à mission en intégrant les parties prenantes internes et externes, le comité de mission peut constituer une bonne pratique susceptible d'être transposée dans la mise en œuvre du devoir de vigilance pour les entreprises assujetties.

La transversalité du devoir de vigilance impose généralement une articulation entre les directions métiers et les fonctions support. Toutefois, l'efficacité de ces dispositifs dépend de leur animation, du niveau d'implication des

## **12. La société à mission et le comité de mission**

« Qu'est-ce qu'une société à mission ?

C'est une entreprise qui souhaite affirmer et prouver son rôle dans la société et dans ses territoires d'implantation, en conciliant enjeux financiers et enjeux sociétaux. Pour ce faire :

- Elle inscrit dans ses statuts une raison d'être, des objectifs sociaux et/ou environnementaux, ainsi que la création d'un nouvel organe de gouvernance dédié au suivi de l'exécution de la mission. [...]

#### **La gouvernance de mission**

La loi impose un contrôle interne à travers la mise en place d'une gouvernance de mission :

- Un comité de mission, organe de gouvernance inédit, qui comprend au moins un salarié, avec un équilibre entre membres internes (qui maîtrisent les activités de l'entreprise) et membres externes (qui viennent apporter des expertises en lien avec les objectifs choisis et le secteur d'activités) [...]

Cet organe de gouvernance a pour rôle exclusif le suivi de l'exécution de la mission (mais en aucun cas la construction du modèle de mission). Cela comprend la rédaction d'un rapport annuel présenté en assemblée générale et annexé au rapport de gestion.

Dans ce rapport, le comité [...] donne son point de vue sur le lien entre la mission et l'activité de l'entreprise, sur la cohérence globale du modèle de mission, sur les moyens engagés et sur les preuves des résultats apportées pour chacun des objectifs. Il prend connaissance des circonstances internes ou externes qui justifient l'éventuelle non-atteinte des cibles fixées, ce qui lui permet d'émettre un avis sur des objectifs statutaires et sur la mission globalement. »

*Communauté des entreprises à mission, « Tout savoir sur la société à mission », <https://entreprisesamission.org/tout-savoir-sur-la-sam/>*

référents et de leur formation continue. Les pratiques varient selon la maturité des entreprises et la complexité de leur organisation.

#### **Le degré d'implication des parties prenantes**

L'implication des parties prenantes, internes et externes, est comme cela a été indiqué au cœur de la gouvernance du plan de vigilance. Elle peut prendre la forme de consultations ou de concertations, selon les niveaux d'intervention (site industriel, *business unit*, etc.). Les organisations syndicales, les ONG, les experts, les élus locaux et les représentants des filières professionnelles peuvent être associés à la conception et à la mise en œuvre du plan.


Ainsi, dans le secteur textile, certaines entreprises collaborent avec des ONG locales pour identifier les risques liés aux conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement. Ces partenariats permettent une meilleure compréhension des réalités du terrain et une adaptation des mesures de vigilance.

Cette association renforce dans un même mouvement la légitimité du plan et son effectivité. Cependant, le degré d'implication des parties externes soulève des questions complexes, notamment en matière de sélection des interlocuteurs, de nature des avis (consultatifs ou impératifs) et d'articulation avec le comité de mission dans les sociétés à mission.

## B – L'opérationnalisation et le suivi du plan de vigilance

### **La teneur du plan de vigilance**

Le plan de vigilance doit être conçu comme un cadre global, exhaustif, sincère et actualisé. Il structure plusieurs outils prévus par la réglementation et notamment une cartographie des risques, dont il sera question plus loin, sur la base de laquelle sont mises en œuvre des mesures d'évaluation et de *due diligence* à l'égard des partenaires commerciaux, ainsi que des mesures d'atténuation des risques d'atteintes graves aux droits. Le plan de vigilance couvre les activités de l'entreprise, réalisées en propre, ou via ses filiales et ses partenaires commerciaux. La prise en compte de l'ensemble de ces acteurs au sein d'un même plan

 **Le plan de vigilance doit être conçu comme un cadre global, exhaustif, sincère et actualisé.**

soulève des enjeux et en particulier la prise en considération des spécificités d'organisation, ainsi que des cultures de travail et des niveaux de maturité hétérogènes parmi les différentes entités économiques visées.

Pour les sociétés concernées, il est indispensable de prendre en compte la dimension « pays » dans la cartographie des risques pour intégrer des indicateurs de respect des droits humains et des droits environnementaux (état de la législation et contrôles des autorités



De gauche à droite : Emmanuelle WURTZ, François de CAMBIAIRE et Julie VALLAT.

compétentes, voies de recours légales effectives) afin d'adapter les mesures de vigilance à chaque contexte local.

La mise en œuvre du plan nécessite clairement une approche pragmatique, fondée sur des outils adaptés et une articulation avec les cadres de gestion existants. À cet égard, on peut envisager que les pratiques de la *compliance* puissent venir en appui du plan de vigilance, en accompagnant utilement la mise en œuvre des exigences du devoir de vigilance et en servant de socle de co-construction de certains dispositifs comme la cartographie, et, inversement, en intégrant elles-mêmes les finalités du devoir de vigilance. Ces synergies entre les deux dispositifs pourraient se déployer d'autant mieux que les pratiques de *compliance* s'appuient soit sur des lignes directrices formalisées par des autorités externes, soit sur des bonnes pratiques mises en avant par les entreprises d'une même filière ou des associations professionnelles.

L'intégration du plan dans les contrats d'investissement, bien que pertinente, soulève de son côté un questionnement quant à sa continuité et à sa portée juridique.

### **13. Le contrat d'investissement**

Un contrat d'investissement est une convention qui décrit un accord d'investissement entre un investisseur et une société. Il peut revêtir plusieurs formes (pacte d'actionnaires, convention d'investissement, obligations convertibles, bons de souscription d'actions – BSA).

#### 14. Les *dispute boards*

« De par leur importante fonction préventive, [les *dispute boards*] assurent un suivi constant et une bonne exécution de[s] contrats. Ils contribuent à éviter les litiges plutôt que de les résoudre. [...] »

Le *dispute board* est une méthode de résolution des litiges intermédiaire, généralement établie dès la conclusion d'un contrat. Son objectif en tant que *board* indépendant est d'assister les parties dans la résolution de leurs différends tout au long de l'exécution du contrat. Ses membres, dotés d'une expertise dans le secteur concerné, livrent des recommandations ou encore des décisions. Ils sont choisis sur un pied d'égalité par les parties, et peuvent être établis en panel dès le début du projet. [...]

Avantages opérationnels : il vaut mieux prévenir un différend que guérir un litige. Les *dispute boards* permettent de soumettre toute controverse à un panel de spécialistes en respectant une procédure préétablie, moins longue et moins coûteuse qu'une procédure contentieuse. La rapidité d'un *dispute board* permet également d'éviter l'instrumentalisation des différends à des fins dilatoires. Leurs atouts peuvent ainsi se résumer de la manière suivante.

- Une prévention des différends plutôt qu'une résolution des litiges [...]
- Le maintien de bonnes relations contractuelles [...]
- La nature de la décision du *dispute board* : puisque les décisions d'un *dispute board* n'ont pas toujours immédiatement un caractère obligatoire, les parties sont libres de les accepter, les réfuter et/ou continuer de négocier. [...]

##### **Nomination et qualités des membres du dispute board : expertise, indépendance et impartialité**

- Expertise : il s'agit de professionnels respectés, nommés en vertu de leur savoir étendu dans le domaine du projet dont ils assurent le suivi. Il peut s'agir d'ingénieurs, d'avocats, de professeurs ou encore d'experts comptables [...].
- Indépendance et impartialité : les membres ne sauraient être atteints de conflits d'intérêts, et doivent en tout état de cause demeurer neutres et objectifs.
- Égalité entre les parties : les membres sont nommés sur un pied d'égalité par les parties [...]. »

« Point de vue – Les *dispute boards* : un outil efficace pour les projets internationaux de construction », point de vue de Peter Rosher, associé du cabinet Pinsent Masons, avocat à la cour et Solicitor (Angleterre et Pays de Galles), Le Moniteur, 9 mai 2016, <https://www.lemoniteur.fr/article/point-de-vue-les-dispute-boards-un-outil-efficace-pour-les-projets-internationaux-de-construction.1174464>

Pour procéder à l'intégration du plan de vigilance dans les contrats d'investissement, la pratique des *dispute boards* (voir encadré n° 14) peut être vue comme une source d'inspiration intéressante. Elle fournit en effet un modèle éprouvé de gouvernance neutre, préventive, documentée, à échéances définies et exécutoire par paliers apparemment adapté aux exigences du devoir de vigilance, qui enjoignent des assurances contractuelles, un suivi probant des mécanismes de plaintes et une remédiation efficace. Autrement dit, les *dispute boards* montrent comment institutionnaliser, prévenir, documenter et faire exécuter – à coût maîtrisé – un dispositif vivant, à l'image de ce qu'implique la mise en œuvre d'un plan de vigilance dans un contrat d'investissement.

##### **La portée et l'effectivité du plan de vigilance**

Il est largement admis, dans les instruments internationaux, la législation européenne, la jurisprudence française et différents guides opérationnels, que l'effectivité du plan dépend de la capacité de l'entreprise à identifier les risques, à les évaluer et à mettre en œuvre des mesures de prévention et le cas échéant de remédiation. Le suivi doit être aussi régulier que nécessaire au regard de l'exposition de l'entreprise et fondé sur des indicateurs d'alerte et de performance. Les exercices de *reporting* doivent être structurés et l'entreprise doit s'interroger sur les outils à sa disposition (indicateurs, rap-



**Le suivi doit être aussi régulier que nécessaire au regard de l'exposition de l'entreprise et fondé sur des indicateurs d'alerte et de performance.**

ports d'audit, auto-évaluations) pour répondre à des finalités identifiées au préalable (par exemple, alerter la gouvernance pour mettre en œuvre une action de remédiation ou bien mesurer la performance sur les objectifs de durabilité qu'elle a définis en amont) en suivant les conditions de succès de chaque *reporting* (qualité des données et sincérité de l'information remontée, granularité et contenu adaptés en fonction de la cible).



De gauche à droite : Pauline BARRAUD de LAGERIE, Jessica SCHINKEL, Matthieu TÉTARD, Clément RÉGNET, Pierre CHEVALIER, François JAMBIN et Stéphane VERNAC

Les alertes constituent bien sûr un levier puissant pour accélérer les remédiations et identifier les dysfonctionnements. À titre d'illustration, dans le secteur minier, des systèmes d'alerte interne ont permis de détecter des violations des droits des communautés locales, entraînant des enquêtes et des ajustements des pratiques.

Toutefois, la périodicité du suivi, les outils mobilisés et le degré de maturité des filiales sont perçus comme des facteurs influençant fortement l'effectivité du plan.

#### ***L'actualisation du plan de vigilance***

L'actualisation du plan est également vue par la loi et les standards internationaux comme un indicateur de responsabilité et de sincérité. Elle doit être pilotée par les instances de gouvernance et intégrée dans les processus de gestion. Elle permet d'ajuster le plan aux évolutions des risques, aux retours d'expérience et aux attentes des parties prenantes.

L'exigence de publication annuelle du plan induit en tout état de cause la nécessité de son actualisation périodique, le plan devant refléter une vision sincère et à jour de l'identification et de la maîtrise des risques concrétisée dans la cartographie et les mesures de prévention et de remédiation. La révision fournit ainsi

l'opportunité d'intégrer les résultats d'audits internes et les retours des parties prenantes, mais aussi de renforcer la pertinence des mesures et d'anticiper les nouveaux risques.

D'après ce que l'on observe, la fréquence et les modalités d'actualisation varient largement selon les entreprises<sup>23</sup>. Le rôle des filiales dans ce processus, notamment en matière de remontée d'informations et de mise en œuvre locale, reste aussi à clarifier. Sur ce plan, une gouvernance robuste constitue là encore un atout pour assurer le pilotage de ce processus et faire en sorte de parvenir à une couverture intégrale des risques tout le long de la chaîne de valeur, depuis les filiales jusqu'aux partenaires commerciaux.

### **C – La publication et l'opposabilité du plan de vigilance**

#### ***La publication du plan de vigilance***

La publication annuelle du plan est donc une obligation légale, dont la vocation est de rendre compte de la capacité de la société mère à identifier et à maîtriser les risques découlant de ses activités qui doivent être constamment réévalués.

Mais la publication du plan constitue aussi un acte de communication stratégique de l'entreprise, celle-ci ouvrant notamment la voie au droit d'interpellation des parties prenantes qui est susceptible de déboucher sur des contentieux en cas d'insuffisance ou d'insincérité. Cette publication doit en effet être transparente, sincère et accessible. Elle contribue par ailleurs à informer les parties prenantes et peut revêtir à cet égard une certaine portée pédagogique.



**La publication du plan constitue aussi un acte de communication stratégique de l'entreprise, celle-ci ouvrant notamment la voie au droit d'interpellation des parties prenantes qui est susceptible de déboucher sur des contentieux en cas d'insuffisance ou d'insincérité.**

23. Ce constat ressort de plusieurs analyses comparatives établies par diverses organisations (Radar du devoir de vigilance – Sherpa et CCFD-Terre Solidaire; Prix FIR-A2 Consulting « Plan de vigilance »; Étude sur le devoir de vigilance des entreprises françaises – KPMG; Benchmark Plans de vigilance – SIA Partners).

À cette occasion, il peut être utile pour les entreprises concernées de s'interroger, premièrement, sur les conditions de succès de la publication du plan (quel contenu, sincère, transparent et lisible, étayé par des indicateurs pertinents); deuxièmement, sur la portée et les finalités de l'exercice (démarche et engagement de la gouvernance, communication et exemplarité de l'entreprise sur une trajectoire de durabilité, incitation des parties prenantes à gagner en maturité sur les enjeux de durabilité); et, troisièmement, sur la communication et la gestion de crise en cas de controverse (plan de médiation, rupture des relations contractuelles, etc.). Une telle réflexion peut effectivement avoir des vertus en termes de réduction du risque contentieux et réglementaire via la publication d'un plan défendable et conforme aux standards légaux, d'accroissement de la confiance par une transparence utile, de pilotage de la transformation de l'entreprise sur une trajectoire de durabilité et, enfin, de préparation aux événements critiques grâce à des mécanismes préétablis de remédiation.

Pour répondre à cette obligation de publicité, le plan de vigilance peut faire l'objet notamment d'une publication sur le site internet de l'entreprise et, s'il s'accompagne d'indicateurs de performance et de témoignages de parties prenantes, celle-ci peut contribuer à renforcer considérablement la crédibilité du plan. Toutefois, la publication expose aussi l'entreprise à des risques réputationnels et boursiers en cas d'information trompeuse. La réponse aux controverses soulevées par les parties prenantes externes nécessite de la part de l'entreprise une structuration adéquate pour y répondre et une capacité de dialogue sur le fond des objections soulevées.

### **L'opposabilité du plan de vigilance**

Une fois publié, le plan devient donc opposable et engage quoiqu'il en soit la responsabilité de l'entreprise. Il peut être invoqué en cas de manquement, notamment par les ONG et les associations. Si les contentieux sur le fond restent encore limités à l'heure actuelle, ils pourraient se développer à l'avenir. Il est d'ores et déjà envisageable que, lorsque des ONG saisissent les tribunaux pour contester l'insuffisance des mesures de vigilance de certaines entreprises, ces actions judiciaires ont non seulement pour but de faire reconnaître la responsabilité des entreprises dans la prévention des risques et le cas échéant pour les atteintes aux droits humains et environnementaux, mais aussi

## **15. Devoir de vigilance et réputation de l'entreprise**

« [...] la réputation occupe une place fondamentale dans la valorisation et donc dans la stratégie de l'entreprise. Le moment est venu de confronter cette réalité avec le devoir de vigilance. De prime abord, le devoir de vigilance peut apparaître comme un véritable levier pour le développement de la réputation de l'entreprise. Au-delà, le devoir de vigilance est un réel danger pour sa réputation. Au point d'ailleurs que le risque réputationnel est peut-être, de toutes les sanctions possibles, une des plus indiquées pour assurer l'effectivité du devoir de vigilance.

[...] au regard des seuils du devoir de vigilance, les entreprises concernées sont celles pour lesquelles le capital réputationnel est le plus important. Au-delà, le plan de vigilance peut constituer un levier par son contenu ainsi qu'en raison de la publicité dont il est assorti. [...]

Il n'y a pas de politique de développement de la réputation dans la confidentialité, dans l'anonymat : la réputation postule une communication auprès des parties prenantes et si possible du plus grand nombre. [...]

Le risque de l'effet boomerang : voilà comment pourrait être résumé le danger lié au devoir de vigilance. Car plus le plan sera exhaustif, plus il sera ambitieux et plus il sera connu, plus il confrontera l'entreprise au risque réputationnel. [...]

Le danger vient d'abord du contenu du devoir de vigilance lui-même. La publicité, toujours elle : le danger se transformera en dommage réputationnel par médiatisation des manquements de l'entreprise. »

*Claude-Albéric Maetz, « Devoir de vigilance et réputation », La Semaine juridique Entreprise et affaires, 2023, n° 31-35, p. 1246 s.*

de faire savoir et dénoncer leurs comportements dans une logique de *name and shame*. C'est l'une des vocations du Radar du devoir de vigilance mis au point par Sherpa et CCFD-Terre Solidaire qui s'avise de répertorier et d'exposer les « affaires en cours »<sup>24</sup>.

À ce jour et au vu du nombre restreint de décisions des juridictions compétentes, l'étendue de la responsabilité des dirigeants, des salariés, des filiales et des partenaires commerciaux demeure néanmoins encore débattue, notamment en matière de faute de gestion, de délégation de pouvoir et d'opposabilité et de respect des exigences du plan de vigilance.

24. <https://plan-vigilance.org/les-affaires-en-cours/>



De gauche à droite : Magali CROESE, Orlane ROPERT, Nicolas BONNEFOY et Harold ÉPINEUSE.

## II – La cartographie des risques – identification, analyse et hiérarchisation des atteintes

La conception d'une cartographie des risques telle que prévue par la loi est un exercice complexe. Relever ce défi nécessite de surmonter trois grandes problématiques. Il s'agit d'abord de comprendre et d'adapter cette cartographie des risques aux enjeux spécifiques du devoir de vigilance. De plus, l'intégration des parties prenantes apparaît capitale pour permettre d'enrichir l'identification et l'analyse des risques. Enfin, une approche évolutive est requise pour viser un renforcement constant de la précision, de la transparence et *in fine* de l'utilité de cette cartographie.

### A – Comprendre et adapter la cartographie des risques aux enjeux du devoir de vigilance

#### ***Concevoir une cartographie reflétant les impacts réels sur les droits humains et l'environnement***

Dans le cadre du devoir de vigilance, la cartographie des risques ne vise pas prioritairement la protection de l'entreprise contre des aléas économiques ou réputationnels ; elle s'attache d'abord à l'évaluation des impacts que

les activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur peuvent faire peser sur les personnes et sur l'environnement. Or cette orientation modifie profondément la perspective analytique. Le risque y est en effet appréhendé « en amont » de tout calcul de maîtrise interne, sous la forme d'un risque brut (c'est-à-dire inhérent ou intrinsèque à l'activité et considéré hors moyen mis en place de contrôle ou de maîtrise du risque) : gravité potentielle, étendue des atteintes, caractère irréversible des dommages, probabilité d'occurrence et horizon temporel.

Cette distinction est fondamentale et explicitement exigée par le juge<sup>25</sup> : l'analyse doit être réalisée indépendamment des mesures d'atténuation existantes pour éviter de « niveler » artificiellement les risques à un niveau de faible intensité, ce qui masquerait les priorités réelles. De plus, la cartographie ne peut se contenter de catégories génériques ; elle doit élaborer des « scénarios de risques » précis et granulaires croisant des facteurs de risques spécifiques : secteur d'activité, localisation géographique, type de relation commerciale et vulnérabilité des populations concernées.

25. Affaire *La Poste*, cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 17 juin 2025, RG n° 24/05193 et tribunal judiciaire de Paris, pôle social, 1<sup>er</sup> chambre, 4<sup>e</sup> section, 5 décembre 2023, n° RG 21/15827.

## 16. Le management traditionnel des risques en entreprise

« Qu'est-ce qu'un risque ?

La norme ISO 31000 définit un risque comme l'effet de l'incertitude sur l'atteinte des objectifs. C'est pourquoi le management des risques vise à réduire et contrôler la probabilité des événements redoutés, et leur impact éventuel.

Le risque est l'association de quatre facteurs :

- Un danger
- Une probabilité d'occurrence : à quelle fréquence il est probable de subir le dommage
- Sa gravité (son impact) : ampleur des dommages potentiels
- Son accessibilité.

La criticité du risque résulte de la combinaison de la probabilité d'un risque et de son impact. [...]

### • Les catégories de risques

Il y a deux grandes catégories de risques :

1. Les risques stratégiques : ce sont ceux qui affectent la stratégie et les objectifs stratégiques de l'entreprise. Ils peuvent être liés à la gouvernance, aux aspects financiers, juridiques, légaux, fiscaux, sociaux, environnementaux, ou concerner les clients.
2. Les risques opérationnels : ils résultent de carences ou défaillances internes sur les procédures, des systèmes internes ou des personnels. Ils concernent le cycle de vie du produit et des fonctions supports : santé et sécurité des biens et des personnes, fournisseurs, système d'information.

### • La démarche risques

Le management des risques relève de la direction et est un acte fort de management. Il est intégré aux processus de l'entreprise. Sa mise en œuvre nécessite une démarche organisée en cinq étapes :

1. Établir la politique de management des risques et préciser les objectifs, les responsabilités, les ressources allouées, le système de mesure. Il convient de communiquer cette politique en interne.
2. Identifier les risques : cette phase consiste à imaginer les risques qui peuvent survenir, dans chacun des domaines, en distinguant les risques stratégiques des risques opérationnels. Cette identification est constamment mise à jour.
3. Évaluer les risques : une fois les risques identifiés, il est indispensable de les évaluer et d'attribuer un niveau à chaque risque, en fonction de sa probabilité et de sa gravité. C'est un **risque brut**.
4. Traiter les risques : pour les risques bruts élevés, il est nécessaire de définir toutes les actions mises en œuvre pour réduire ces risques. Ce plan d'actions est le DMR. Dispositif de Maîtrise des Risques. Idéalement, les risques sont rarement éliminés mais réduits en agissant sur la probabilité et/ou la gravité. Les risques sont à nouveau évalués après l'application du DMR. Ce sont les **risques nets**. Les risques nets élevés doivent faire l'objet d'une attention particulière.
5. Surveiller l'évolution des risques : l'établissement d'une cartographie donne une vue d'ensemble et permet de suivre la mise en œuvre des DMR et de leurs effets. Souvent, un comité des risques assure ce pilotage. »

France Qualité, <https://www.qualiteperformance.org/comprendre-la-qualite/les-enjeux-de-la-qualite/etre-reconnu-et-maitriser-son-image>

Telle que lue par le juge, la loi impose donc une obligation de comportement continu. Elle requiert des itérations méthodiques : (i) recenser les activités, sites, produits et relations d'affaires pertinents ; (ii) identifier les facteurs d'exposition (réglementations locales, conditions socio-économiques, structure des chaînes, pratiques d'achats) ; (iii) déterminer des risques saillants par zone géographique et par segment de chaîne ; (iv) seulement ensuite, pondérer au regard des mesures d'atténuation effectivement déployées au plus près du terrain. Pour garantir l'exhaustivité et la sincérité de cette identification, l'approche doit alors dépasser la logique descendante (*top-down*) pour privilégier une démarche ascendante (*bottom-up*). Cela implique de mobiliser l'intelligence collective des filiales et des métiers (achats, ressources humaines, hygiène-santé-environnement), mais aussi de confronter cette vision interne à



**Mobiliser l'intelligence collective des filiales et des métiers (achats, ressources humaines, hygiène-santé-environnement), mais aussi [...] confronter cette vision interne à l'expertise de parties prenantes externes.**

l'expertise de parties prenantes externes (ONG, syndicats, universitaires). Ce dialogue est indispensable pour déceler les risques invisibles depuis le siège de l'entreprise (« l'éléphant dans la pièce ») et identifier les signaux faibles.

En pratique, cela conduit à dépasser la focalisation traditionnelle sur les rangs 1 et 2 pour embrasser l'aval (utilisation des produits, distribution, fin de vie) et l'amont (matières premières, sous-traitance indirecte) lointains.

Cette exigence se comprend particulièrement dans les secteurs où les atteintes sont structurellement diffuses. Ainsi, la lutte contre le travail des enfants et le travail forcé suppose d'analyser les risques amont : au-delà du premier rang, les situations d'exploitation sont favorisées par la fragmentation des tâches, la pression sur les délais et les prix, ou encore l'absence de services publics locaux. Les plans d'atténuation crédibles combinent soutien à la

### 17. Les rangs en matière de sous-traitance et de fourniture

Un sous-traitant de rang 1 est une entreprise qui travaille directement pour le donneur d'ordre principal.

Le sous-traitant de rang 2 est une entreprise à laquelle le sous-traitant de rang 1 délègue une partie de l'exécution du contrat dont il est responsable.

Et ainsi de suite dans les cas de sous-traitance en cascade.

Le fournisseur de rang 1 est une entreprise auprès de laquelle le donneur d'ordre se fournit directement.

Le fournisseur de rang 2 est une entreprise auprès de laquelle le fournisseur de rang 1 se fournit lui-même.

Et ainsi de suite.

scolarisation, mécanismes communautaires d'alerte et partenariats avec des ONG et autorités locales. De même, pour les matières premières agricoles, la cartographie croise des risques inhérents au produit (mode de récolte humain ou mécanisé, saisonnalité, risques sanitaires) avec des risques pays spécifiques (conflits, corruption, faiblesse de l'inspection du travail, stress hydrique), puis corrèle ces éléments à l'actualité locale (crises politiques, événements climatiques) afin de prioriser et d'adapter les réponses. Face à la complexité des chaînes de valeur (fournisseurs de rang N), l'entreprise peut faire le choix d'opérer une priorisation des risques, à condition qu'elle soit fondée strictement sur la gravité et le caractère irréversible des atteintes (risques saillants) et non sur une simple convenance opérationnelle. Pour les risques systémiques à l'égard desquels l'entreprise dispose de peu de leviers (faibles volumes d'achat), la cartographie doit orienter vers des stratégies de coalitions sectorielles ou l'engagement avec les gouvernements locaux plutôt que vers un désengagement brutal souvent préjudiciable aux populations locales.

Le débat porte moins sur le principe que sur l'intensité et le périmètre de l'effort : jusqu'où remonter et descendre ? À quel niveau d'exigence méthodologique et de preuve de l'effectivité des mesures ? Le retrait pur et simple d'un pays à « haut risque » peut en effet s'avérer contre-productif lorsque l'entreprise dispose de leviers d'influence et de partenaires capables de faire évoluer les pratiques. À l'inverse, se maintenir sans capacité d'action vérifiable nourrit un risque d'inaction. Dans cette dialectique, la cartographie, si elle est bien documentée, oriente la décision stratégique en renseignant les marges de manœuvre et les trajectoires de progrès.




De gauche à droite : Jessica SCHINKEL, Matthieu TÉTARD, Clément RÉGNET, Pierre CHEVALIER, François JAMBIN et Stéphane VERNAC.

### **Spécificité par rapport aux outils classiques de gestion des risques**

La cartographie de vigilance se distingue des instruments classiques de *risk management* et, en partie, de ceux du *reporting* extra-financier. En effet, ces instruments ordonnent souvent les risques selon leur impact pour l'entreprise ; la vigilance quant à elle part des droits affectés et de la préservation des milieux (les « impacts matériels négatifs »). Elle convoque une grammaire propre : gravité, ampleur, irréversibilité, probabilité, auxquelles s'ajoutent l'influence de l'entreprise et sa capacité d'action. Surtout, elle exige un lien organique entre l'analyse des risques et les réponses apportées : prévention primaire (modifier une pratique d'achat, diversifier une source, adapter une conception de produit), mitigation (renforcer le contrôle, former, certifier) et remédiation lorsque l'atteinte s'est produite.

La qualification des responsabilités s'appuie alors utilement sur le triptyque cause / contribution / lien direct, issu des principes directeurs de *soft law* décrits plus tôt. Ainsi, lorsqu'un sous-traitant indirect recourt au travail forcé, l'entreprise n'est pas nécessairement « à l'origine » de l'atteinte, mais elle peut y contribuer par des pratiques d'achats agressives (délais, prix) ou par l'absence de signaux clairs sur la tolérance zéro. L'analyse des risques et des actions de maîtrise des risques doit alors

 **La cartographie de vigilance [...] convoque une grammaire propre : gravité, ampleur, irréversibilité, probabilité, auxquelles s'ajoutent l'influence de l'entreprise et sa capacité d'action.**

déclencher des leviers adaptés : révision des cahiers des charges, clauses contractuelles, plans correctifs vérifiables, accompagnement des fournisseurs et suivi renforcé avec implication de parties prenantes locales.

Cette spécificité du devoir de vigilance nourrit deux tensions. D'une part, il s'agit du risque de « plan vitrine » : un document qui énonce des principes sans établir l'efficacité des actions ni la justification de la priorisation. D'autre part, il s'agit de l'asymétrie fréquente entre amont et aval, les risques avals étant souvent sous-analysés alors que l'usage des produits (ou les services financiers associés) peut induire des risques significatifs pour les droits humains et l'environnement. La cartographie de vigilance impose donc un rééquilibrage et une traçabilité des arbitrages, soutenus par des indicateurs de résultat.

### **Difficultés techniques et organisationnelles de l'identification des risques**

D'évidence, la qualité d'une cartographie dépend de sa capacité à accéder à l'information pertinente. Or, au-delà des rangs 1 et 2, il est vrai que les chaînes sont souvent opaques et instables. L'identification des risques devient alors chronophage et coûteuse, mobilisant des sources hétérogènes (audits, données publiques, enquêtes de terrain, contributions d'ONG, échanges avec les syndicats, bases sectorielles) dont la fiabilité varie.

Le cas des produits dérivés de l'huile de palme illustre ces défis : multiplicité d'intermédiaires, traçabilité lacunaire, zones où l'administration est défaillante. Dans ces contextes, le recours à des experts tiers capables d'agréger des signaux et de vérifier des trajectoires de fournisseurs devient déterminant, tout comme l'usage d'outils numériques (jusqu'à la *blockchain* lorsque les conditions le justifient) pour sécuriser la chaîne d'information.

L'ancrage terrain des *grievance mechanisms* (mécanismes de traitement des griefs, voir encadré n° 18) constitue un complément indispensable. Ils doivent être accessibles, sécurisés et adaptés aux publics (langue, littératie, culture), afin de détecter précocement les atteintes. Dans des zones rurales à faible alphabétisation, des canaux multimodaux (affichage à pictogrammes, relais communautaires, numéros gratuits, médiation locale) améliorent la capillarité du système d'alerte.

Reste que la capacité budgétaire est inégale : les grands groupes peuvent financer des expertises lourdes, quand d'autres s'appuient sur des ressources en libre accès qui ne couvrent pas toujours l'intégralité des besoins. Par ailleurs, lorsque l'inspection du travail est déficiente, l'entreprise doit se coordonner avec des autorités locales, des ONG partenaires ou des réseaux universitaires pour fiabiliser les vérifications, tout en veillant à ne pas se substituer aux prérogatives publiques.

Dans certains environnements sensibles, l'information préalable des gouvernements ou le recours à des canaux diplomatiques peuvent s'avérer nécessaires pour sécuriser l'accès au terrain et éviter les incompréhensions.

La fiabilité de l'exercice d'identification des risques repose aussi sur un engagement fort des instances dirigeantes, indispensable pour légitimer la démarche en interne et allouer les ressources nécessaires. La société mère est d'ailleurs désormais identifiée par la

### **18. Grievance mechanisms – Mécanismes de traitement des griefs**

« Un mécanisme de traitement des griefs est défini dans les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme comme un processus permettant de signaler les violations des droits humains liées aux activités des entreprises et d'obtenir réparation. Concrètement, il s'agit d'un processus formalisé par lequel l'institution traite un grief ou une plainte. Ce mécanisme comprend les procédures et les systèmes de réception des plaintes de toute nature et de facilitation de leur résolution. La résolution peut inclure des mesures permettant aux plaignants d'obtenir réparation. »  
(traduit de l'anglais)

*Initiative financière du Programme des Nations unies pour l'environnement, <https://www.unepfi.org/humanrightstoolkit/grievance-mechanisms/>*

jurisprudence comme la débitrice de l'obligation<sup>26</sup> : elle doit non seulement fixer le cadre méthodologique, mais aussi exercer un « droit de regard » effectif sur le déploiement de la vigilance dans ses filiales et sa chaîne de valeur.

### **B – Intégrer les parties prenantes pour enrichir l'identification et l'analyse des risques**

#### ***L'importance des collaborations pour enrichir l'identification et l'analyse des risques***

L'engagement structuré des parties prenantes est un principe opératoire de la cartographie des risques. En interne, des comités dédiés et un réseau de référents par pays ou par activité assurent la circulation de l'information, l'alignement des pratiques et la cohérence des arbitrages. En externe, la diversité des regards – ONG, syndicats, universités, communautés locales, organisations internationales, parfois autorités administratives – enrichit l'identification des risques et éprouve la robustesse des conclusions.

<sup>26</sup> Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/10583, *Vigie Groupe*.

## 19. Expliciter le choix et la contribution des parties prenantes

« Il est [...] intéressant de noter que, la plupart du temps, les entreprises consultent leurs “parties prenantes”. Sans définition de ces parties prenantes dans le droit français, les entreprises sont libres de déterminer quelles parties prenantes consulter et rares sont les entreprises à avoir explicité la méthodologie utilisée pour décider de qui constitue leurs parties prenantes.

Il faudrait que les entreprises développent sur le choix de ces parties prenantes, la manière dont elles ont été impliquées mais également d’expliquer dans le plan de vigilance quelles contributions de ces dernières ont été retenues et pourquoi.

La voix des syndicats a été fortement diluée au sein de ces parties prenantes, aux légitimités et aux intérêts divers, et ce alors que, depuis 2008, les syndicats doivent prouver leur représentativité pour avoir une voix au sein de l’entreprise. »

*Propos de Pauline Moreau-Avila, dans « Devoir de vigilance à la française, retour d’expériences et enseignements des contentieux », Entretien par Sophie Scemla, Béatrice Parance, Pauline Moreau-Avila et Lydia Méziani, Cahiers de droit de l’entreprise, 2024, n° 2, entretien 2.*

Cette démarche dépasse la simple consultation formelle. La directive européenne (CS3D) impose ainsi des « échanges constructifs » (*meaningful engagement*) avec les parties prenantes à toutes les étapes clefs et, en premier lieu, à l’étape d’identification des risques. Les parties prenantes y sont définies comme « les salariés de la société, les salariés de ses filiales, les syndicats et les représentants des travailleurs, les consommateurs et d’autres individus, groupements, communautés ou entités dont les droits ou intérêts sont ou pourraient être directement affectés par les produits, services et activités de cette société, de ses filiales et de ses partenaires commerciaux, y compris les salariés des partenaires commerciaux de la société et les syndicats et les représentants des travailleurs des partenaires commerciaux de la société, les institutions nationales des droits de l’Homme et de l’environnement, les organisations de la société civile dont l’objectif inclut la protection de l’environnement, et les représentants légitimes de ces individus, groupements, communautés ou entités ».

Face aux risques systémiques (travail des enfants, déforestation, santé et sécurité, salaires décents), l’action pertinente attendue se déploie souvent au-delà de l’entreprise. Les coalitions sectorielles permettent d’harmoniser les exigences, de mutualiser les audits, de partager des données et de cofinancer des programmes de transformation. Pour les commodités dont une entreprise est un petit acheteur, ces alliances ont pour effet d’augmenter le pouvoir d’entraînement auprès des fournisseurs structurants. Par exemple, sur la prévention du travail des enfants, des programmes conjoints entreprises-ONG-autorités combinant scolarisation, transferts conditionnels, contrôle communautaire et mécanismes d’alerte ont montré leur capacité à réduire l’incidence et à accélérer la détection des cas résiduels. Au vu des déficits structurels de protection des droits (par exemple, l’absence d’inspection du travail dans l’agriculture), l’action collective doit aussi parfois inclure une dimension « affaires publiques ». Il s’agit alors d’engager un dialogue avec les gouvernements locaux et les administrations pour faire évoluer la législation ou son application.



**La contextualisation est décisive pour éviter une cartographie trop abstraite.**

Le choix des partenaires et la gestion des controverses qui peuvent naître de leur association demeurent délicats. Associer des acteurs très critiques peut être inconfortable pour l’entreprise, mais renforce la crédibilité de son dispositif. Cette ouverture suppose là encore des règles de gouvernance précises et clairement établies (charte de participation, modalités de partage d’informations sensibles, protocoles de confidentialité) ainsi que des indicateurs d’impact permettant de suivre les résultats du dialogue.

**Privilégier les démarches ascendantes et contextualisées pour s’adapter aux réalités locales**

La contextualisation est décisive pour éviter une cartographie trop abstraite. Les filiales et entités locales sont effectivement les mieux placées pour recenser les parties prenantes, identifier les pratiques à risque et qualifier les



Juliette DAVOUST.

dynamiques socio-économiques qui échappent aux analyses centralisées. Mais cette approche *bottom-up* requiert des capacités : formation des équipes locales, gabarits de collecte harmonisés, protocoles de remontée des alertes, outils de documentation. Les informations ainsi produites enrichissent alors considérablement la consolidation globale et affinent la priorisation.

Dans les zones rurales où l'alphabétisation est limitée, une adaptation des mécanismes de traitement des griefs s'impose : affiches à pictogrammes, points de contact tenus par des leaders communautaires, *hotlines* gratuites en langues locales et rétroaction systématique vers les communautés sur le traitement des alertes sont vus comme des réponses adaptées. Cet effort de granularité a un coût (mise à jour plus fréquente, animation de réseaux), de sorte que les organisations arbitrent souvent entre profondeur locale et cadence de révision. Les contraintes géopolitiques (conflits, restrictions d'ONG) peuvent enfin limiter l'accès au terrain, rendant le recours à des tiers – universités locales, cabinets spécialisés, organisations internationales – d'autant plus nécessaire pour documenter les risques.

Pour capter la réalité du terrain, des méthodes de « recherche-action participative » peuvent aussi être déployées directement avec

les travailleurs et permettre de comprendre les stratégies de contournement à l'œuvre (comme la confiscation de passeports, les frais de recrutement en matière de travail forcé) qui demeurent invisibles lors d'audits classiques.

### ***Les défis de la coordination et les limites associées à certains contextes géopolitiques ou sectoriels***

La coordination des actions irrigue l'ensemble du dispositif. Elle suppose un pilotage central pour garantir l'uniformité méthodologique, la traçabilité des hypothèses et la consistance temporelle des données, ainsi qu'une gouvernance locale capable d'adapter les réponses aux spécificités régionales (cadres juridiques, maturité des fournisseurs, pressions saisonnières). Les réponses différenciées apportées – par exemple, plans progressifs de montée en exigences pour des fournisseurs clefs, accompagnement technique, ou au contraire retraits ciblés – doivent être justifiées par la cartographie et suivies par des indicateurs de résultat spécifiques.

La relation avec certains partenaires peut aussi se tendre. En cas d'inertie manifeste, la mise en demeure puis l'assignation constituent des leviers, mais leur utilisation systématique témoigne en même temps d'un échec de la coopération. À l'inverse, des enquêtes journalistiques peuvent créer une fenêtre d'opportunité pour accélérer des engagements, au risque d'un court-termisme réactif si la transformation n'est pas institutionnalisée. Dans les marchés de commodités, un petit acheteur a ainsi intérêt à s'appuyer sur des plateformes sectorielles afin d'aligner les référentiels, réduire les coûts de transaction et augmenter le taux d'adoption des pratiques responsables plutôt que tout autre dispositif moins adapté à sa situation.

### **C – Faire évoluer la cartographie des risques pour renforcer sa précision, sa transparence et son utilité**

#### ***Une méthodologie claire et partagée***

Suivant les standards internationaux, la robustesse d'une cartographie se mesure avant tout à la clarté de sa méthode. Il est recommandé de documenter l'enchaînement analytique : identification des risques bruts, définition des facteurs de risques et construction d'indicateurs de cotation et d'analyse (gravité, ampleur, irréversibilité, probabilité), règles de priorisation, sélection des mesures (prévention, atténuation, remédiation), calendrier de mise en œuvre,

indicateurs de résultat, puis boucles de révision. L'arrimage explicite aux cadres internationaux (aujourd'hui listés dans l'annexe de la CS3D) et l'explicitation des hypothèses (sources, incertitudes, limites) renforcent ainsi la crédibilité du dispositif. La concertation avec les parties prenantes, lorsqu'elle est tracée (qui, quand, sur quoi, avec quels effets sur les arbitrages), améliore l'opposabilité et l'effectivité.

Les arbitrages à opérer portent sur le degré de prescriptivité de la méthode (jusqu'à standardiser sans étouffer l'adaptation locale), la fréquence des mises à jour (annuelle au minimum, *ad hoc* en cas d'événement majeur) et l'intégration des risques de long terme (climat, biodiversité, santé au travail cumulative) encore sous-traités. Une méthode solide se matérialise souvent par des fiches risques standardisées par pays ou matière : facteurs de risque, parties prenantes consultées, justification de la priorisation, mesures existantes, lacunes résiduelles, plan de remédiation avec responsable désigné et jalons.

**Qualité des données, priorisation des risques et transparence de la démarche**

La qualité des données, qui est gage d'efficacité, procèdera utilement d'une triangulation : sources internes (achats, ressources humaines, hygiène-sécurité-environnement, contrôles internes), audits ciblés, données publiques, expertises indépendantes et contributions de la société civile. L'incertitude doit aussi être qualifiée (fourchettes, niveaux de confiance, zones aveugles) plutôt que tue. L'approche *bottom-up*, la mobilisation des filiales, la concertation avec les parties prenantes (voir *supra*) sont autant d'éléments qui permettent de fiabiliser les données.

La priorisation des risques de son côté articule la gravité, l'étendue et l'irréversibilité des



De gauche à droite : Julie VALLAT, Charlotte MICHON, Soundous HASSOUNI et Magali CROESE.

atteintes, pondérées par la probabilité de leur survenance : il s'agit de concentrer les ressources là où les dommages potentiels sont les plus sévères. L'influence et la capacité d'action de l'entreprise permettent dans un second temps de définir là où l'entreprise doit investir pour réellement infléchir les trajectoires.

La transparence constitue par ailleurs un impératif croissant. Elle ne se résume pas à publier une liste d'actions ; elle demande de rendre intelligibles les choix : pourquoi telle priorité, pourquoi tel instrument, pourquoi tel calendrier. Dans certains contextes, les autorités ou les juridictions peuvent enjoindre la divulgation d'éléments substantiels (par exemple, cartes des risques détaillées ou listes de fournisseurs). Cette ouverture n'est pas sans coût ni risque réputationnel, mais elle favorise la confiance et alimente le dialogue correctif. Des pratiques de transparence graduée se développent : analyses agrégées par zone ou par catégorie de risque en publication générale, annexes détaillées partagées sous conditions et échanges bilatéraux confidentiels avec les ONG ou les syndicats sur les cas sensibles, assortis d'indicateurs de progrès.

**Questionnements sur la finalité et les attentes**

La finalité de la cartographie, et au-delà celle du dispositif de vigilance, demeure la prévention effective des atteintes aux droits humains et à l'environnement. L'existence d'un cadre légal a contribué à mettre le sujet à l'agenda et à mobiliser de nouveaux acteurs au sein et en dehors des entreprises. Pour autant, le contenu attendu continue d'évoluer sur le plan, à la fois, de la précision des analyses (y compris au regard des enseignements

**La priorisation des risques [...] articule la gravité, l'étendue et l'irréversibilité des atteintes, pondérées par la probabilité de leur survenance : il s'agit de concentrer les ressources là où les dommages potentiels sont les plus sévères.**

jurisprudentiels), de l'exhaustivité et de la priorisation des risques explicitement argumentées, de la cohérence entre les risques identifiés et les mesures déployées, de la délimitation rigoureuse du périmètre (filiales, partenaires commerciaux, chaînes amont et aval) et enfin de la meilleure prise en compte des horizons longs.

Des tensions subsistent tout de même sur la robustesse des exigences à l'échelle régionale ou internationale, sur le risque de dilution lors d'arbitrages politiques et sur la judiciarisation croissante qui, si elle peut déclencher l'action, ne saurait se substituer à la coopération structurée avec les parties prenantes. En outre, l'alignement des incitations internes (gouvernance, objectifs des dirigeants, éventuellement rémunération du capital conditionnée à des résultats de prévention) est aussi discuté en tant qu'accélérateur de la transformation. Les évaluations externes et *benchmarks* de plans de vigilance<sup>27</sup>, en mettant en lumière des marges de progression substantielles, rappellent qu'une cartographie n'est pas un exercice de style : sa valeur se mesure à sa capacité à orienter des décisions et à produire des effets observables pour les personnes et pour l'environnement.

En dernier lieu, la cartographie n'est pas un exercice statique délégué aux filiales, la jurisprudence ayant confirmé que la société mère est la débitrice de l'obligation comme cela a été souligné précédemment. Elle doit donc exercer un « droit de regard » actif sur la méthodologie déployée par ses entités contrôlées et s'assurer de l'homogénéité et de la sincérité des remontées d'informations pour piloter la vigilance au niveau du groupe.

### III – Les mesures de prévention des atteintes aux droits – diligence raisonnable et actions d'atténuation

Une bonne appréhension des mesures de prévention des atteintes aux droits et des actions d'atténuation qui concrétisent l'exercice d'une diligence raisonnable est essentielle pour donner toute son effectivité au plan de vigilance et atteindre les objectifs (les « buts monumentaux » pour reprendre l'expression de Marie-Anne Frison-Roche<sup>28</sup>) du devoir de vigilance qui

visent la préservation des droits humains et de l'environnement. Trois grandes problématiques sont ici à considérer. La première porte sur l'établissement d'une stratégie durable de prévention et de réduction des atteintes aux droits. Une autre est relative aux outils et pratiques appropriés pour renforcer la vigilance et atténuer les impacts négatifs. Une dernière concerne la prise en considération de facteurs externes et de leviers pour soutenir les actions.



De gauche à droite : Sandrine CLAVEL et Emmanuelle WURTZ.

#### A – Définir une stratégie durable de prévention et de réduction des atteintes aux droits

Pour donner toute son effectivité au plan de vigilance, la prévention et l'atténuation doivent s'inscrire dans une vision de long terme, clarifier les valeurs et les lignes rouges de l'entreprise ou du groupe et s'appuyer sur une appréciation factuelle du terrain (à travers la réalisation d'audits ou la mise en place d'indicateurs), dans une logique d'amélioration continue.

##### **Planifier à long terme pour traiter les causes profondes**

La vigilance est un processus évolutif qui requiert un plan d'action orienté vers le traitement des causes à la racine des risques. Une temporalité pluriannuelle, par exemple deux à trois ans pour la remédiation, permet d'installer des trajectoires réalistes et crédibles aux yeux des parties prenantes. Un découpage sectoriel des risques rend l'analyse plus pertinente, y compris pour des achats de services numériques réalisés par des entreprises non spécialisées dans ces technologies. Cette lecture amont/aval nourrit ainsi la priorisation que l'entreprise ou le groupe sera amené à effectuer.

27. Une initiative intéressante à cet égard est le Prix du meilleur plan de vigilance décerné chaque année par le Forum pour l'investissement responsable en association avec le cabinet A2 Consulting. [https://www.frenchif.org/isr\\_esg/nos-actions/le-prix-fr-a2-consulting-du-plan-de-vigilance/](https://www.frenchif.org/isr_esg/nos-actions/le-prix-fr-a2-consulting-du-plan-de-vigilance/)

28. Marie-Anne Frison-Roche, « Penser et manier la vigilance par ses buts monumentaux de compliance », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2023, n° 31-35, p. 1238 s.

## 20. Analyser, hiérarchiser et prioriser les risques

« [La] notion de gravité permet [...] de hiérarchiser et de prioriser les risques sur lesquels l'entreprise devrait concentrer ses actions de prévention. On peut ainsi retenir plusieurs critères pour le caractère "grave" des incidences : l'ampleur de l'impact ; le caractère difficilement remédiable ou irréversible ; sa potentialité de réalisation ; le risque pour les personnes plutôt que le risque pour l'entreprise, même si, comme le relèvent les Principes directeurs des Nations unies, les deux sont très souvent liés. Toutes ces précisions interrogent quant à la terminologie utilisée par le législateur. La cartographie des risques est réalisée à travers le calcul de la combinaison de la probabilité d'un dommage et de sa gravité. Le danger est en revanche défini comme "une source potentielle de dommage" pouvant affecter une "cible". Cette définition a été ensuite employée pour qualifier la notion de "phénomène dangereux". L'évaluation des risques d'incidence des activités et relations commerciales d'une entreprise pour les droits humains, la santé et l'environnement, se rapproche davantage d'une étude de dangers ou d'une étude d'impact. La cartographie des risques, plus précise, peut en revanche être utilisée pour évaluer les risques liés à un produit précis ou un projet donné.

Si cette distinction n'est pas faite par le législateur, elle ressort pourtant clairement des difficultés de mise en œuvre opérationnelle de ces plans de vigilance, et notamment de cette étape d'identification et d'analyse "du risque". »

*Marie-Caroline Caillet, « Du devoir de vigilance aux plans de vigilance ; quelle mise en œuvre ? », Droit social, 2017, n° 10, p. 819 s.*

Mais les arbitrages à opérer peuvent être complexes : la rehausse des prix d'achat peut en effet venir s'imposer pour corriger des manquements constatés tels que l'absence d'affiliation à la sécurité sociale. Des exemples concrets en réaction à une telle situation incluent la mise en place de plans de remédiation sur 24 à 36 mois assortis d'étapes intermédiaires et d'un recalage des achats pour absorber des coûts de conformité sociale. L'analyse sectorielle dédiée, par

exemple dans les télécommunications ou les services numériques, s'accompagne souvent de la création d'équipes spécialisées par filière pour élever le niveau d'expertise interne.

Un point de débat demeure néanmoins qui concerne le niveau d'exigence des audits internes : faut-il des grilles strictes pour éviter l'édulcoration des constats ou privilégier une approche plus souple pour maintenir la coopération avec les sites audités ?

### **Clarifier les valeurs et établir des « lignes rouges »**

La vigilance ne se réduit pas à une conformité réglementaire : c'est une question de valeurs et de choix entre partenaires. Les codes de conduite amenés à être élaborés dans ce cadre fixent des attentes et délimitent des lignes rouges partagées par l'écosystème (fournisseurs, franchisés, partenaires). Dans les relations « B2B » (*Business to Business*, autrement



**La vigilance ne se réduit pas à une conformité réglementaire : c'est une question de valeurs et de choix entre partenaires.**

dit les relations commerciales entre deux entreprises) et les réseaux de franchisés, il est alors courant de filtrer les partenaires sur des critères tels que l'interdiction du travail des enfants, la lutte contre le travail forcé et le respect des libertés syndicales.

La contractualisation joue un rôle important mais ne suffit pas à elle seule : insérer une clause sans accompagnement ni suivi s'avèrerait inefficace. Les clauses contractuelles doivent être associées à des programmes d'appui, incluant formation et plans d'amélioration, pour garantir leur effectivité. La question de la transparence est également stratégique : comme cela a déjà été indiqué, publier certaines informations du plan peut renforcer l'opposabilité juridique, mais à l'inverse tout ne peut pas être exposé dans des contextes géopolitiques ou économiques tendus. Certaines entreprises choisissent par conséquent de publier des résumés publics tout en gardant confidentiels les volets sensibles.

### **Évaluer la réalité du terrain : audits et indicateurs**

Les audits internes et externes permettent de constater la réalité et de vérifier la capacité d'un partenaire à atteindre des objectifs précis. L'approche pragmatique est ainsi privilégiée, combinant visites sur site, entretiens avec les travailleurs et triangulation documentaire. Les indicateurs de performance sont donc nécessaires pour suivre la progression, même s'ils sont complexes à construire. Ils doivent rester pédagogiques et alignés sur des objectifs clairs.

La mise en place de tableaux de bord combinant indicateurs de progrès (par exemple, régularisations salariales, affiliations sociales) et indicateurs de processus (couverture d'audit, formation) est une pratique courante. Mais les mécanismes d'alerte doivent y être évalués qualitativement : le nombre de plaintes n'est pas suffisant, il faut aussi mesurer la résolution, le délai et l'absence de représailles. Certaines ONG proposent d'ailleurs des indicateurs alternatifs pour compléter les formats standardisés.

### **B – Outils et pratiques pour renforcer la vigilance et atténuer les impacts négatifs**

Les outils dont les entreprises s'équipent combinent outils internes (audits, indicateurs, codes de conduite), coopérations externes (ONG, OIG, ministères, chambres de commerce), dialogue social et initiatives sectorielles. On constate que certaines innovations, notamment l'intelligence artificielle, émergent pour mieux maîtriser la chaîne de valeur.

#### **Trouver les bons outils**

Le panier d'outils de l'entreprise soumise au devoir de vigilance inclut audits, mécanismes d'alerte, référentiels métiers, certifications et indicateurs multi-niveaux. Les certifications peuvent ouvrir la collaboration avec les organismes de normalisation, mais elles doivent être adossées à des contrôles approfondis pour

éviter une conformité de façade. L'innovation technologique, comme les outils d'intelligence artificielle pour la cartographie des fournisseurs ou la détection d'anomalies, offre de son côté des pistes prometteuses à tester avant une éventuelle adoption massive.

Un exemple notable d'outillage ressort de la loi californienne sur la transparence des chaînes d'approvisionnement (*California Transparency in Supply Chains Act*), qui a déclenché dans les années 2010 un élargissement du périmètre de vigilance au-delà du rang 1 dans certains groupes soumis au droit de cet État. Les outils d'alerte portés par des ONG ou des médias sont également intégrés dans les dispositifs de remédiation et de suivi.



Vue de l'atelier n° 2 du 17 octobre 2025.



**Le nombre de plaintes n'est pas suffisant, il faut aussi mesurer la résolution, le délai et l'absence de représailles.**

**21. California Transparency in Supply Chains Act (loi californienne sur la transparence des chaînes d'approvisionnement)**

Adopté en 2010 et entré en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2012

« En adoptant la loi sur la transparence des chaînes d'approvisionnement, la législature californienne a constaté que l'esclavage et la traite des êtres humains constituent des crimes en vertu du droit californien, fédéral et international; que ces crimes existent en Californie et dans tous les pays, y compris aux États-Unis; et qu'ils sont souvent dissimulés et difficiles à déceler et à retracer. La législature a également constaté que les consommateurs et les entreprises, par l'achat de biens et de produits contaminés par l'esclavage et la traite des êtres humains, contribuent involontairement à promouvoir et à cautionner ces crimes. En l'absence d'informations publiques, les consommateurs sont désavantagés et ne peuvent évaluer les efforts déployés par les entreprises pour fournir des produits exempts de toute contamination liée à l'esclavage et à la traite des êtres humains. [...]

Afin de fournir aux consommateurs ces informations essentielles et de leur permettre de prendre des décisions d'achat plus éclairées, le législateur a rendu obligatoire la publication d'informations par certaines entreprises. Pour être soumise à cette loi, une entreprise doit répondre à certains critères :

- (a) se déclarer comme détaillant ou fabricant dans ses déclarations fiscales;
- (b) satisfaire aux exigences légales pour exercer une activité commerciale en Californie; et (c) réaliser un chiffre d'affaires annuel mondial brut supérieur à 100 millions de dollars. La loi exige des entreprises soumises qu'elles publient sur leur site internet ou, à défaut, par écrit, des informations concernant leurs efforts pour éradiquer la traite des êtres humains et l'esclavage au sein de leurs chaînes d'approvisionnement. [...]

**Divulgations requises**

Les entreprises soumises à la loi sur la transparence des chaînes d'approvisionnement doivent divulguer l'étendue de leurs efforts dans cinq domaines : vérification, audits, certification, responsabilité interne et formation. Plus précisément, dans sa déclaration relative aux chaînes d'approvisionnement, une entreprise doit indiquer dans quelle mesure, le cas échéant :

1. L'entreprise procède à la vérification des chaînes d'approvisionnement de ses produits afin d'évaluer et de gérer les risques de traite des êtres humains et d'esclavage. La déclaration doit préciser si la vérification n'a pas été effectuée par un tiers.
  2. Effectue des audits auprès des fournisseurs afin d'évaluer leur conformité aux normes de l'entreprise en matière de traite et d'esclavage dans les chaînes d'approvisionnement. La déclaration doit préciser si la vérification a constitué ou non un audit indépendant et inopiné.
  3. Exige que les fournisseurs directs certifient que les matériaux incorporés au produit sont conformes aux lois relatives à l'esclavage et à la traite des êtres humains du ou des pays dans lesquels ils exercent leurs activités.
  4. Maintient des normes et des procédures de responsabilité interne pour les employés ou les sous-traitants qui ne respectent pas les normes de l'entreprise en matière d'esclavage et de traite des êtres humains.
  5. Offre aux employés et à la direction de l'entreprise, qui ont la responsabilité directe de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, une formation sur la traite des êtres humains et l'esclavage, notamment en ce qui concerne l'atténuation des risques au sein des chaînes d'approvisionnement des produits.»
- (traduit de l'anglais)

Source : Rob Bonta, Attorney General, département de la justice de l'État de Californie (États-Unis), <https://oag.ca.gov/SB657>

### **Mobiliser le dialogue social et les coopérations**

Les partenariats avec des ONG, des organisations internationales, des ministères et des chambres de commerce sont essentiels pour accéder au terrain, co-construire des guides et des indicateurs et élever globalement les pratiques de l'entreprise ou du groupe. La recherche-action participative avec les travailleurs, dont il a déjà été question, s'avère utile pour faire émerger des actions collectives locales, surtout là où le dialogue social est peu développé.

Un exemple est le guide expérimental de l'ONG Ressources humaines sans frontières<sup>29</sup>, élaboré avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères, pour opérationnaliser la loi de 2017 sur le devoir de vigilance et diffuser la connaissance du risque au plus haut niveau. Comprendre les racines des pratiques, telles que la rétention de passeports liée à des sanctions administratives locales, permet de concevoir des mesures réalistes. Les universités peuvent être mobilisées pour des recherches appliquées, même si leur implication peut varier selon les axes de développement nationaux définis par les autorités gouvernementales.

### **Promouvoir les initiatives sectorielles pour résoudre les problématiques systémiques**

Les coalitions inter-entreprises<sup>30</sup> sont particulièrement utiles lorsque l'entreprise n'a pas la main sur certains segments de sa chaîne de valeur. Elles unissent les leviers d'acteurs grands et petits pour négocier des exigences communes au nom de la coalition. La spécialisation interne, avec des équipes dédiées par filière, facilite le dialogue avec les fournisseurs structurants et la mise en œuvre de plans d'amélioration communs.

Des exemples incluent des coalitions de marques pour négocier avec un prestataire de télécommunications mondial sur des exigences de droits sociaux et de sécurité, ainsi que des programmes sectoriels de montée en compétence (sécurité au travail, gestion des ressources humaines, liberté syndicale) cofinancés par plusieurs donneurs d'ordre. Ces initiatives permettent aussi bien sûr de mutualiser les coûts liés aux audits et aux formations.

## **C – Facteurs externes et leviers pour soutenir l'action**

La performance de la vigilance dépend aussi de l'environnement externe, en particulier les cadres réglementaires nationaux et internationaux, la gouvernance actionnariale et l'engagement des parties prenantes, ainsi que les coalitions et innovations.

### **L'impact des réglementations nationales et internationales**

Il va sans dire que les groupes sont aujourd'hui exposés à une multiplicité de réglementations à travers le monde. Certaines de ces réglementations ont servi de déclencheur pour élargir la vigilance à toute la chaîne de valeur, comme le *California Transparency in Supply Chains Act* (voir encadré n° 21 *supra*). L'environnement actuel est marqué par l'arrivée de la directive européenne (CS3D) et des règlements sectoriels (batteries, déforestation). En sus de la loi française généraliste, ces textes introduisent des obligations de moyens plus précises et des surveillances administratives spécifiques pour certains produits. Les évolutions de la cartographie et des pratiques de vigilance des entreprises doivent anticiper cette fragmentation normative pour assurer une cohérence entre les exigences globales de vigilance et les conformités sectorielles strictes.

Des guides opérationnels élaborés en collaboration avec des ONG et des autorités, tels que celui développé par Ressources humaines sans frontières en partenariat avec le ministère de l'Europe et des Affaires étrangères déjà cité, facilitent à l'évidence la mise en œuvre des obligations de vigilance.

La diffusion d'une cartographie des risques accompagnée d'un résumé public des mesures d'atténuation, tout en gardant confidentiels certains volets sensibles, illustre aussi la tension entre opposabilité juridique et protection des intérêts stratégiques. Des expérimentations de terrain, notamment avec des fournisseurs



**Les coalitions inter-entreprises [...] unissent les leviers d'acteurs grands et petits pour négocier des exigences communes au nom de la coalition.**

29. <https://rhsansfrontieres.org/guide-de-prevention-des-risques-du-travail-des-enfants-et-du-travail-force/>.

30. Voir par exemple ICS (Initiative for Compliance and Sustainability), Responsible MICA Initiative, Fair Labour Association (FLA), Joint Audit Cooperation, etc.

d'autres continents, permettent dans ce cas de tester des mesures avant extension à l'échelle du groupe dans son ensemble. Le débat dans de telles situations porte aussi sur l'harmonisation des standards entre pays et la manière de concilier transparence et diplomatie d'entreprise.



## Le débat [...] porte aussi sur l'harmonisation des standards entre pays et la manière de concilier transparence et diplomatie d'entreprise.

### ***Le poids de l'actionnariat et l'engagement des parties prenantes***

La stabilité et l'incarnation de l'actionnariat sont généralement vues comme favorisant une inscription de l'engagement de l'entreprise dans la durée. L'image et la réputation du groupe sont assurément des leviers pour soutenir la vigilance. Le rôle des *compliance officers* en particulier et la formation des administrateurs et des actionnaires contribuent à élever les attentes et la redevabilité.

Des exemples incluent des résolutions d'assemblée soutenant des objectifs de salaire décent et de couverture sociale dans des filières à risque, assorties d'un *reporting* annuel, ainsi que des programmes de sensibilisation des administrateurs aux risques pays et aux impacts réputationnels. Certains secteurs sont plus réceptifs que d'autres, ce qui crée encore aujourd'hui des disparités dans la mobilisation.

### ***Le rôle des coalitions inter-entreprises***

Les coalitions et initiatives sectorielles déjà évoquées renforcent la portée des exigences de vigilance tout au long des chaînes de valeur, en particulier pour les PME qui disposent de leviers individuels limités : elles créent un langage commun, facilitent le partage des outils et permettent globalement de construire une capacité d'influence collective.

Sur le plan opérationnel, ces coalitions apportent des gains d'efficacité tangibles : mutualisation des audits et évaluations et reconnaissance mutuelle des rapports afférents (allégeant la charge des fournisseurs) ; standardisation des évaluations et plans d'amélioration ;

partage des outils et des données pour le repérage et la mesure des risques ; mise à disposition de modèles de *reporting* et de référentiels alignés. Certaines coalitions offrent par ailleurs les moyens d'expérimenter des outils d'intelligence artificielle pour la cartographie des risques et le *screening* médiatique. Au-delà des outils, l'intérêt de ces coalitions est aussi d'améliorer la comparabilité entre secteurs. En somme, ces coalitions fournissent des « boîte à outils » (audits, référentiels, données, formations) qui abaissent les coûts de mise en conformité, accélèrent la montée en compétence des fournisseurs et accroissent la crédibilité du plan de vigilance au regard des standards internationaux.

Toutefois, l'uniformisation des attentes au sein d'une coalition même homogène peut prêter néanmoins à discussion entre les partenaires. Les standards communs doivent rester proportionnés et ancrés dans le terrain pour éviter les « effets de seuil » qui pénalisent les petits fournisseurs. Il convient donc d'intégrer des parcours d'amélioration progressive et un accompagnement spécifique des PME. De plus, ces coalitions ne doivent pas être un substitut à la diligence propre de chaque entreprise. Enfin, il est recommandé d'encadrer la coopération afin d'éviter tout risque de collusion perçue qui serait susceptible d'être sanctionnée par les autorités de concurrence. ■

## Atelier n° 3

# Supervision et contrôle du devoir de vigilance : office des autorités de contrôle, réparation des dommages et médiation des litiges

### Le contrôle de la conformité du devoir de vigilance

- L'office du juge dans le contrôle du devoir de vigilance (injonction et astreinte)
- Le contrôle administratif : indépendance, expertise, transparence et articulation avec le juge
- Les modalités et critères du contrôle du devoir de vigilance

### La réparation des dommages causés par la violation du devoir de vigilance

- La nature de la responsabilité civile issue de la loi de 2017
- La tension *compliance* / responsabilité vue au prisme de la réparation
- Voies complémentaires pour rendre la réparation complète

### Les modes amiables de règlement des litiges liés à l'application du devoir de vigilance :

#### la médiation

- Procédure et architecture de la médiation
- Acteurs de la médiation et rôle du médiateur
- Utilité, efficacité et limites de la médiation

Le troisième et dernier temps de la réflexion conduite lors des ateliers s'attache à un examen de la supervision et du contrôle du devoir de vigilance. Or cette thématique appelle d'emblée une mise en perspective entre deux logiques juridiques évoquées précédemment qui coexistent et parfois se heurtent : d'un côté, une ambition de réparation des atteintes par la responsabilité civile ; de l'autre, une approche préventive fondée sur l'auto-discipline des entreprises au moyen d'un plan de vigilance. Sur le terrain institutionnel, le législateur a confié le contrôle juridictionnel au tribunal judiciaire de Paris compétent, de façon exclusive, à la fois pour enjoindre le respect des obligations matérialisées dans le plan en cas de défaut persistant après mise en demeure et pour condamner à réparer les dommages causés par celui qui y aurait contrevenu. Ce schéma questionne l'office du juge saisi *a priori* pour constater une défaillance du plan en dehors de tout débat indemnitaire, puis *a posteriori* pour apprécier le préjudice et en fixer la réparation, là où les atteintes en cause (droits humains, environnement) sont difficiles à individualiser

et à chiffrer, parfois transnationales et susceptibles d'impliquer des États souverains. Par ailleurs, comme cela a été indiqué auparavant, la directive européenne (CS3D) ordonne la mise en place d'une future autorité administrative de contrôle que ne prévoyait pas le droit français et dont l'articulation des compétences avec celles du juge judiciaire interroge. À cette complexité s'ajoute la dimension dialogique du dispositif : concertation avec les parties prenantes dès la conception du plan ; mise en demeure préalable à l'assignation ; et, au stade de l'injonction, collaboration procédurale par laquelle le juge tire parti de l'instruction menée par les requérants. Cet « esprit de dialogue » rapproche là encore le devoir de vigilance des mécanismes de *compliance* et relance la question de l'opportunité des modes alternatifs de résolution des différends (MARD) en particulier la médiation appliquée à la mise en oeuvre du devoir de vigilance. Pour aborder tous les enjeux de cette thématique, les questions de l'office des autorités chargées du contrôle et de la sanction, de la réparation des dommages et de la médiation des litiges seront traitées successivement.

## I – Le contrôle de la conformité du devoir de vigilance

Le contrôle de la conformité du devoir de vigilance, tel qu'il résulte notamment de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce, articule un standard légal (élaborer, mettre en œuvre de manière effective et communiquer un plan de vigilance) et des normes de méthode (cartographie, hiérarchisation, prévention, remédiation, suivi). Il mobilise par ailleurs deux registres institutionnels : l'office du juge (injonction sous astreinte, liquidation, référé, indemnisation) et, dans la perspective de la CS3D, un contrôle administratif assuré par une autorité indépendante. Après avoir questionné les offices de ces autorités de contrôle judiciaire et administrative et leur articulation, encore faut-il s'interroger sur les modalités et les critères de ce contrôle.

### A – L'office du juge dans le contrôle du devoir de vigilance (injonction et astreinte)

#### 22. Extrait de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce

« 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.

Le président du tribunal, statuant en référé, peut être saisi aux mêmes fins. »

#### Compétence et saisine

Sur le plan de la compétence, la désignation du tribunal judiciaire de Paris par la loi du 24 décembre 2021 conduit à un triple constat, à savoir que, pour connaître des actions fondées sur le devoir de vigilance, cette juridiction détient une compétence qui est d'attribution, exclusive et d'ordre public. Dans l'esprit du législateur, cette centralisation favorise l'uniformisation de l'interprétation du devoir de vigilance, tout en permettant la montée en expertise d'un pôle juridictionnel confronté aux dossiers techniques de chaînes de valeur transnationales.

#### 23. Article L. 211-21 du Code de l'organisation judiciaire

« Le tribunal judiciaire de Paris connaît des actions relatives au devoir de vigilance fondées sur les articles L. 225-102-4 et L. 225-102-5 du code de commerce. »

Sur le terrain de la recevabilité, la mise en demeure préalable fait figure de première condition procédurale de l'action en injonction : elle inaugure un délai de trois mois durant lequel s'engage un dialogue entre les requérants et l'entreprise défenderesse afin que cette dernière remédie, le cas échéant, aux insuffisances qui lui sont reprochées. Selon la cour d'appel de Paris qui a eu l'occasion de se pro-



**La mise en demeure préalable fait figure de première condition procédurale de l'action en injonction : elle inaugure un délai de trois mois durant lequel s'engage un dialogue entre les requérants et l'entreprise défenderesse.**

noncer sur le sujet, le juge doit apprécier cette exigence par référence à la notion d'interpellation suffisante et il contrôle la qualité de la mise en demeure (exposé clair des manquements et des catégories de risques invoqués, en miroir des exigences légales) et son lien suffisant avec les demandes figurant dans l'assignation<sup>31</sup>. Si le demandeur fait état ultérieurement de manquements non soulevés dans la mise en demeure initiale, il devra en adresser une nouvelle pour ces seuls griefs, la recevabilité de sa demande eu égard aux premiers manquements n'étant pas affectée. Enfin, il n'est pas exigé que la mise en demeure et l'assignation visent le même plan de vigilance en termes de date, l'entreprise ayant pu faire évoluer son plan dans ses publications ultérieures sans pour autant avoir remédié aux défaillances alléguées<sup>32</sup>.

31. Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/14348, n° 21/22319, n° 23/10583.

32. Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/14348.

Une fois l'exigence d'une mise en demeure préalable satisfaite, la recevabilité des prétentions du demandeur sera conditionnée à la preuve de son intérêt à agir. À défaut de disposition spécifique, cet intérêt s'entend, conformément à l'article 31 du Code de procédure civile, d'un intérêt légitime au succès ou au rejet d'une prétention ou pour défendre un intérêt déterminé. Ceci se traduit, entre autres, par l'exigence d'un intérêt direct et personnel. En pratique, ce cadre permet à des associations d'agir pourvu que les intérêts à défendre entrent dans leur objet statutaire, mais aussi à des parties prenantes potentiellement affectées de saisir le juge à condition de documenter un lien suffisamment étroit avec les risques visés par le plan. À l'inverse, dans des contentieux touchant à la problématique du dérèglement climatique, des collectivités territoriales ont été déboutées faute d'un intérêt suffisamment individualisé<sup>33</sup>. L'exigence que la demande soit dirigée contre le bon contradicteur – la société mère débitrice de l'obligation légale – participe de la rigueur du contentieux : ainsi, l'affaire *Suez (Vigie Groupe)* a rappelé l'irrecevabilité d'une assignation visant une filiale lorsque le législateur impose l'obligation à la maison mère.

La saisine du juge suppose certes le respect de conditions préalables – mise en demeure et intérêt à agir – mais elle détermine aussi, plus largement, le périmètre de ce que le juge doit connaître du litige et ce qui doit lui rester extérieur. Elle renvoie, en d'autres termes, à l'« intelligence du litige » par le juge<sup>34</sup>, c'est-à-dire à la manière dont le droit organise la compréhension qu'un juge doit avoir de l'affaire qui lui est soumise. Or, dans le contentieux du devoir de vigilance, cette intelligence du litige se heurte fréquemment à une forme d'ambiguïté. Celle-ci découle de la structure même du texte de loi qui institue des obligations à la fois emboîtées et circulaires. La vigilance impose en effet au débiteur d'élaborer, de mettre en œuvre et de publier un plan contenant la promesse d'exécuter des obligations traduites dans des mesures que ce débiteur a lui-même définies. L'examen du juge est d'autant plus complexe que la nature du recours l'habilite à ne prononcer qu'une injonction unique tout en étant contraint par les seuls griefs articulés à partir d'un document – le plan – dont il doit apprécier par

ailleurs la réalité effective. Cette tension entre la lettre du plan et la matérialité des mesures rend l'appréhension juridictionnelle du litige particulièrement délicate.

## 24. Affaire Suez (Vigie Groupe)

« Une filiale de Suez au Chili exploitait une usine de traitement d'eau potable au sein de laquelle le déversement d'hydrocarbures a contaminé en juillet 2019 la source de captage de l'usine et le réseau d'alimentation et les cours d'eau de la commune d'Osorno, provoquant une rupture dans l'accès des habitants à l'eau potable. En s'appuyant sur le rapport de vigilance de Suez SAS (SAS Vigie Groupe), plusieurs associations ont mis en demeure le PDG du groupe Suez de publier un nouveau plan intégrant une cartographie des sociétés du groupe, des risques au Chili et des mesures de remédiation. Par ordonnance du 1er juin 2023, le juge de la mise en état a déclaré recevable la fin de non-recevoir soulevée par la SAS Vigie Groupe et les associations irrecevables. La mise en demeure a en effet été adressée au siège de la maison mère et de sa filiale SAS Vigie Groupe, c'est cette dernière qui a répondu dans un premier temps avant d'invoquer le fait qu'elle n'avait pas qualité à défendre bien qu'étant auteur du rapport puisqu'elle n'était pas la société mère. »

Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/10583

*Olivia Dufour, « Devoir de vigilance : les précisions très attendues de la cour d'appel de Paris », Actu-juridique.fr, 18 juin 2024, <https://www.actu-juridique.fr/environnement/devoir-de-vigilance-les-precisions-tres-attendues-de-la-cour-dappel-de-paris/>*

### Cadre et limites du référé

Dans une procédure de référé, le juge n'est pas saisi du principal. Que le cas d'ouverture soit fondé sur l'urgence ou sur l'évidence, le référé ne vise donc pas à fixer des droits et obligations. Il permet soit d'ordonner des mesures provisoires dès lors qu'elles ne se heurtent à aucune contestation sérieuse sur le fond du droit, soit de prescrire des mesures conservatoires destinées à prévenir un dommage imminent ou à faire cesser un trouble dont le caractère illicite est manifeste.

Appliqué à l'action en injonction du devoir de vigilance, et outre les interrogations que peut

33. Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/14348.

34. Nicolas Cayrol, « La saisine du juge », dans *Mélanges en l'honneur du doyen Georges Wiederkehr, De code en code*, Paris, Dalloz, 2009, p. 100.

susciter la caractérisation de l'urgence, le juge des référés serait bien embarrassé d'ordonner des mesures de vigilance tant ce qui est attendu en général et dans le contexte de l'entreprise est incertain. Le juge ne peut, en effet, prescrire une mesure que s'il n'y a aucun doute sur les faits ou sur le droit applicable. Or le caractère sibyllin de l'article L. 225-102-1 fait relativement obs-



**Dans une procédure de référé, le juge n'est pas saisi du principal. Que le cas d'ouverture soit fondé sur l'urgence ou sur l'évidence, le référé ne vise donc pas à fixer des droits et obligations.**

tacle à ce que la solution puisse apparaître avec évidence. Si en revanche la procédure est destinée à faire cesser un trouble dont le caractère illicite est évident, le juge pourra prononcer des mesures conservatoires, même en présence d'une contestation sérieuse. Ce fut la voie choisie par les requérants dans la première affaire *TotalEnergies - Ouganda* ayant donné lieu aux ordonnances du 28 février 2023<sup>35</sup>. S'il ne saurait ainsi trancher la suffisance qualitative des mesures du plan, le juge peut néanmoins ordonner qu'il soit mis fin aux manquements les plus manifestes tels l'absence complète ou l'insuffisance grossière des éléments cardinaux du plan. À l'inverse, lorsque la société produit des éléments substantiels démontrant l'existence de mesures en cours (audits indépendants, partenariats locaux, indicateurs suivis), le juge des référés renverra classiquement au débat au fond.

La frontière entre mesures conservatoires et atteinte au fond des droits doit donc rester nette. Ordonner la simple exécution d'une obligation « structurelle » (par exemple, publier une cartographie crédible ou activer un canal d'alerte) relève bien du périmètre du référé ; imposer de reconfigurer une stratégie d'achats ou de suspendre un projet se rapproche plutôt d'une décision au fond, sauf hypothèse de trouble manifestement illicite qualifié (par exemple, l'usage persistant d'une machine-outil connaissant des risques graves et avérés).

35. Tribunal judiciaire de Paris, ordonnances n° 22/53942 *TotalEnergies SE c/ Les Amis de la Terre France, NAPE, AFIEGO* et n° 22/53943.

### **Injonction, astreinte et liquidation**

Au fond, l'injonction requise doit être précise et opérationnelle : elle énonce des résultats à atteindre par l'entreprise ou le groupe (par exemple, couverture minimale des sites à risque, mise en place d'un mécanisme d'alerte fonctionnel) et, le cas échéant, des moyens vérifiables (par exemple, déploiement d'audits indépendants, indicateurs de suivi, calendrier). L'astreinte – prenant en compte l'ampleur des manquements et la capacité d'action de l'entreprise – agit alors comme un instrument incitatif. Sa liquidation requiert un examen documenté des avancées réelles : non des ajustements de forme (réécriture de politiques, ajout de clauses génériques), mais des transformations observables (réduction d'incidents, remontée d'alertes, couverture auditée, engagements fournisseurs corrigés).

Il faut souligner la difficulté pour le juge de rendre une injonction précise, sans préempter la marge de manœuvre laissée à l'entreprise, pour faire en sorte de pouvoir y associer une astreinte (gage de son effectivité et donc garantie de son autorité juridictionnelle), dont la



**Au fond, l'injonction requise doit être précise et opérationnelle : elle énonce des résultats à atteindre [...] et, le cas échéant, des moyens vérifiables.**

liquidation est tributaire justement du degré de précision de ladite injonction. Dans le jugement du tribunal judiciaire de Paris du 5 décembre 2023 concernant le devoir de vigilance du groupe La Poste<sup>36</sup>, on a ainsi vu le juge prononcer une série d'injonctions (compléter la cartographie des risques, mettre en place un mécanisme d'alerte conforme, publier un véritable dispositif de suivi, établir des procédures d'évaluation des sous-traitants fondées sur la cartographie des risques) non accompagnée d'une astreinte, au risque que ces injonctions amputées de tout moyen coercitif de sanction du non-respect aboutissent à une forme de dévoiement de ses pouvoirs.

36. Tribunal judiciaire de Paris, pôle social, 1<sup>re</sup> chambre, 4<sup>e</sup> section, n° RG 21/15827, *La Poste*.



De gauche à droite : Blanche SEGRESTIN, Joëlle MUNIER, Jean-Baptiste BARBIÉRI, Elisabeth DETRUISEUX, Jessica SCHINKEL et Maud MOREL-COUJARD.

Sur l'étendue de l'injonction, un débat doctrinal existe sur la possibilité d'ordonner, au-delà du fait de « parfaire le plan », des suspensions ou cessations d'opération ou d'activité ciblées en présence d'atteintes graves. De telles mesures exigeraient une base factuelle solide, un lien causal ou de contribution avéré et une proportionnalité stricte (graduation, alternatives explorées, impact sur les personnes concernées).

#### **Questions transversales de droit international privé et de spécialisation de l'office du juge**

La plupart des contentieux de vigilance impliquent des chaînes de valeur transnationales ; c'est pourquoi le juge doit pouvoir déterminer le droit applicable, l'effet des clauses contractuelles et leur hiérarchie ainsi que la compétence d'attribution exclusive et d'ordre public. Les clauses de compétence et de loi applicable peuvent s'effacer là où la loi interne instaure une compétence exclusive et une obligation légale autonome ; inversement, elles resurgissent dans l'appréciation de l'exécution des obligations adjointes (par exemple, conformité sociale chez un sous-traitant tiers).

La spécialisation des juridictions en matière de devoir de vigilance (collégialité, *amicus curiae*, experts) s'avère utile pour appréhender

des problématiques techniques : critères de gravité ou de probabilité, traçabilité des données (géolocalisation, échantillonnage, médias) et évaluation de l'influence et de la capacité d'action de l'entreprise. Ainsi, des formations de jugement dédiées ont été établies au sein de la cour d'appel de Paris<sup>37</sup> et du tribunal judiciaire de Paris<sup>38</sup>. Il faut signaler par ailleurs que l'Observatoire des litiges judiciaires de la Cour de cassation<sup>39</sup> a mis en place à l'été 2025 un collège thématique sur la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) chargé de mener une réflexion sur les contentieux émergents relatifs, entre autres, au devoir de vigilance, auquel l'Institut Robert Badinter est associé.

37. Pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre « contentieux émergents : devoir de vigilance et responsabilité écologique ».

38. 34<sup>e</sup> chambre « régulation sociale, économique et environnementale ».

39. L'Observatoire des litiges judiciaires de la Cour de cassation a pour mission d'analyser et de suivre l'évolution des contentieux afin d'éclairer la compréhension des dynamiques judiciaires et de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de la justice. <https://www.courdecassation.fr/la-cour-de-cassation/demain/observatoire-des-litiges-judiciaires>.

## B – Le contrôle administratif : indépendance, expertise, transparence et articulation avec le juge

### **Statut et indépendance**

La directive européenne sur le devoir de vigilance (CS3D) exige que soient mises en place des autorités de supervision administratives, juridiquement et fonctionnellement indépendantes, protégées des influences des entreprises régulées et dotées de ressources suffisantes. En France, cette exigence orienterait vers un statut d'autorité administrative indépendante (AAI)/autorité publique indépendante (API) ; l'option d'un service interministériel (type Agence française anticorruption – AFA) sem-



**La directive européenne [...] exige [...] des autorités de supervision administratives, juridiquement et fonctionnellement indépendantes, protégées des influences des entreprises régulées et dotées de ressources suffisantes.**

blerait insuffisante au regard de la tutelle et des contraintes budgétaires actuelles. La faible probabilité qu'une autorité nouvelle soit créée soulève alors la question de la pertinence de voir cette mission attribuée à des autorités existantes ; mais l'adéquation de celles évoquées parfois (Autorité des marchés financiers – AMF, Haute Autorité de l'audit) paraît incertaine. En effet, ces autorités ont été conçues pour régir des univers normés et techniques et leurs pouvoirs sont centrés sur la vérification documentaire, l'examen de procédures internes et la conformité à des normes préétablies, tandis que le contrôle du devoir de vigilance exige une autorité capable d'apprécier des obligations processuelles, contextuelles, évolutives et ancrées dans la réalité opérationnelle des chaînes de valeur mondialisées. Par ailleurs, l'indépendance réelle d'une autorité est aussi affaire des institutions en charge de la nomination de ses membres (schématiquement, la nomination des membres du collège relèvera-t-elle du ministère de l'Économie et des Finances ? du Parlement ? Sinon quel équilibre trouver entre les deux pouvoirs exécutif et législatif ?), de l'irrévocabilité des mandats et d'une autonomie budgétaire opérationnelle.

Les expériences récentes, notamment en Allemagne, montrent les bénéfices d'un encadrement procédural fort de cette phase administrative : faculté donnée aux personnes affectées de saisir directement l'autorité de contrôle, accès au dossier dans des conditions transparentes et publication des résultats des contrôles. À l'inverse, l'adossement trop étroit au pouvoir exécutif peut mettre en doute l'indépendance de l'autorité et affaiblir le mandat de contrôle. Il emporte en effet un certain nombre de risques : instructions (formelles ou informelles) et priorités guidées par l'agenda politique, conflits d'intérêts quand l'État est lui-même acteur économique, dépendance budgétaire et en ressources humaines, nomination ou révocation à discrétion, érosion de la confiance des plaignants et des personnes affectées, insécurité juridique et contentieux dans la mesure où des décisions soupçonnées d'être « politisées » peuvent être moins bien acceptées et donc plus vulnérables. En somme, un lien étroit avec le pouvoir exécutif accroît mécaniquement le risque d'influence, réelle ou perçue, contraire au standard d'indépendance (objectifs, impartialité, confiance) visé par le texte et fragilise l'effectivité des contrôles ainsi que la solidité des décisions prises par l'autorité administrative.

### **Composition et expertise**

La composition de l'autorité doit assez naturellement refléter une expertise centrée sur les droits humains et l'environnement, complétée par des compétences en audit, traçabilité, contrats et économie des filières. Un collège hybride – associant praticiens et universitaires – atténuerait le risque de capture par les professionnels de la *compliance*<sup>40</sup> tout en préservant l'opérationnalité de l'autorité. L'ouverture aux parties prenantes (ONG, syndicats, communautés locales, organisations internationales) renforcerait la crédibilité des constats et la pertinence des recommandations. En effet, un collège composé notamment de juristes spécialisés en droit international, de spécialistes des mécanismes de traitement des griefs (*grievance mechanisms*)<sup>41</sup>, d'experts de terrain (santé-sécurité, environnement) et de

40. Pour une analyse de sociologie critique de l'écosystème de la *compliance*, voir Antoine Vauchez et Caroline Vincensini, « *Compliance. La division public-privé du travail régulateur* », dans Antoine Vauchez (dir.), *Le moment régulateur. Naissance d'une contre-culture de gouvernement*, Paris, Presses de Sciences Po, 2024, p. 321-348.

41. Il s'agit de processus formalisés par lesquels l'entreprise traite un grief ou une plainte et qui permettent de signaler les violations des droits humains liées aux activités et d'obtenir réparation.

représentants des parties prenantes permettrait d'intégrer les signaux locaux et d'éprouver les conclusions issues d'audits privés.

### **Transparence, participation et accès à l'information**

La CS3D consacre diverses obligations de publication afin de garantir une certaine transparence des activités de l'autorité. De manière générale, elle prévoit que « les États membres veillent à ce que les autorités de supervision publient et rendent accessibles en ligne un rapport annuel sur leurs activités » (article 24 § 10). Ensuite, l'autorité pouvant ouvrir une enquête de sa propre initiative ou à la suite de rapports étayés de toute personne physique ou morale faisant état de préoccupations, elle dispose que « les États membres s'assurent que les autorités de supervision dressent la liste des enquêtes menées [...], en indiquant notamment la nature de ces enquêtes et leurs résultats, ainsi que de toute mesure d'exécution » (article 25 § 8). Elle ne précise toutefois pas si ces informations doivent figurer dans le rapport annuel et avec quel niveau de détails et/ou si l'autorité est tenue de communiquer ces informations sur demande. De plus, la directive impose à l'autorité d'« informer, dès que possible, [...] les personnes [...] du résultat de l'évaluation de leurs rapports étayés faisant état de préoccupations et [d'en] fourni[r] une justification » mais aussi « de sa décision d'agir ou non, e[n] fourni[ssant] une description des mesures supplémentaires ainsi que des informations pratiques concernant l'accès aux voies de recours administratif et juridictionnel » (article 26 § 5). En outre, elle requiert des États membres de prévoir, à titre de sanction, « si la société ne se conforme pas à la décision imposant une sanction pécuniaire dans le délai imparti, une déclaration publique précisant l'identité de la société responsable de la violation et la nature de cette violation » (article 27 § 3), et, de veiller « à ce que toute décision des autorités de supervision concernant des sanctions [...] soit publiée, reste accessible au public pendant au moins cinq ans et envoyée au réseau européen d'autorités de supervision » (article 27 § 5). Enfin, elle dispose que « le réseau européen d'autorités de supervision publie : a) les décisions des autorités de supervision comportant des sanctions [...] ; et b) une liste indicative des sociétés des pays tiers soumises » au dispositif (article 28 § 10).

La participation prévue par le texte européen exige un accès au dossier pour les personnes affectées ayant soumis des rapports



De gauche à droite : Jean-Baptiste BARBIÉRI, Nicolas CAYROL et Maud MOREL-COUJARD.

étayés, ainsi que des retours motivés sur les signalements. En droit interne, la Commission d'accès aux documents administratifs (CADA) pourrait être à même de lever certains obstacles liés au secret des affaires ou au secret des douanes, sous réserve d'occultations proportionnées.

L'expérience des contrôles de produits associés à la déforestation et des minerais de conflit montre en effet qu'une opacité excessive (par exemple, non-communication des listes d'entreprises assujetties) nuit à la redevabilité. À l'inverse, une transparence graduée – publication des analyses agrégées, partage sous conditions d'annexes détaillées, échanges bilatéraux confidentiels sur les cas sensibles – paraît de nature à concilier efficacité des enquêtes et information des parties prenantes.

### **Schémas procéduraux et articulation avec le juge**

Trois schémas procéduraux d'exercice de son pouvoir de contrôle par l'autorité administrative semblent pouvoir se dessiner : action directe sous la forme d'injonctions et sanctions administratives ; coopérations inter-autorités (douanes, inspection du travail, environnement) ; faculté de saisine des juridictions (modèle d'autorité de poursuite). Cette dernière modalité présente des avantages : elle permet de rationaliser le contentieux (l'enquête administrative peut être poursuivie par une saisine judiciaire pour injonction/astreinte), clarifie l'office de

chacun et limite la multiplication de procédures parallèles. Pour éviter les interférences, des lignes directrices (séquençage, partage d'informations, garanties du contradictoire, publication motivée) seront sans aucun doute nécessaires. En pratique, le dispositif qui consiste à permettre à une autorité de documenter un manquement (par exemple...) et de saisir le juge pour injonction ciblée, tout en lui conservant ses pouvoirs de sanction, apparaît offrir un cadre lisible et efficace à la fois.

### 25. Faire de la future autorité de contrôle du devoir de vigilance une « autorité de poursuite pénale spécialisée » ?

« [...] cette nouvelle autorité appelle, selon nous, à une réflexion plus profonde sur les choix de sanctions. Il nous a semblé intéressant de réaliser un bilan critique de la régulation à la française. Cette critique porte sur deux éléments : le choix de doter les autorités d'une fonction répressive qu'elles exercent en interne et le choix du juge civil comme organe de recours. Ce double choix crée des problèmes spécifiques, inconnus du droit répressif traditionnel. On voudrait proposer, en revenant au système classique français où l'administration poursuivait les contrevenants devant le juge pénal, un système plus économe des deniers publics (en évitant la multiplication possible des procédures administratives, civiles, pénales) et plus respectueux des droits des personnes poursuivies, de faire des AAI [autorités administratives indépendantes] des autorités de poursuite pénale spécialisées, lequel [ouvr]rait la possibilité aussi d'indemniser les victimes, comme dans le système de la constitution de partie civile. »

*Thomas Perroud, « Réflexions sur la future autorité de contrôle en matière de devoir de vigilance », Recueil Dalloz, 2025, p. 155 s.*

Mais la mise en place d'une autorité administrative de contrôle devrait être sans préjudice des pouvoirs du juge qui doit, une fois saisi, conserver une marge d'appréciation pleine et entière. Ainsi, les décisions de l'autorité ne devraient pas présumer de la responsabilité civile ; elles ne devraient ni contraindre ni préjuger d'une décision de justice ultérieure. En pratique, le risque existe toutefois qu'un constat ou une sanction administrative soit susceptible de pré-orienter en quelque sorte l'analyse du

juge ou, qu'à l'inverse, l'absence de sanction administrative puisse être indirectement interprétée par les juridictions comme une absence de manquement caractérisé. Par ailleurs, si l'instauration d'un pouvoir de sanction dans les mains d'une autorité administrative pourrait, à certains égards, favoriser l'accès à la justice grâce à la mise à disposition d'informations ou de constats utiles aux parties prenantes ou à la pression normative exercée sur les entreprises pouvant réduire les zones grises factuelles pour les victimes, ces dernières pourraient aussi se



**Les victimes [...] pourraient aussi se trouver confrontées à une architecture procédurale complexe du fait de la multiplication des voies de recours [...]. Cette fragmentation emporte en effet le risque de créer des délais accrus, une dispersion des moyens de preuve et un coût procédural élevé.**

trouver confrontées à une architecture procédurale complexe du fait de la multiplication des voies de recours (procédures devant l'autorité administrative, actions civiles en réparation, éventuellement procédures pénales). Cette fragmentation emporte en effet le risque de créer des délais accrus, une dispersion des moyens de preuve et un coût procédural élevé.

### C – Les modalités et critères du contrôle du devoir de vigilance

#### **Les éléments d'une grille d'appréciation du contenu par le juge**

L'examen du plan de vigilance par le juge civil ne se limite pas au contrôle formel de l'inclusion des cinq catégories de mesures exigées par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce ; il porte en effet sur le contenu du plan et, en premier lieu, sur le caractère suffisamment détaillé d'une cartographie des risques de nature à permettre une hiérarchisation de ces risques. C'est l'enseignement que l'on peut tirer des premières décisions rendues au fond dans l'affaire *La Poste*<sup>42</sup>. Le

42. Tribunal judiciaire de Paris, pôle social, 1<sup>re</sup> chambre, 4<sup>e</sup> section, n° RG 21/15827 ; cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 17 juin 2025, n° RG 24/05193).



## L'examen du plan de vigilance par le juge civil ne se limite pas au contrôle formel [...]; il porte en effet sur le contenu du plan.

tribunal judiciaire de Paris et la cour d'appel de Paris ont précisé à ce propos que la société doit identifier les risques précisément en prenant en compte les facteurs susceptibles d'engendrer la réalisation de tels risques (par exemple, le secteur ou la nature de l'activité). On peut déduire de ces premières décisions que les mesures de vigilance doivent être opérationnelles et vérifiables : cartographie renseignant les zones et activités à risque, mécanismes d'alerte accessibles et sûrs, indicateurs de suivi distinguant résultats (réduction des incidents, couverture des sites à haut risque) et moyens (audits, formations).

À l'inverse, un plan fondé sur des engagements généraux dépourvus de jalons et de métriques a été jugé insuffisant. L'interprétation des termes de la loi visant « des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves » et le standard à l'aune duquel évaluer si les actions sont suffisantes et adaptées ne font toutefois pas l'unanimité. Pour certaines entreprises, cela s'entend à l'aune du comportement de leurs pairs. Pour certaines ONG en revanche, s'agissant d'une obligation de nature civile, il conviendrait plutôt de se référer au *standard du raisonnable* tel qu'il est utilisé en responsabilité civile. Ce standard renvoie à l'idée d'un comportement que l'on peut attendre d'une personne normalement prudente et diligente placée dans une situation comparable. Il s'agit d'un critère objectif, qui ne dépend pas des capacités ou des choix propres du débiteur, mais de ce qu'un acteur « raisonnable » aurait fait dans les mêmes conditions. Il s'apprécie *in abstracto*, ce qui signifie que le juge ne devrait pas se fonder sur les particularités subjectives de l'entreprise concernée, mais qu'il devrait évaluer sa conduite à l'aune d'un modèle général de comportement, tout en tenant compte néanmoins des circonstances concrètes entourant la situation, telles que la nature des risques, la taille de l'entreprise, son secteur d'activité ou les informations dont elle disposait.

### 26. Un « contrôle exigeant » du devoir de vigilance

« [...] les juges analysent le plan de vigilance, moins comme un agrégat de données, qu'un véritable récit présenté par l'entreprise et dont l'objet porte sur le processus interne d'identification et de hiérarchisation des risques et de mise en place de mesures d'atténuation.

[...] Ce contrôle de cohérence [du récit présenté par l'entreprise] appelle deux remarques. D'une part, sans aller jusqu'à contrôler la véracité des informations fournies dans le plan, les juges pratiquent un contrôle *in concreto* du récit. Ils analysent les informations fournies au regard des spécificités de l'activité, ainsi que leur agencement. Se trouve exigé un récit circonstancié, qui ne peut se résumer à la présentation de données standardisées et préformatées. Le plan de vigilance doit être le reflet d'un processus interne réflexif d'identification des risques et de mise au point d'instruments pour les prévenir. D'autre part, de ce contrôle concret de la cohérence du plan de vigilance ressort une conception instrumentale du plan de vigilance. Il est appréhendé comme un outil de rationalisation de l'action orientée vers l'achèvement d'une ou de plusieurs finalités, déjà présentes dans d'autres branches du droit comme mode de déploiement d'un pouvoir.

La forme prise par le contrôle judiciaire est lourde d'enjeux. Elle est garante d'une procéduralisation qui ne s'abîme pas dans le formalisme. »

*Anne Danis-Fatôme, Tatiana Sachs, « Le devoir de vigilance prend ses marques et se démarque de la compliance », Recueil Dalloz, 2025, p. 1496 s.*

Comme on l'a déjà souligné, la question de l'étendue du contrôle du juge et corrélativement de son pouvoir d'injonction n'est pas encore tranchée. Pour certains, le contrôle du juge est réduit, le législateur ayant souhaité laisser une grande marge de manœuvre aux entreprises pour la construction de leur plan de vigilance. Pour d'autres, le contrôle du juge et son pouvoir d'injonction sont nécessairement étendus au regard notamment de la finalité de la loi. La détermination de la grille d'appréciation du contenu du plan par le juge sera dès lors fonction de l'étendue de son contrôle et de son pouvoir d'injonction. Les décisions attendues en 2026 et 2027 devraient apporter des clarifications à cet égard.



Vue de l'atelier n° 3 du 21 novembre 2025.

### Méthodes d'évaluation

Il faut d'abord rappeler qu'en référé l'examen vise l'évidence. La procédure, qui aurait pu être envisagée comme permettant d'appréhender l'urgence de remédier à une atteinte grave portée à des droits humains et/ou à l'environnement, semble cantonnée aux manquements les moins importants, comme tend à le montrer la première et à ce jour unique ordonnance rendue en référé le 28 février 2023 dans l'affaire dite « *Total Ouganda* », l'injonction supposant ainsi de constater un non-respect des obligations de vigilance au caractère manifeste (cartographie inexistante, mécanisme d'alerte inopérant, absence de priorisation).

Au fond, par contre, le juge est confronté à des documents internes (plan, rapports RSE, audits, tableaux de bord) et à des éléments externes (travaux d'ONG, syndicats, presse spécialisée, expertises locales). Il lui faudra alors apprécier leur cohérence et fiabilité et notamment l'indépendance des audits ou encore la traçabilité des données. On peut légitimement penser que le juge sera amené à retenir ce qui établit la réalité et l'effectivité des dispositifs.

Pour se prononcer sur le caractère suffisant et adéquat des mesures de vigilance adoptées, le juge pourra également s'appuyer sur des guides sectoriels de l'OCDE et sur les principes onusiens. Dans l'affaire *La Poste*, la cour d'appel de

Paris a d'ailleurs pris appui sur les Principes directeurs de l'ONU pour affirmer que la cartographie des risques doit être élaborée en considération du critère déterminant de gravité. Ces textes de *soft law* fournissent de nombreuses illustrations qui pourront éclairer le juge afin de lui permettre d'évaluer les démarches de l'entreprise.

Quant aux référentiels pratiques sur lesquels le juge peut s'appuyer, la question du report à des pratiques d'entreprises concurrentes reste ouverte. Il est assez largement admis que la loi sur le devoir de vigilance fait naître une obligation de comportement prudent et diligent de nature civile. Pour établir s'il y a eu ou non un écart de conduite, autrement dit si le comportement de l'entreprise mise en cause est conforme à ce que des tiers sont légitimement en droit d'attendre de sa part, le tribunal doit pouvoir se baser sur un standard. On l'a dit, les avis sont partagés. Pour les uns, c'est à l'aune des pratiques d'autres entreprises que ce comportement doit s'évaluer. D'autres estiment que cette évaluation doit se faire *in abstracto* par rapport à un standard de comportement, qui peut être défini par des normes de droit dur (par exemple, engagements internationaux, politiques publiques nationales) ou de droit souple (par exemple, principes onusiens et principes de l'OCDE), mais aussi au regard du consensus scientifique en matière environnementale.



Pour certains, c'est à l'aune des pratiques d'autres entreprises que doit s'évaluer le comportement d'une société mise en cause. Pour d'autres, cette évaluation doit se faire *in abstracto* par rapport à un standard de comportement qui peut être défini par des normes de droit dur (par exemple, engagements internationaux, politiques publiques nationales) ou de droit souple (par exemple, principes onusiens et principes de l'OCDE), mais aussi au regard du consensus scientifique en matière environnementale.

L'intégration des mécanismes de traitement des griefs (*grievance mechanisms*) ou systèmes d'alerte peut utilement servir l'examen du juge : leur accessibilité (langues, mise en valeur auprès des salariés – un exemple de bonne pratique étant de communiquer le système d'alerte dans des vestiaires à leur usage – et chez les sous-traitants et fournisseurs, protection contre les représailles), leur usage (volume et typologie des signalements) et leur résolution (délais, mesures correctives, rétroaction) fournissent des indicateurs qualitatifs auxquels le juge sera certainement sensible pour distinguer les plans « vitrine » des politiques vivantes.

#### **Le périmètre matériel du contrôle judiciaire**

L'étendue du contrôle judiciaire est une question proprement juridique qui est au centre de plusieurs contentieux en cours.

Ainsi, pour certains, le plan de vigilance est une norme interne à l'entreprise si bien que le contenu du plan doit être laissé à sa libre détermination. Le contrôle du juge devrait alors se limiter au pouvoir d'enjoindre l'entreprise de respecter ses obligations mais ne devrait pas permettre de lui imposer des mesures données. Le rôle du juge serait ainsi cantonné à la vérification de la complétude du plan et ne pourrait donc consister à ordonner des actions sur des projets donnés.

Pour d'autres, le contrôle judiciaire a été conçu comme central pour garantir le respect des objectifs de la loi sur le devoir de vigilance et notamment sa vocation préventive. En effet, le contrôle judiciaire consiste à s'assurer de la mise en œuvre « effective » des obligations de vigilance par une entreprise, ce qui implique nécessairement une analyse du contenu, de l'adéquation et de la réalité de cette mise en œuvre.

Si le juge n'a pas vocation à se substituer au management, il peut néanmoins ordonner des actions déterminées lorsque des manquements structurels sont établis (par exemple, déployer un audit indépendant sur une maille à haut risque, ouvrir un canal d'alerte accessible et sécurisé, documenter la priorisation et le suivi).

Le contrôle pourrait alors s'étendre aux mesures concrètes et à l'activation des leviers dont l'entreprise dispose : conditions contractuelles (exigences de diligence chez les fournisseurs), incitations économiques (prix couvrant les coûts de conformité), accompagnement, diversification et, en dernier recours, désengagement gradué.

#### **La temporalité et la dynamique de mise en conformité**

La vigilance est une obligation de comportement continu ; en conséquence, le juge peut structurer ses injonctions par des jalons datés et des indicateurs permettant d'en apprécier la mise en œuvre, comme le suggère la doctrine<sup>43</sup>. La liquidation de l'astreinte peut alors devenir un moment d'évaluation finalisée, en distinguant les avancées réelles (couverture des sites à haut risque, réduction des incidents, délais de traitement des alertes) des ajustements de forme (réécriture de politiques, ajout de clauses sans effet). En effet, lorsque l'injonction initiale a fixé des objectifs mesurables (par exemple, cartographier 100 % des sites classés « haut risque » sous 12 mois et déployer un mécanisme d'alerte multilingue avant telle date), la juridiction peut apprécier utilement la trajectoire et ainsi calibrer la liquidation de l'astreinte (réduction/maintien/renforcement).

43. Voir en ce sens les propos de Béatrice Parance dans « Devoir de vigilance à la française, retour d'expériences et enseignements des contentieux », Entretien par Sophie Scemla, Béatrice Parance, Pauline Moreau-Avila et Lydia Méziani, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2024, n° 2, entretien 2 ; Béatrice Parance, « « Grande Synthèse 3 » ou le renforcement du contrôle de la trajectoire climatique : l'intervention du contrôle continu », *leclubdesjuristes.fr*, 31 mai 2023, <https://www.leclubdesjuristes.com/justice/grande-synthese-3-ou-le-renforcement-du-contrôle-de-la-trajectoire-climatique-l'intervention-du-contrôle-continu-695/>.

Des groupes de la distribution ont ainsi documenté devant le tribunal une baisse d'incidents de santé-sécurité chez des prestataires à risque après 18 mois de programme combinant audits de terrain, formation ciblée et canal d'alerte crédible ; ces éléments, intégrés aux tableaux de bord, ont permis au juge d'acter des progrès substantiels et d'ajuster l'astreinte en conséquence.



**La vigilance est une obligation de comportement continu ; en conséquence, le juge peut structurer ses injonctions par des jalons datés et des indicateurs permettant d'en apprécier la mise en œuvre,**

En somme, l'effectivité du devoir de vigilance repose sur une architecture qui se doit d'être lisible et exigeante : un pilier administratif (indépendance, expertise, transparence, articulation), apte à superviser, sanctionner et documenter, et un pilier judiciaire (injonction, astreinte, référé, droit international privé), capable de cadrer et d'opérationnaliser des obligations. Tout l'enjeu est assurément d'éviter une conformité de façade : un plan ne vaut qu'à la mesure de sa mise en œuvre et des résultats observables pour les personnes et les milieux naturels. Cela suppose des injonctions mesurables, des preuves triangulées, des leviers concrets et une temporalité adaptée, ainsi qu'une participation substantielle des parties prenantes. Dans la dynamique de la CS3D, le devoir de vigilance s'affirme comme une politique qui imprègne l'ensemble des activités de l'entreprise, au-delà du document « plan ». Le contrôle – judiciaire et administratif – doit donc aligner les standards, clarifier l'office de chacun et garantir des trajectoires de prévention et de remédiation vérifiables, seules à même de produire des effets durables et opposables.

## II – La réparation des dommages causés par la violation du devoir de vigilance

Si la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 fait d'abord entrer les entreprises dans une logique *ex ante* (cartographie, mesures de prévention, mécanismes d'alerte), son enjeu décisif, pour les personnes affectées et pour l'environnement, demeure *ex post* : réparer les atteintes lorsque des manquements au devoir de vigilance y ont contribué. Réparer, ici, ne se réduit pas à des dommages-intérêts ; c'est reconstituer autant que possible la situation antérieure, mettre fin aux atteintes, prévenir leur réitération et indemniser ce qui ne peut être restauré. Cette perspective oriente l'analyse. Il s'agit d'abord de cerner les conditions d'engagement de la responsabilité afin de déclencher la réparation, puis d'examiner la tension *compliance* / responsabilité comme levier pour calibrer des remèdes exécutoires et, enfin, de considérer la mobilisation de fondements cumulatifs pour obtenir des réparations plus complètes (en nature, monétaires, structurelles).

### A – La nature de la responsabilité civile issue de la loi de 2017

#### 27. Le manquement au devoir de vigilance sanctionné par la responsabilité civile

« La loi française relative au devoir de vigilance, tout comme la proposition de directive européenne sur le devoir de vigilance, s'inscrivent dans un mouvement d'évolution de la responsabilité qui tend à permettre le développement de sa fonction préventive. Ce mouvement, mis au jour par certains auteurs, permet de faire évoluer les notions de fait générateur, de dommage et de lien de causalité. La responsabilité civile prend alors évidemment en charge les dommages survenus, c'est un mécanisme *ex post*. Mais elle peut également prévenir les risques de dommage, intervenant alors, comme la *compliance*, *ex ante*. C'est dire que la question de la nature de la responsabilité civile est [...] cruciale. »

Anne Danis-Fatôme, « La sanction de la vigilance par la responsabilité civile », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2023, n° 31-35, p. 1244 s.

### **Le régime de responsabilité introduit par la loi sur le devoir de vigilance**

L'action en responsabilité fondée sur le devoir de vigilance s'ancre dans le droit commun de la responsabilité pour faute, l'article L. 225-102-2 du Code de commerce, issu de la loi du 27 mars 2017, renvoyant aux articles 1240 et 1241 du Code civil. Toutefois, la nature du régime de responsabilité en matière de vigi-



la nature du régime de responsabilité en matière de vigilance n'est pas tranchée, entre prolongement du droit commun de la responsabilité civile et régime spécial.

lance n'est pas tranchée, entre prolongement du droit commun de la responsabilité civile et régime spécial. Des auteurs soutiennent que, même si la loi conditionne l'engagement de la responsabilité à la preuve d'une faute, la place du risque dans le texte pourrait conduire à « objectiver » le régime de responsabilité, c'est-à-dire déplacer son centre de gravité de la faute (subjective) vers des critères objectifs (risque, causalité matérielle), de sorte que la preuve ne dépende plus (ou beaucoup moins) de la preuve d'une faute, mais d'éléments vérifiables indépendamment de l'intention ou de la négligence. Par ailleurs, si l'on s'attache à l'objet du devoir de vigilance (les intérêts protégés sont énumérés) et aux personnes assujetties (au-delà d'un certain seuil), on pencherait plutôt – malgré la référence à l'article 1240 du Code civil – vers un régime spécial de responsabilité (ce qui n'exclurait pas que la victime puisse agir en réparation sur le fondement du droit commun<sup>44</sup>). Quoiqu'il en soit, il apparaît que la société mère n'est pas tenue *ipso facto* d'indemniser des atteintes survenues dans sa chaîne de valeur ; elle ne peut être condamnée que si un manquement aux obligations légales de vigilance est démontré, qu'il s'agisse de l'inexistence d'un plan, de son incomplétude ou d'un défaut de mise en œuvre. Dans le débat qui s'est instauré depuis

2017, certains auteurs soutiennent néanmoins l'émergence – à droit constant – d'une obligation générale de vigilance, construite par l'évolution de la clause générale de responsabilité et par quelques décisions de principe antérieures en matière de conformité des comportements. Une telle extension, qui viserait à appréhender la faute *au-delà* des lacunes textuelles du plan, continue à interroger quant à sa compatibilité avec le renvoi explicite au droit commun de la responsabilité.



De gauche à droite : Mélanie VAY, Pauline ABADIE et Catherine KESSEDJIAN.

### **La faute en matière de vigilance comme clef d'accès à la réparation**

La faute en matière de vigilance se caractérise par un manquement aux obligations imposées par la loi : défaut de cartographie des risques, absence de priorisation explicite, insuffisance ou caractère inadapté des mesures de prévention et de remédiation, dispositif d'alerte inexistant ou inopérant, indicateurs de suivi non différenciés entre moyens et résultats. Sur ce point, l'accord est large : le juge examine la *consistance* des normes de méthode (cartographie, hiérarchisation, prévention, remédiation, suivi, alerte) et non la seule présence formelle de rubriques. La controverse porte cependant sur la qualification des obligations : certaines paraissent relever d'un résultat (par exemple, l'existence d'un canal d'alerte opérationnel et accessible), tandis que d'autres s'apparentent à des obligations de moyens (ainsi, des « mesures raisonnables » d'identification et d'évaluation des risques). Le curseur varie, pour la doctrine comme en pratique, selon la gravité et la probabilité des atteintes visées, la profondeur de la chaîne de valeur et la capacité d'action effective de l'entreprise.

44. Cour de cassation, civ. 1<sup>re</sup>, 15 novembre 2023, n° 22-21.174, 22-21.178, 22-21.179 et 22-21.180 B.

## 28. La responsabilité de la société mère vis-à-vis de ses filiales et partenaires commerciaux

« Si le Conseil constitutionnel a pu affirmer que la loi du 27 mars 2017 n'instaurait pas un régime de responsabilité du fait d'autrui, l'analyse de l'article L. 225-102-5 du code de commerce conduit à une conclusion plus nuancée. Il apparaît en effet que le législateur a bien institué une responsabilité du fait d'autrui (de la filiale, du sous-traitant ou du fournisseur) mais dont la mise en œuvre se trouve conditionnée à la preuve d'une faute préalablement commise par le défendeur (la société mère ou donneuse d'ordre). En définitive, l'écran de la personnalité morale exerce encore toute son emprise : certes, une société peut désormais voir sa responsabilité engagée pour des dommages qu'elle n'a pas directement causés, mais c'est toujours en raison d'une faute qu'elle a personnellement commise... »

Samuel François, « Le devoir de vigilance, quelle responsabilité civile ? », *Revue des sociétés*, 2023, n° 10, p. 595 s.

### Le préjudice réparable

Le préjudice réparable est de manière consensuelle celui que l'exécution des obligations légales « aurait permis d'éviter ». L'exigence ne porte pas sur la gravité du dommage (à la différence de l'identification des « atteintes graves » requise par la cartographie) ; elle porte sur la relation entre le manquement et le résultat dommageable. Compte tenu du renvoi au droit commun de la responsabilité inséré à l'article L. 225-102-2 du Code de commerce, toutes les catégories de préjudice reconnues en droit positif semblent pouvoir faire l'objet d'une demande de réparation, y compris les préjudices extra-patrimoniaux tels que le préjudice d'anxiété. La doctrine souligne que la perte de chance, définie par la jurisprudence comme la disparition d'une éventualité favorable, peut permettre de pallier les difficultés de démonstration d'un lien de causalité<sup>45</sup>.

### Le lien de causalité : une difficulté majeure

La causalité constitue le cœur des difficultés rencontrées par les requérants : il s'agit en effet de démontrer que, sans le manquement aux obligations de vigilance, le dommage n'aurait pas eu lieu. Cette démarche, « à rebours » du schéma usuel (qui part du fait générateur pour aller au préjudice), alourdit la charge probatoire des demandeurs et offre à l'entreprise

de nombreux moyens de défense : plan adéquat, cause étrangère, insuffisance non déterminante, caractère imprévisible ou irrésistible du fait dommageable.

La doctrine a néanmoins relevé qu'il existe en droit positif des palliatifs lorsque la démonstration d'un lien de causalité est difficile voire impossible pour des victimes. La jurisprudence peut ainsi mobiliser des présomptions du fait de l'homme. Elle peut aussi aménager la preuve par des présomptions (par exemple, présomption de causalité en présence de lacunes substantielles du plan) en recourant à la théorie du préjudice nécessaire (connue en concurrence déloyale). Sur ce plan, elle pourrait éventuellement recourir également à l'équivalence des conditions en admettant l'addition de causes contributives.



La doctrine a [...] relevé qu'il existe en droit positif des palliatifs lorsque la démonstration d'un lien de causalité est difficile voire impossible pour des victimes.

Aucun contentieux indemnitaire n'a encore fait l'objet d'une décision au fond. Sur ce volet indemnitaire, de prochaines décisions sont ainsi attendues dans les affaires impliquant Yves Rocher (mars 2026), le groupe Casino (début 2027) et TotalEnergies en Ouganda (date inconnue à ce jour).

Il convient pourtant de souligner que l'extension légale du périmètre de vigilance aux filiales et aux partenaires « avec lesquels existe une relation commerciale établie » ne dispense pas de caractériser, au stade de la responsabilité, un rapport déterminant entre le manquement de la société mère et le dommage ; elle informe le raisonnement sur la capacité d'influence et la contribution possible, mais ne vaut pas assouplissement automatique de la causalité. Dans les dossiers où des risques sont notoirement documentés, la preuve peut progresser lorsque l'omission de ces risques dans la cartographie et l'absence de priorisation sont établies ; à l'inverse, lorsque les mesures raisonnables apparaissent en place et suivies, la démonstration d'une causalité déterminante demeure délicate.

45. Voir Anne Danis-Fatôme, Geneviève Viney, « La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », *Recueil Dalloz*, 2017, p. 1610 s.



Vue de l'atelier n° 3 du 21 novembre 2025.

Dans le contentieux Yves Rocher, à titre d'illustration, l'omission des filiales dans la cartographie, bien que des organisations internationales aient signalé des discriminations en Turquie, pourrait conduire à admettre l'existence d'un lien de causalité et structurer l'argument en faveur de la réparation : cette omission a privé les personnes d'une détection et d'une remédiation qui auraient dû prévenir (ou réduire) le dommage, ouvrant la voie à des mesures en nature (cessation de pratiques, garanties d'égalité) et à des dommages-intérêts.

Une incertitude concernant l'autonomie des préjudices traverse encore à ce jour le débat doctrinal : le dommage imputable à la société mère doit-il être analysé comme distinct de celui causé par la filiale ou le sous-traitant ? En pratique, la réponse semble dépendre du fondement : lorsqu'un manquement propre de la société mère (cartographie lacunaire, absence de hiérarchisation, dispositif d'alerte inopérant) est établi, le préjudice réparable se rattache à ce manquement spécifique ; lorsque le dommage est causé par un partenaire commercial, la question se déplace vers l'influence ou la capacité d'action de la société mère et la proportionnalité d'une éventuelle contribution à la réparation. Les juridictions apprécient alors ces éléments à la lumière d'indicateurs vérifiables : réduction d'incidents après la mise en

place d'un canal d'alerte multilingue et protégé, délais de traitement et de remédiation, couverture auditée des sites « haut risque », différence nette entre indicateurs de moyens (nombre d'audits, de formations) et indicateurs de résultats (diminution mesurée des atteintes).

## B – La tension *compliance* / responsabilité vue au prisme de la réparation

### **Convertir la *compliance* en remèdes exécutoires**

La loi de 2017 emprunte de manière patente aux outils et à la temporalité de la *compliance* : cartographie, mesures correctrices, adaptation continue, dispositif d'alerte, *reporting*. La parenté avec l'article 17 de la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 dite loi Sapin II (anticorruption) et l'article 35 du règlement général européen sur la protection des données (RGPD) (analyse d'impact relative à la protection des données personnelles) est notoire, sans qu'il faille pour autant méconnaître les différences de fond tenant au champ d'application matériel et à l'absence de disposition spécifique prévoyant un dispositif d'alerte dans le RGPD<sup>46</sup>.

46. Voir Géraldine Péronne, Emmanuel Daoud, « Loi Sapin II, loi vigilance et RGPD. Pour une approche décloisonnée de la *compliance* », *Dalloz IP/IT*, 2017, n° 11, p. 584-590.

**29. La parenté de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce issu de la loi sur le devoir de vigilance avec l'article 17 de la loi Sapin II et l'article 35 du RGPD**

• **Extrait de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce (issu de la loi de 2017 sur le devoir de vigilance)**

« Le plan [...] comprend les mesures suivantes :

- 1° Une cartographie des risques destinés 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. »

• **Loi n° 2016-1691 du 9 décembre relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite loi Sapin II)**

Extrait de l'article 17

« Article 17

I.- Les présidents, les directeurs généraux et les gérants d'une société employant au moins cinq cent salariés, ou appartenant à un groupe de sociétés dont la société mère a son siège social en France et dont l'effectif comprend au moins cinq cents salariés, et dont le chiffre d'affaires ou le chiffre d'affaires consolidé est supérieur à 100 millions d'euros sont tenus de prendre les mesures destinées à prévenir et à détecter la commission, en France ou à l'étranger, de faits de corruption ou de trafic d'influence selon les modalités prévues au II. [...]

II.- Les personnes mentionnées au I mettent en œuvre les mesures et procédures suivantes : [...]

- 2° Un dispositif d'alerte interne destiné à permettre le recueil des signalements émanant d'employés et relatifs à l'existence de conduites ou de situations contraires au code de conduite de la société ;

3° Une cartographie des risques prenant la forme d'une documentation régulièrement actualisée et destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'exposition de la société à des sollicitations externes aux fins de corruption, en fonction notamment des secteurs d'activités et des zones géographiques dans lesquels la société exerce son activité ;

4° Des procédures d'évaluation de la situation des clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaire au regard de la cartographie des risques ; [...]

8° Un dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre. »

• **Règlement (UE) 2016/679 du Parlement européen et du Conseil du 27 avril 2017 relatif à la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel et à la libre circulation des données, et abrogeant la directive 95/46/CE (règlement général sur la protection des données – RGPD)**

Extrait de l'article 35

« Article 35

Analyse d'impact relative à la protection des données

1. Lorsqu'un type de traitement [...] est susceptible d'engendrer un risque élevé pour les droits et libertés des personnes physiques, le responsable de traitement effectue, avant le traitement, une analyse de l'impact des opérations de traitement envisagées sur la protection des données à caractère personnel. [...]

7. L'analyse contient au moins :

- a) une description systématique des opérations de traitement envisagées et des finalités du traitement, y compris, le cas échéant, l'intérêt légitime poursuivi par le responsable du traitement ;
- b) une évaluation de la nécessité et de la proportionnalité des opérations de traitement au regard des finalités ;
- c) une évaluation des risques pour les droits et libertés des personnes concernées [...]; et
- d) les mesures envisagées pour faire face aux risques, y compris les garanties, mesures et mécanismes visant à assurer la protection des données à caractère personnel et à apporter la preuve du respect du présent règlement, compte tenu des droits et des intérêts légitimes des personnes concernées et des autres personnes affectées. »

L'architecture du dispositif est bien pensée pour un pilotage *ex ante*, fondé sur l'évaluation et la proportionnalité des mesures, avec une dynamique d'amélioration. Mais le débat ne porte pas tant sur cette proximité que sur la nature même de la *compliance* : s'agit-il d'une simple méthode technique d'identification et de management des risques ou d'un système plus large de coproduction normative (lignes directrices, justice négociée, recours aux cabinets de conseil, circulation des élites régulatrices), qui, par construction, ne se confond pas avec la logique répressive et réparatrice du juge civil ? La question est loin d'être triviale, car la manière d'écrire, de documenter et d'actualiser un plan de vigilance dépend des standards ainsi mobilisés et des forums (administratifs ou judiciaires) devant lesquels ils sont discutés.



**Le débat ne porte pas tant sur cette proximité que sur la nature même de la *compliance* : s'agit-il d'une simple méthode technique d'identification et de management des risques ou d'un système plus large de coproduction normative ?**

Suivant cette logique, la démarche du devoir de vigilance consiste alors à doser les remèdes selon la gravité et la probabilité des risques non maîtrisés :

- réparation en nature (prioritaire quand elle est possible) : dépollution, restauration d'habitats, réintégration, adaptation des postes, sécurisation des sites, régularisation des affiliations sociales ;
- réparation monétaire : indemnisation des préjudices individuels/collectifs, fonds de réparation pour victimes diffuses, contribution aux coûts de remédiation ;
- réparation structurelle : injonctions ciblées (par exemple, couverture minimale des sites à haut risque), astreintes progressives, *monitoring* externe, publication de rapports d'étape.

#### ***L'inachèvement institutionnel et la garantie d'exécution des réparations***

La loi de 2017 semble être restée incomplète sur un point : elle impose en effet un mécanisme de vigilance sans lui adjoindre une autorité de contrôle dotée de pouvoirs

d'enquête, de lignes directrices et de sanctions administratives. Cette lacune pourrait conduire à étendre l'office du juge civil à des fonctions qui ne relèvent pas traditionnellement de sa compétence (calibrage méthodologique, suivi, liquidation d'astreinte), avec la difficulté connue d'évaluer des standards souples.

Le contentieux constitutionnel a par ailleurs rappelé que l'édition d'une amende administrative ne peut intervenir en présence de standards flous et hors de tout cadre dialogique<sup>47</sup> ; la tentative de « civiliser » la sanction administrative sous la forme d'une amende civile se heurte à de sérieuses questions d'orthodoxie procédurale. La perspective européenne (CS3D) vient combler partiellement ce vide en prévoyant une autorité de contrôle ; mais son statut, ses pouvoirs et son articulation avec les juridictions civiles demeurent, à ce stade, objets de construction législative et de débats institutionnels non encore tranchés.

En l'état, l'absence d'autorité de contrôle dédiée oblige donc le juge civil à calibrer et suivre les remèdes ; c'est faisable si les injonctions sont précises et mesurables (jalons, indicateurs, délais). La transposition de la CS3D pourrait alors faciliter la réparation. Comme on l'a souligné précédemment, une autorité dotée de pouvoirs d'enquête, pourvoyeuse de lignes directrices et dont les constats seraient portés à la connaissance du public pourrait éclairer le juge (seuils de couverture, formats d'alerte, standards probatoires) en réduisant l'incertitude quant aux remèdes, mais ne devrait surtout contraindre ni son raisonnement ni sa décision.

#### ***L'inadéquation structurelle entre compliance et responsabilité civile***

Le décalage entre la logique de *compliance* et celle de la responsabilité civile tient d'abord à la temporalité (*ex ante versus ex post*), ensuite au dialogue (interactions régulières et accompagnement *versus* décision contentieuse) et, enfin, à l'expertise technique (audit, traçabilité, indicateurs). Le juge civil n'a ni le temps court ni les outils d'enquête d'une autorité ; il n'a pas non plus vocation à se substituer au management pour imposer une mesure déterminée parmi plusieurs options possibles, sauf manquement manifeste. Ainsi surgit une difficulté pratique : poser des jalons mesurables (couverture de sites, délais de traitement d'alertes, indicateurs de résultats) dans les injonctions, puis liquider

47. Conseil constitutionnel, décision n° 2017-750 DC du 23 mars 2017.

l'astreinte en fonction de transformations observables (et non de réécritures de politiques). Les rares décisions de fond qui « substantialisent » les plans (en distinguant clairement indicateurs de moyens et indicateurs de résultats) montrent qu'un standard jurisprudentiel peut se construire, mais elles révèlent aussi la limite d'un contrôle judiciaire isolé sans autorité experte pour produire, de manière générale, des lignes directrices.

La temporalité (*ex ante versus ex post*) pousse ainsi à privilégier des remèdes lisibles :

- des injonctions qui restituent les conditions d'une remédiation (par exemple, rendre l'alerte multilingue, confidentielle, dotée d'une rétroaction sous 30 jours),
- des astreintes proportionnées à la capacité d'action de l'entreprise,
- des liquidations fondées sur des transformations observables (réduction des incidents, délais de traitement, couverture auditée).

C'est d'ailleurs exactement ce qui s'est joué dans des contentieux logistiques postaux notamment : la réparation a été ancrée dans des objectifs vérifiables (cartographier 100 % des sites « haut risque », distinguer moyens et résultats), permettant d'augmenter l'astreinte en cas d'inexécution et de la réduire lorsque les résultats étaient atteints – autrement dit, de réparer une organisation déficiente par une transformation mesurée.

#### **Le rôle incertain du droit européen (CS3D)**

La directive européenne sur le devoir de vigilance (CS3D) de son côté n'instaure pas un régime autonome de responsabilité civile ; elle harmonise des obligations de diligence, prévoit une autorité nationale de contrôle et consacre, à l'article 12, une obligation de réparation des incidences négatives réelles.

### **30. L'article 12 de la directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité**

« Article 12

Réparation des incidences négatives réelles

1. Les États membres veillent à ce que, lorsqu'une société a causé, seule ou conjointement, une incidence négative réelle, elle y apporte réparation.

2. Lorsque l'incidence négative réelle est causée uniquement par le partenaire commercial de la société, la société peut apporter réparation à titre volontaire.

La société peut également utiliser sa capacité à influencer le partenaire commercial qui cause l'incidence négative pour y apporter réparation. »

Plusieurs lectures de cet article coexistent à ce jour. La première y voit un doublet de l'article 29 (responsabilité civile), ce qui suscite des interrogations car les conditions posées par les deux articles ne se recouvrent pas totalement.

La deuxième lecture conçoit l'article 12 comme un levier d'intervention de l'autorité de supervision, en vue d'assurer des mesures réparatrices (ce qui, en droit français, suppose de préciser la capacité de l'autorité à ordonner des réparations ou à enjoindre des plans de remédiation).

La troisième défend l'idée d'un régime complémentaire : l'obligation de réparer serait objective et proportionnelle à l'implication de l'entreprise (y compris lorsque l'incidence est causée par le seul partenaire), indépendante de la preuve d'un manquement aux obligations de la directive.

Une lecture « chapeau » fait enfin de l'article 12 le principe directeur de la directive, orientant l'interprétation des dispositions vers l'effectivité de la réparation pour les victimes. Quoi qu'il en soit, l'articulation entre les décisions de l'autorité (constats, injonctions, sanctions) et le *private enforcement*<sup>48</sup> devant le juge civil reste, à ce stade, ouverte.

48. « Le "private enforcement" désigne l'action privée engagée par une victime en vue d'obtenir la réparation d'un préjudice qu'elle a subi. », citation extraite de : Elmostafa Hamdouche, « Pratiques anti-concurrentielles : la collectivisation du recours comme modalité de protection des victimes », village-justice.com, 10 août 2020, <https://www.village-justice.com/articles/collectivisation-recours-comme-modalite-protection-des-victimes-droit-des-36274.html>.



**Les rares décisions de fond qui « substantialisent » les plans [...] révèlent aussi la limite d'un contrôle judiciaire isolé sans autorité experte pour produire, de manière générale, des lignes directrices.**

## C – Voies complémentaires pour rendre la réparation complète

### **Les limites du devoir de vigilance comme fondement unique**

L'expérience contentieuse bien que limitée tend à montrer qu'il est difficile de mobiliser *seul* le devoir de vigilance pour obtenir réparation : la causalité exigée est élevée, la faute manque parfois de contours (oscillation moyens/résultats), la preuve est lourde et les standards restent mouvants. À cet égard, la loi de 2017 – pensée dans le moule de la *compliance* mais dépourvue d'auto-



**L'examen des arguments mobilisés par les ONG dans les premiers contentieux et en écho les appels d'une partie de la doctrine invitent donc à « déborder » le cadre de la loi, en combinant actions de vigilance et autres fondements, afin de lever les verrous probatoires et causalistes.**

rité de supervision et de lignes directrices – a pu focaliser la stratégie contentieuse sur un texte imparfait, au risque de négliger les potentialités du droit commun (faute de négligence, défaut d'organisation, responsabilité écologique, manquement aux obligations climatiques découlant d'engagements internationaux). L'examen des arguments mobilisés par les ONG dans les premiers contentieux et en écho les appels d'une partie de la doctrine invitent donc à « déborder » le cadre de la loi, en combinant actions de vigilance et autres fondements, afin de lever les verrous probatoires et causalistes.

### **La responsabilité des dirigeants**

La mise en cause des dirigeants suppose, en droit français, une faute séparable de leurs fonctions. Or l'élaboration et le déploiement d'un plan de vigilance relèvent, en principe, de la gestion sociale. Sauf hypothèses exceptionnelles – décisions intentionnelles d'une particulière gravité, stratégie consciente de mise en danger –, il est difficile de qualifier une faute détachable sur ce terrain. La doctrine demeure sceptique et la jurisprudence ne fournit pas, pour l'heure, de cas emblématiques. Il n'en reste

pas moins que la méthodologie probatoire usitée dans d'autres champs (par exemple, en droit du travail dans les affaires de harcèlement institutionnel où le juge s'appuie sur des savoirs extérieurs pour caractériser des manquements systémiques) pourrait inspirer des démonstrations plus robustes en matière de vigilance, à condition d'établir la volonté et la gravité requises. L'approche déployée dans l'affaire *France Télécom*<sup>49</sup> par exemple – recours à des savoirs extérieurs (sociologie, ergonomie, psychologie du travail) – inspire une ingénierie de la réparation : plan de remédiation sous contrôle, *monitoring* indépendant, publicité des avancées, calendrier d'exécution.

### **Le cumul avec d'autres régimes de responsabilité**

Le cumul des régimes est de droit commun : la responsabilité pour faute (de vigilance) peut donc être complétée par une action au titre du préjudice écologique. La cour d'appel de Paris a ainsi jugé que l'obligation d'établir un plan de vigilance est la forme particulière d'une obligation générale et continue de vigilance environnementale pesant sur les personnes privées, et que la loi de 2017 n'exclut pas la réparation du préjudice écologique<sup>50</sup>.

Cette ouverture doctrinale et jurisprudentielle est déterminante : elle permet d'obtenir des mesures de remédiation environnementale *au-delà* du périmètre strict du plan, tout en renforçant la démonstration d'un lien fonctionnel entre manquement et atteinte à l'environnement. Reste que les contentieux transnationaux soulèvent, comme cela a été évoqué précédemment, des difficultés de droit international privé : compétence, loi applicable (règlement Rome II, voir encadré n° 31), jeux des clauses contractuelles et – plus délicat encore – prise en compte des règles de sécurité et de comportement du lieu de survenance (article 17), parfois invoquées comme excuse par les entreprises. La maîtrise de ces paramètres est essentielle pour éviter les angles morts de la réparation.

49. « Symbole de la souffrance au travail ([https://www.francetvinfo.fr/economie/telecom/suicides-a-france-telecom/suicides-a-france-telecom-l-article-a-lire-pour-comprendre-toute-l-affaire\\_1535757.html](https://www.francetvinfo.fr/economie/telecom/suicides-a-france-telecom/suicides-a-france-telecom-l-article-a-lire-pour-comprendre-toute-l-affaire_1535757.html)), l'Affaire France Télécom, qui a donné lieu pendant quasiment dix ans à de nombreuses décisions judiciaires, se termine par la reconnaissance, par la Cour de cassation, du harcèlement moral institutionnel dans son arrêt du 21 janvier 2025. », citation extraite de : « Affaire France Télécom : la consécration du harcèlement moral institutionnel », *Daloz Actu Étudiant*, 26 mars 2025, <https://actu.daloz-etudiant.fr/a-la-une/article/affaire-france-telecom-la-consecration-du-harcèlement-moral-institutionnel/h/386d390d8279b596374df55f86fa1863.html>.  
50. Cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 18 juin 2024, RG n° 23/10583.

**31. L'article 17 du règlement (CE) n° 864/2007 du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 sur la loi applicable aux obligations non contractuelles (« Rome II »)**

« Article 17

Règle de sécurité et de comportement

Pour évaluer le comportement de la personne dont la responsabilité est invoquée, il est tenu compte, en tant qu'élément de fait et pour autant que de besoin des règles de sécurité et de comportement en vigueur au lieu et au jour de la survenance du fait qui a entraîné la responsabilité. »

**Vers l'émergence d'un standard global de comportement diligent des entreprises ?**

Les logiques convergentes du devoir de vigilance des législations française et européenne, de la *due diligence* de la *soft law* internationale et du *duty of care*<sup>51</sup> de la *common law* questionnent l'émergence d'un standard global de comportement des entreprises fondé sur la négligence de la gestion de groupe (défaut de surveillance des filiales, politiques d'achats incompatibles avec la conformité, organisation défaillante).

C'est en faveur de l'émergence d'un tel standard de comportement s'appliquant à l'ensemble des entités des sociétés multinationales que se positionne notamment John Ruggie dans son ouvrage *Just Business*<sup>52</sup>. Le mérite d'une telle approche est de faciliter l'implémentation des remèdes : injonctions de remédiation ciblée, garanties contractuelles obligatoires dans les chaînes d'approvisionnement (clauses de correction, contrat d'entiercement<sup>53</sup>, garanties de conformité), fonds de réparation alimentés par la société mère. Cette voie opérant en complément du régime de la loi de 2017 est de nature à accélérer la mise en œuvre de réparations concrètes.

Ainsi, la réparation des dommages causés par la violation du devoir de vigilance se

déploie aujourd'hui sur le terrain classique du droit commun de la faute, mais elle se heurte à trois tensions majeures : la causalité à haut seuil, l'indétermination partielle des obligations (moyens/résultats) et l'inachèvement d'une loi conçue dans la logique de la *compliance* sans l'armature institutionnelle adéquate.

En définitive, rendre la réparation effective en matière de devoir de vigilance suppose de relier, pour chaque atteinte, la brique défaillante du plan (cartographie, alerte, remédiation, suivi) au dommage évitable, puis de choisir des remèdes à impact : en nature (prioritaires quand ils sont possibles), monétaires (pour l'irréversible et l'individuel), structurels (injonctions, astreintes, *monitoring*, publication). Les exemples des filières en Amazonie, de La Poste, de l'électronique en Asie, de la distribution, du groupe Yves Rocher montrent que la réparation progresse lorsque l'on chiffre les dommages évitables, que l'on documente la



**Les logiques convergentes du devoir de vigilance des législations française et européenne, de la *due diligence* de la *soft law* internationale et du *duty of care* de la *common law* questionnent l'émergence d'un standard global de comportement des entreprises fondé sur la négligence de la gestion de groupe.**

chaîne de contribution du manquement et que l'on mesure les transformations obtenues par les injonctions.

À court terme, l'accent semble devoir être mis sur des jalons et indicateurs de réparation (taux de couverture des sites à risque, délais et qualité des réponses aux alertes, réduction d'incidents). La réparation sera alors d'autant plus complète qu'elle articulera le devoir de vigilance avec le préjudice écologique, la négligence organisationnelle et, le cas échéant, la faute séparable des dirigeants, tout en ouvrant la voie à un standard de comportement diligent orienté vers des remèdes concrets et vérifiables.

51. Le *duty of care* est l'obligation légale en *common law* de se comporter de manière raisonnable pour éviter de causer un dommage prévisible à autrui. Il est central pour établir la responsabilité pour négligence et repose sur trois critères clefs : prévisibilité, proximité, équité. C'est une notion jurisprudentielle évolutive reposant sur une analyse globale plus casuistique que codifiée.

52. John G. Ruggie, *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, New York, Londres, W. W. Norton & Company, 2013.

53. Le contrat d'entiercement est un contrat en vertu duquel un titre, de l'argent ou d'autres biens sont confiés à une tierce personne neutre pour une période déterminée jusqu'à l'exécution de certaines conditions.

### 32. Le contentieux du devoir de vigilance, « candidat naturel à la médiation » ?

« La complexité de la matière et les lacunes de la loi rendent la mission du juge du devoir de vigilance difficile, voire impossible. Sans surprise, les premières décisions judiciaires couvrant à ce stade uniquement les aspects relatifs à la recevabilité des actions et non le fond ont déçu tant les associations à l'origine des demandes que les entreprises assignées. Si les décisions sur le fond sont encore attendues, les difficultés [...] subsisteront : comment juger sur le fondement d'une loi lacunaire ? Comment s'assurer, dans le processus judiciaire, de la pertinence de la décision au regard des multiples intérêts en jeu ? Comment se satisfaire du temps judiciaire nécessaire à l'obtention des premières décisions au fond, puis en appel quelques années plus tard, puis enfin des premiers arrêts de la Cour de cassation de nombreuses années plus tard et attendre, encore plus longtemps, l'établissement d'une jurisprudence ?

Dans ce contexte, la médiation peut aider ! La médiation ouvre une parenthèse dans le contentieux. Elle permet aux parties de partager leurs connaissances et leurs ressources, notamment techniques, dont un juge ne disposerait pas. Grâce au climat de confiance qui naît du processus de médiation, les parties peuvent ainsi, avec l'aide du médiateur, engager l'indispensable dialogue et laisser libre cours à leur créativité pour trouver des solutions originales et pertinentes. Tout ceci dans un délai raisonnable et avec une économie de moyens évidente en comparaison avec les longues années de procédures judiciaires. »

*Sarah Becker (avocate au barreau de Paris), Michael Van Der Horst (médiateur), « La médiation des contentieux environnementaux fondés sur le devoir de vigilance : difficile mais possible ! », Actu-juridique.fr, 23 novembre 2023, <https://actu-juridique.fr/environnement/la-mediation-des-contentieux-environnementaux-fondes-sur-le-devoir-de-vigilance-difficile-mais-possible/>*

### III – Les modes amiables de règlement des litiges liés à l'application du devoir de vigilance : la médiation

Dans le contentieux du devoir de vigilance, la médiation est souvent de nature conventionnelle, c'est-à-dire consentie librement par les parties, et plus rarement judiciaire, c'est-à-dire ordonnée véritablement par le juge<sup>54</sup>. Elle s'inscrit à la charnière entre l'exigence d'effectivité (mise en œuvre de mesures vérifiables) et le besoin d'intelligibilité (accès aux informations, compréhension des chaînes de valeur, articulation des responsabilités). À l'instar du contrôle juridictionnel, elle requiert des standards procéduraux clairs et des critères opérationnels (calendrier, périmètre, indicateurs). À la différence du jugement, elle repose toutefois sur l'adhésion et la construction de compromis.

#### A – Procédure et architecture de la médiation

##### *Déclenchement et temporalité*

Si la médiation conventionnelle peut intervenir dès qu'un désaccord entre les parties apparaît et donc, dans les affaires de vigilance, dès réception de la mise en demeure, la médiation judiciaire, elle, peut intervenir à tout moment après l'introduction de l'instance. En matière de vigilance, les médiations proposées jusque-là comme celles ayant abouti ont été initiées après réception par le défendeur de l'assignation en justice ou au cours de la première audience de mise en état. Cette temporalité s'explique par le fait que la mise en demeure est souvent insuffisamment prise au sérieux par l'entreprise mise en cause, et que ce n'est que face à l'évidence d'un risque contentieux qu'elle envisagerait alors la possibilité d'une entrée en médiation.

C'est pourquoi, dans les dossiers de vigilance, il semble que la séquence – mise en demeure, assignation, puis invitation à la médiation – constitue la trajectoire dominante, le cadre contentieux déclenchant une réactivité et une capacité de décision plus élevées côté défendeur<sup>55</sup>. S'ajoute toutefois une incertitude

54. Le seul exemple de médiation judiciaire dans ce contentieux, ordonnée en septembre 2023 par le tribunal judiciaire de Paris, concernait une affaire ayant opposé Danone aux ONG ClientEarth, Surfrider et Zero Waste France qui a abouti à la conclusion d'un accord signé le 21 février 2025.

55. À titre d'illustration, dans un dossier impliquant IDEMIA (biométrie, projet au Kenya), la médiation proposée par le juge après l'assignation a rapidement débouché sur un accord d'amélioration du dispositif de vigilance, l'exigence de se justifier devant la juridiction ayant servi de levier pour rendre la discussion effective et ciblée.

sur la politique de la chambre spécialisée du tribunal judiciaire de Paris (34<sup>e</sup> chambre) : l'invitation systématique à la médiation a, dans certaines affaires, suscité l'incompréhension de certaines ONG qui gardent en mémoire des solutions négociées jugées insuffisantes pour produire des standards publics ou des réparations visibles.

#### **Formats et contrat de médiation**

La poursuite de la médiation repose sur un contrat qui en fixe l'architecture : répartition des frais (souvent assumés par l'entreprise, ce qui, en principe, ne devrait pas compromettre l'impartialité du médiateur dès lors qu'il ne prend pas formellement de décision, même s'il faut souligner aussi que l'impartialité demeure avant tout affaire d'apparence aux yeux des parties...), lieu et possibilité de participation à distance, présence d'interprètes, liste des participants nominatifs et par rôle (il est essentiel à cet égard de stipuler clairement celle ou celui habilité à parler au nom de l'entreprise, et donc à l'engager), experts invités, possibilité d'entretiens bilatéraux avec le médiateur, durée (avec date butoir, réputée décisive pour éviter l'enlisement) et périmètre (sections du plan ciblées, version du plan concernée). Une contractualisation précise réduit les zones d'ombre, facilite la progression et cadre la preuve des avancées.

Pour autant, deux sujets demeurent délicats : d'une part, le passage du judiciaire au conventionnel lorsque la médiation s'allonge, pour changer de registre et éviter l'enlisement de la discussion ; d'autre part, la possibilité d'une « médiation sans médiateur » – une négociation directe entre avocats – qui reste quasi inexistante en pratique, la présence d'un tiers neutre apparaissant nécessaire pour sécuriser la confiance et désamorcer les postures. La confidentialité structurelle appelle néanmoins des clauses de communication, comme celles prévoyant qu'à l'issue de la médiation les raisons de l'échec puissent être rendues publiques sans toutefois dévoiler le contenu des échanges.

#### **Pilotage judiciaire et homologation**

À la demande des parties, l'accord issu de la médiation peut être homologué par le juge qui en contrôle la légalité et l'opportunité. L'homologation est une décision judiciaire dotée de la force exécutoire. C'est donc une mesure de précaution dont la pratique peut être recommandée. Le contrat de médiation peut d'ailleurs anticiper cette homologation (forme, pièces, calendrier). Le point de tension réside



**À la demande des parties, l'accord issu de la médiation peut être homologué par le juge qui en contrôle la légalité et l'opportunité. L'homologation est une décision judiciaire dotée de la force exécutoire. C'est donc une mesure de précaution dont la pratique peut être recommandée.**

dans l'étendue du suivi : jusqu'où le juge doit-il contrôler l'exécution post-homologation (jalons, indicateurs, vérifications) sans se substituer à l'entreprise, étant précisé que son contrôle ne porte que sur l'exécution de sa décision et non pas de celle de l'accord lui-même ? Il est possible à cet égard d'intégrer dans l'accord de médiation un droit de vérification des sections du plan à améliorer, avec preuves à produire (indicateurs, comptes rendus d'audit), de sorte que les parties requérantes puissent constater la mise en conformité au-delà du simple affichage.

#### **Confidentialité et communication**

La confidentialité est consubstantielle à la médiation : elle protège la parole libre des parties et encourage des aveux opérationnels (limites, contraintes, arbitrages). Des clauses peuvent tout de même organiser une communication minimale post-médiation (par exemple, publication de la raison de l'échec). La publicité du plan de vigilance et la visibilité attendue des mesures interrogent toutefois la compatibilité entre secret des échanges et pression sociale nécessaire à l'effectivité. En complément des hypothèses où la loi admet la levée de la confidentialité, les parties peuvent convenir de la divulgation de certains éléments de l'accord, les destinataires et l'usage autorisé. Dans une moindre mesure, elles peuvent aussi prévoir des mécanismes d'objectivation (indicateurs, audits indépendants) dont les résultats agrégés seraient dévoilés sans pour autant divulguer les engagements pris et les positions tenues en séance ; plusieurs contrats ont d'ailleurs autorisé une communication sur l'échec (motifs généraux, absence d'engagements concrets) tout en imposant une vérification ciblée des sections du plan (par exemple, le mécanisme d'alerte, la priorisation ou la couverture des sites à haut risque) convenues pour amélioration.

## B – Acteurs de la médiation et rôle du médiateur

### **Compétences du médiateur**

Les compétences relationnelles (écoute active, neutralité, capacité à instaurer un climat de confiance) sont déterminantes pour déverrouiller la discussion et amener les parties dans la zone de négociation. Le médiateur agit en facilitateur : il oriente le cadre, répartit la parole, reformule et tempère, sans prescrire. Une connaissance fine des risques en cause dans le litige est également un atout majeur. À défaut toutefois, un médiateur non spécialiste, mais curieux et pédagogue, peut pallier ce déficit et produire néanmoins un effet de pacification décisif. Ainsi, il a été fait état d'un cas marquant dans lequel un médiateur issu du monde du chiffre (expert-comptable/commissaire aux comptes), sans connaissance initiale du devoir de vigilance, a su installer par son humour délicat et sa disposition à apprendre un climat cordial dès la première session ; en cinq à six séances avec travail intersessions, la médiation a franchi des jalons que de simples échanges contradictoires n'avaient pas permis d'atteindre.

### **Identification des interlocuteurs pertinents et formation des médiateurs**

La réussite d'un processus de médiation suppose d'identifier et de mobiliser les décideurs réels (côté entreprises et parties prenantes) ; sans eux en effet, le risque est que les engagements demeurent incantatoires. Côté entreprise, la direction juridique tient souvent le rôle central (directeur juridique, juristes groupe). Peuvent s'y joindre des responsables RSE/*compliance* et, selon les régions ou filières, des opérationnels. Toutefois, la prééminence des juristes peut éclipser les experts



Henri THULLIEZ.

du fond (achats, chaîne d'approvisionnement, santé-sécurité, environnement, droits humains), pourtant indispensables pour transformer les engagements en mesures concrètes et calibrer les audits. Ceci rappelle l'importance de bien identifier dans le contrat de médiation la ou les personnes habilitées à s'exprimer au nom de l'entreprise. Du côté des plaignants, il a été souligné que la professionnalisation de certaines ONG est de nature à faciliter la prise au sérieux de leurs arguments et l'ouverture du dialogue avec les experts de l'entreprise.

Aussi, il apparaît souhaitable en parallèle de former les médiateurs à la cartographie des acteurs au sein des grands groupes et des parties prenantes, pour qu'ils puissent identifier les interlocuteurs pertinents et les faire intervenir au bon moment, ainsi qu'aux spécificités du devoir de vigilance (priorisation, mécanismes d'alerte, audit, indicateurs), afin qu'ils sachent exiger la présence des bons profils et orienter la discussion vers des solutions vérifiables. Plusieurs médiations ont semble-t-il buté lorsque seuls les juristes étaient présents ; l'ouverture aux experts environnement et droits humains au contraire a permis de co-construire des critères d'audit (indépendance, représentativité des échantillons, publication de synthèses) et de définir des signaux d'alerte déclenchant des réponses renforcées.



**La réussite d'un processus de médiation suppose d'identifier et de mobiliser les décideurs réels (côté entreprises et parties prenantes) ; sans eux en effet, le risque est que les engagements demeurent incantatoires.**



## Dans le processus de médiation, les avocats définissent leur rôle autour de la structuration des demandes, objectifs et concessions.

### **Place des avocats et organisation des sessions**

Dans le processus de médiation, les avocats définissent leur rôle autour de la structuration des demandes, objectifs et concessions. La médiation se déploie en séquences, avec travail intersessions (collecte de documents, reformulation d'options), pour amener les positions des demandeurs et des défendeurs à converger vers un compromis situé dans la zone de négociation. Pour accélérer cette entrée, une présence précoce des conseils à la table des négociations est souvent préconisée pour identifier très tôt cette zone de discussion possible, les temporalités des ONG et des multinationales étant divergentes (les premières recherchant des résultats rapides, les secondes ayant tendance à retarder). La formalisation de la présence des experts métiers dès les premières séances évite des réunions « à vide » où seules des positions juridiques s'échangent : dans les médiations où les experts achats et chaîne d'approvisionnement ont été mobilisés dès la deuxième séance, la discussion a pu quitter le niveau déclaratif (chartes, clauses générales) pour aborder des leviers concrets (révision de contrats fournisseurs, échantillonnage d'audit, calendrier de désengagement gradué).

### **C – Utilité, efficacité et limites de la médiation**

#### **Accès à l'information et amélioration des plans**

La médiation peut aussi avoir le mérite de desserrer l'étau informationnel : elle permet l'accès à des pièces internes (processus, tableaux de bord, projets de plan), ouvre la voie à des améliorations textuelles et opérationnelles (clarification de la priorisation, renforcement des mécanismes d'alerte, définition d'indicateurs de résultat et de moyens). Le cas d'une affaire dans laquelle une entreprise a partagé avec des ONG en médiation son projet de

plan de vigilance a pu être cité ; l'annotation ligne à ligne et la négociation mot à mot des sections de cartographie et des mesures d'atténuation ont raccourci le temps d'entrée dans la zone de négociation, transformant un débat de principes en travail de texte immédiatement opérationnel. Même sans accord, il n'est pas rare que l'entreprise améliore son plan au terme du processus. Ces améliorations sans reconnaissance publique des responsabilités et sans précédent judiciaire peuvent toutefois présenter quelques inconvénients, certaines parties revendiquant une visibilité des chaînes de responsabilité et un standard jurisprudentiel.

#### **La question de l'audit comme instrument de la vigilance**

Le cœur de la vigilance réside dans la logique de prévention : or les mesures adoptées pour juguler les risques demeurent souvent déclaratives (auto-déclarations fournisseurs, clauses génériques). La médiation peut être le moyen de mettre à nu cette insuffisance en faisant émerger la nécessité d'audits indépendants, adossés à des indicateurs et à une priorisation explicite. Les angles morts récurrents tiennent à la détermination de l'auteur de l'audit (la société mère ou un tiers) et de celui qui choisit l'auditeur (partenaire commercial ou choix conjoint), à la représentativité des échantillons, à la qualité et à la publicité des résultats. Plusieurs entreprises invoquent un manque de leviers (influence insuffisante, contraintes locales), avec



De gauche à droite : Lucie CHATELAIN, Charlotte MICHON et Yanisse BENRAHOU

une posture perçue comme un évitement des obligations. Les médiations ont alors permis d'en corriger certains effets : dans des filières textiles et électroniques par exemple, le choix de l'auditeur par le partenaire produisait des constats pauvres fondés sur des échantillons non représentatifs ; un schéma d'audit conjoint avec critères transparents et revues périodiques a pu être imposé. Dans l'affaire *Casino* sur des faits allégués de déforestation, la preuve issue d'images satellites et de bases douanières a disqualifié des déclarations de conformité, contraignant l'entreprise à réviser ses mesures et à documenter des désengagements.

### **Asymétrie de pouvoir et temporalité du litige**

L'asymétrie de ressources et de pouvoir de négociation propre à ce type de dossier est reconnue : même la médiation ne l'abolit pas, mais elle peut permettre à des victimes en détresse d'accéder plus rapidement à des solutions, au regard de la durée de la procédure d'un contentieux au fond. Après des années d'alertes et de promesses non tenues, plusieurs ONG estiment que « l'heure n'est plus à la négociation » : elles recherchent justice, transparence et reconnaissance publique des chaînes de responsabilité et admettent l'importance de la construction du droit en matière de vigilance des entreprises en visant l'émergence de standards jurisprudentiels ; elles craignent par ailleurs des transactions qui achètent le silence sans traiter les causes profondes, voire qui divisent les communautés (acceptants *versus* refusants). À l'inverse, d'autres parties privilégient des résultats rapides (accès à des réparations ou mesures de cessation), ce qui milite pour des formats resserrés, des jalons précoces et une objectivation des engagements.

### **Transparence, justice publique et compliance**

Il est important de préciser pour finir que la médiation ne ferme pas la voie du retour au juge (injonctions, astreinte). Elle peut néanmoins apparaître aux yeux de certains comme une soustraction au débat public lorsqu'elle concerne des enjeux collectifs (environnement, droits humains). Par ailleurs, l'écosystème de la *compliance* (conventions judiciaires d'intérêt public, *monitoring* par des experts) soulève pour d'autres des risques de standardisation complaisante, voire de conflits d'intérêts : dans certains cas, il est apparu nécessaire de relancer l'appel à des médiateurs pour éviter la nomination d'experts trop proches des entreprises suivies, révélant la fragilité d'un modèle où les normes se fabriquent au sein d'un cercle restreint de praticiens.

Ainsi, la médiation, bien cadrée par un contrat exigeant (durée, périmètre, participants, audit, indicateurs, clause de communication) et pilotée par un médiateur aux compétences relationnelles mais aussi une solide connaissance des enjeux de fond du dossier, peut accélérer l'amélioration des plans de vigilance, faciliter l'échange d'informations et débloquer des impasses opérationnelles. Ses limites tiennent à l'asymétrie de pouvoir, au risque de confidentialité excessive et à la standardisation parfois complaisante des pratiques de *compliance*. Pour concilier effectivité et redevabilité, il convient d'articuler la médiation avec l'office du juge : homologation dotée de force exécutoire, jalons mesurables, mécanismes de vérification ; en cas d'échec, l'option reste d'un retour au contentieux avec un dossier enrichi. À ces conditions, la médiation ne concurrence pas la justice publique : elle en devient un complément pragmatique, évitant la conformité de façade et orientant les entreprises vers des transformations observables au bénéfice des personnes et des écosystèmes protégés par le devoir de vigilance. ■



**L'asymétrie de ressources et de pouvoir de négociation propre à ce type de dossier est reconnue : même la médiation ne l'abolit pas, mais elle peut permettre à des victimes en détresse d'accéder plus rapidement à des solutions, au regard de la durée de la procédure d'un contentieux au fond.**

## Conclusion

Au terme de cette réflexion collective, une conviction s'impose : le devoir de vigilance est moins un « dispositif » qu'une politique d'entreprise à part entière, appelée à structurer durablement la manière de produire, d'acheter et de gouverner. Né du passage d'une responsabilité sociétale des entreprises faite d'engagements volontaires à une juridicisation progressive, il articule désormais, dans un cadre encore mouvant, une obligation d'agir – et non de seulement déclarer – avec un contrôle juridictionnel qui en conditionne l'effectivité. L'incertitude normative (défaut de décret, contentieux encore embryonnaire, recomposition européenne) ne change pas la finalité : prévenir les atteintes graves aux droits humains et à l'environnement, réparer lorsqu'elles surviennent et rendre des comptes.

Plusieurs enseignements majeurs ressortent alors de ce point d'étape. Au niveau du cadrage, le devoir de vigilance s'inscrit dans une histoire longue, dont le sens profond est celui d'un accroissement de la responsabilisation des entreprises vis-à-vis des impacts de leurs activités sur les droits humains et l'environnement, dans une perspective de progrès social et de (ré)conciliation de notre économie avec le vivant, bien au-delà de toutes les ambitions de compétitivité, de croissance et de simplification normative auxquelles s'accrochent les politiques européennes<sup>56</sup> (au risque de pénaliser les entreprises vertueuses et d'encourager l'immobilisme des moins scrupuleuses...). Prenant acte de la structuration de nos économies, le devoir de vigilance reconnaît des ensembles économiques au-delà des personnes morales, met en tension autorégulation et hétéronomie, et impose une logique de comportement. S'agissant de la mise en œuvre, le plan de vigilance ne vaut qu'à raison d'une gouvernance impliquée, d'une cartographie de risques « bruts » (gravité, ampleur, irréversibilité, probabilité) enrichie par les parties prenantes, de mécanismes d'alerte accessibles

et sûrs et d'indicateurs de résultats distingués des moyens. En termes de supervision et de contrôle, le juge par la voie d'injonctions éventuellement assorties d'astreintes commence à exiger des jalons mesurables et une cohérence démontrable entre risques priorités et mesures déployées, tandis que l'émergence d'une autorité administrative appelle une articulation claire des offices.

La réparation attendue exige de relier un manquement (cartographie lacunaire, alerte inopérante, mesures inadaptées) à un dommage évitable, dans une causalité exigeante ; d'où l'intérêt de combiner, lorsque nécessaire, d'autres fondements (par exemple, préjudice écologique) et de privilégier des remèdes à impact : en nature (cessation, dépollution, régularisations), monétaires (indemnisation) et structurels (plans correctifs avec suivi des mesures, calendrier et publication). Dans cet écosystème, la médiation n'est ni un détour, ni un substitut : bien cadrée, elle peut desserrer le verrou informationnel et accélérer des transformations vérifiables, sans renoncer à la justice publique.

De ces travaux découlent des lignes d'action concrètes : ancrer la vigilance au plus haut niveau de la gouvernance et dans les pratiques d'achats ; standardiser la méthode (fiches risques par pays/filière, critères de priorisation, trajectoires et indicateurs) tout en laissant place à la contextualisation locale ; garantir des mécanismes d'alerte multilingues, protégés et assortis d'une rétroaction ; documenter les effets observables plutôt que les seuls dispositifs ; déployer une transparence graduée et un dialogue structuré avec les parties prenantes ; investir dans des coalitions sectorielles quand les risques sont systémiques.

En définitive, la vigilance n'est ni un supplément d'âme ni un exercice de conformité vitrine : c'est une capacité organisationnelle et probatoire orientée vers des résultats tangibles pour les personnes et les milieux concernés.

L'Institut Robert Badinter poursuivra ce travail de croisement des savoirs académiques, des pratiques du droit et de la justice et des entreprises ainsi que des retours de terrain, afin d'éclairer les standards, d'outiller les acteurs et de contribuer à un droit vivant de la vigilance, exigeant, opérable et réparateur. ■

56. Pour une analyse critique de la rhétorique de simplification du droit au nom de la compétitivité et de la croissance de l'économie européenne, voir Morgane Tirel, « La lutte contre le droit. Libres propos sur la rhétorique de la "simplification" du droit », dans *Mélanges en l'honneur du professeur Hervé Le Nabasque*, Paris, Joly éditions, coll. « Mélanges », 2025, p. 133-142.

# Méthodologie et participants

Le cycle d'ateliers a été conçu et pensé par un comité de pilotage composé de **Pauline Abadie, Pauline Barraud de Lagerie, Pierre Chevalier, Kathia Martin-Chenut, Charlotte Michon, Clément Régnet, Anne Stevignon** et, pour l'Institut, **Harold Épineuse** et **Mélanie Vay**. Chaque atelier thématique était organisé autour de temps de présentation par des intervenantes et intervenants issus de la recherche, du monde de l'entreprise, des professions du droit et des organisations de la société civile, puis de débats avec l'ensemble des participants et participantes. Les échanges étaient régis par la règle dite de Chatham House impliquant que les propos tenus ne soient pas formellement attribués à leur auteur et autrice.

## Atelier n° 1

### Cadrage de la notion de devoir de vigilance : filiations et novations

16 septembre 2025

#### Coordination

**Pauline Barraud de Lagerie**, maîtresse de conférences en sociologie à l'université Paris Dauphine PSL, Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO UMR CNRS INRA 7170-1427)

**Kathia Martin-Chenut**, directrice de recherche CNRS en droit, Institut des sciences juridique et philosophique de la Sorbonne (ISJPS UMR 8103)

#### Interventions

**Marcellin Jehl**, chargé de contentieux et de plaidoyer, Les Amis de la Terre

**Tatiana Sachs**, professeure de droit privé et sciences criminelles à l'université Paris Nanterre, Institut de recherche juridique sur l'entreprise et les relations professionnelles (IRERP EA 4419)

**Blanche Segrestin**, professeure en sciences de gestion à Mines ParisTech, Centre de gestion scientifique (CGS – Institut interdisciplinaire de l'innovation UMR 9217)

## Atelier n° 2

### Mise en œuvre des obligations de vigilance : opérationnalisation du plan et prévention des risques

17 octobre 2025

#### Coordination

**Pierre Chevalier**, directeur des affaires juridiques, conformité et déontologie du Groupe Caisse des Dépôts

**Charlotte Michon**, avocate au barreau de Paris, Charlotte Michon Avocat

**Clément Régnet**, chargé de mission sur le devoir de vigilance, direction des affaires juridiques, conformité et déontologie du Groupe Caisse des Dépôts

#### Interventions

**François de Cambiaire**, avocat au barreau de Paris, de Cambiaire Méziani & Associés

**Magali Croese**, directrice générale et responsable du programme Lab 8.7, Ressources humaines sans frontières, et doctorante en sociologie du travail au Conservatoire national des arts et métiers (CNAM), Laboratoire interdisciplinaire pour la sociologie économique (LISE UMR 3320)

**Soundous Hassouni**, directrice devoir de vigilance sur les droits humains et l'environnement, Decathlon

**François Jambin**, responsable devoir de vigilance, Électricité de France (EDF)

**Julie Vallat**, vice-présidente du département des droits humains, L'Oréal

**Stéphane Vernac**, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université de Picardie Jules Verne, Centre de droit privé et sciences criminelles d'Amiens – Antoine Loisel (CEPRISCA EA 3911)

## Atelier n° 3

### Supervision et contrôle du devoir de vigilance : office des autorités de contrôle, réparation des dommages et médiation des litiges

21 novembre 2025

#### Coordination

**Pauline Abadie**, maître de conférences en droit privé à l'université Paris Saclay, Institut Droit Éthique Patrimoine (IDEP EA 409)

**Anne Stevignon**, chargée de contentieux et de plaidoyer, Notre Affaire à Tous

#### Interventions

**Jean-Baptiste Barbiéri**, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université de Toulouse Capitole, École de droit Toulouse - Recherche (EDT-R)

**Yanisse Benrahou**, doctorant en droit public économique à l'université Paris Nanterre, Centre de recherche en droit public (CRDP EA 381), et juriste conseil et contentieux du cabinet Fleurus Avocats

**Nicolas Cayrol**, professeur de droit privé et sciences criminelles à l'université de Tours, Institut de recherche juridique interdisciplinaire François-Rabelais (IRJI EA 7496)

**Lucie Chatelain**, responsable de contentieux et de plaidoyer, Sherpa

**Henri Thulliez**, avocat au barreau de Paris, Cabinet Thulliez



# Bibliographie indicative

## Ressources académiques

« Devoir de vigilance à la française, retour d'expériences et enseignements des contentieux », Entretien par Sophie Scemla, Béatrice Parance, Pauline Moreau-Avila et Lydia Méziani, *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2024, n° 2, entretien 2.

« Devoir de vigilance et nouvelles obligations pesant sur les entreprises et les organisations », actes du colloque organisé par l'Institut Robert Badinter et l'Association française d'économie du droit (AFED), 11 décembre 2024, université de Paris Panthéon-Assas, <https://institutrobertbadinter.fr/fr/publications/devoir-de-vigilance-et-nouvelles-obligations-pesant-sur-les-entreprises-et-les-organisations/>

« Dix ans après le Rana Plaza, quel devoir de vigilance ? », entretien croisé avec Clara Alibert, Pauline Barraud de Lagerie et Dominique Potier, *L'Économie politique*, 2023/3, n° 99, p. 68-76.

Pauline Abadie, Grégoire Leray, « Après la forme, le fond ! Premiers enseignements relatifs au contrôle judiciaire du devoir de vigilance », *Revue des sociétés*, 2024, p. 383-389 (observations sous tribunal judiciaire de Paris, pôle social, 1<sup>er</sup> chambre, 4<sup>e</sup> section, 5 décembre 2023, n° 21/15827, *La Poste*).

Luca d'Ambrosio, « Le devoir de vigilance : une innovation juridique entre continuités et ruptures », *Droit et société*, 2020/3, n° 106, p. 633-647.

Jean-Baptiste Barbiéri, Antoine Touzain, « Premier arrêt au fond sur le devoir de vigilance : comme une lettre à la poste », *La Semaine juridique Édition générale*, 2025, n° 29-34, p. 1334-1337 (observations sous cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 17 juin 2025, n° 24/05193, *La Poste*).

Pauline Barraud de Lagerie, « L'entreprise responsable de sa chaîne d'approvisionnement : entre injonction militante, instrumentation gestionnaire et production juridique », *Revue de l'organisation responsable*, 2021/3, vol. 16, p. 13-19.

Pauline Barraud de Lagerie, *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 2019.

Viviane de Beaufort avec le soutien d'Hichâm Ben Chaïb, « Examen de quelques fondamentaux de la gouvernance d'entreprise – Conceptions de la gouvernance, rôle du Conseil, interpellation de la RSA et effets du devoir de vigilance », ESSEC Research Center, Working Paper 2201, février 2022.

Yanisse Benrahou, Tatiana Sachs, « Le modèle du devoir de vigilance à l'épreuve des autorités de contrôle », dans Sophie Robin-Olivier, Étienne Pataut (dir.), *Respecter les droits sociaux dans les chaînes de production mondiales. Les directives sur le reporting et le devoir de vigilance en matière de durabilité et le droit social*, Bruxelles, Bruylant, à paraître.

Samantha Besson, « La due diligence en droit international », *Recueil des cours de l'Académie de droit international de La Haye*, La Haye, Brill/Nijhoff, 2020.

Jonathan Bonnitcha et Robert McCorquodale, « The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights », *European Journal of International Law*, 2017, vol. 28, n° 3, p. 899-919, <https://academic.oup.com/ejil/article/28/3/899/4616670>

Claire Bright, Nicolas Bueno, « Mandatory human rights due diligence », dans Anthony Ewing (dir.), *Teaching Business and Human Rights*, Northampton, Cheltenham, Edward Elgar Publishing, 2023, p. 144-159.

British Institute of International and Comparative Law, « Towards New Human Rights and Environment Due Diligence Laws: Reflections on Changes in Corporate Practice », par Irene Pietropaoli, Jasmine Elliott, Sofia Gonzalez de Aguinaga, 15 octobre 2024, [https://www.biicl.org/documents/186\\_towards\\_new\\_hredd\\_laws\\_reflections\\_impacts\\_on\\_corporate\\_practice\\_15\\_oct.pdf](https://www.biicl.org/documents/186_towards_new_hredd_laws_reflections_impacts_on_corporate_practice_15_oct.pdf)

Marie-Caroline Caillet, « Du devoir de vigilance aux plans de vigilance : quelle mise en œuvre ? », *Droit social*, 2017, n° 10, p. 819 s.

Juliette Camy, « Devoir de vigilance : nouvelles précisions sur le contenu des mesures attendues », *Revue de droit du travail*, 2025, p. 464 s. (note sous cour d'appel de Paris, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, 17 juin 2025, 24/05/193, *Sté La Poste*).

Sarah Cassella (dir.), *Le standard de due diligence et la responsabilité internationale*, Paris, Pedone, 2018.

Nicolas Cayrol, « Des principes processuels en droit de la compliance », dans Marie-Anne Frison-Roche (dir.), *La juridictionnalisation de la compliance*, Paris, Dalloz, Journal of Regulation & Compliance, 2023, p. 213 s.

Lucie Chatelain, « La responsabilité civile dans la directive européenne sur le devoir de vigilance : quels enjeux pour la future transposition ? », *Revue Lamy Droit civil*, 2025, n° 236, p. 46-50.

Nicolas Cuzacq, « Premier contentieux relatif à la loi "vigilance" du 27 mars 2017, une illustration de l'importance du droit judiciaire privé », *Recueil Dalloz*, 2020, p. 970 s.

Anne Danis-Fatôme, « La porosité entre compliance et responsabilité civile : progrès ou régression ? », dans *États de droit. Mélanges en l'honneur de Dany Cohen*, Paris, Dalloz, 2023, p. 205 s.

Anne Danis-Fatôme, « La sanction de la vigilance par la responsabilité civile », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2023, n° 31-35, p. 44-49.

Anne Danis-Fatôme, Tatiana Sachs, « Le devoir de vigilance prend ses marques et se démarque de la compliance », *Recueil Dalloz*, 2025, p. 1496 s. (note sous cour d'appel de Paris, 17 juin 2025, RG n° 24/05193).

Anne Danis-Fatôme, Geneviève Viney, « La responsabilité civile dans la loi relative au devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », *Recueil Dalloz*, 2017, p. 1610 s.

Isabelle Daugareilh, « La responsabilité sociale des entreprises en quête d'opposabilité », dans Alain Supiot, Mireille Delmas-Marty (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Paris, Presses universitaires de France, 2015, p. 183-199.

Guillaume Delalieux, « La loi sur le devoir de vigilance des sociétés multinationales : parcours d'une loi improbable », *Droit et société*, 2020/3, n° 106, p. 649-665.

Laurence Dubin, « Tensions et contradictions entre les instruments relatifs à la vigilance raisonnable des entreprises, d'un processus de vigilance à la consécration d'un standard de responsabilité », dans Marie-Anne Frison-Roche (dir.), *Obligation de compliance*, Paris, Dalloz, 2025, p. 617-634.

Thibaut Duchesne, Marie de Pinieux, « Devoir de vigilance : amoureux de procédure civile, par ici ! », *Énergie - environnement - infrastructures*, 2024, n° 8-9, comm. 85 (observations sous cour d'appel de Paris, 18 juin 2024, n° 23/14348, n° 21/22319, n° 23/10583).

Antoine Duval, « Ruggie's Double Movement: Assembling the Private and the Public Through Human Rights Due Diligence », *Nordic Journal of Human Rights*, 2023, vol. 41, n° 3, p. 279-303, [https://pure.uva.nl/ws/files/144813886/Ruggies\\_Double\\_Movement\\_-\\_Assembling\\_the\\_Private\\_and\\_the\\_Public\\_Through\\_Human\\_Rights\\_Due\\_Diligence\\_-\\_A.\\_Duval\\_-\\_2023.pdf](https://pure.uva.nl/ws/files/144813886/Ruggies_Double_Movement_-_Assembling_the_Private_and_the_Public_Through_Human_Rights_Due_Diligence_-_A._Duval_-_2023.pdf)

Roxana Family, Charlotte Michon, « Du devoir de vigilance à l'obligation de reporting : les enjeux stratégiques – Les enjeux de gouvernance et du dialogue avec les parties prenantes », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2024, n° 6, dossier 225.

Florian Favreau, Marine Bastiège, « La mise en œuvre du devoir de vigilance par les PME », *Politiques & management public*, 2024/1, n° 41, p. 91-95.

Florian Favreau, Marine Bastiège, « Les questions organisationnelles liées au devoir de vigilance européen – Orientation générale du Conseil du 1<sup>er</sup> décembre 2023 », *Politiques & management public*, 2023/1, n° 40, p. 91-98.

Samuel François, « Le devoir de vigilance : quelle responsabilité civile ? », *Revue des sociétés [Journal des sociétés]*, 2023, n° 10, p. 595 s.

Marie-Therese Gustafsson, Almut Schilling-Vacaflor, Andrea Lenschow, « Foreign corporate accountability: The contested institutionalization of mandatory due diligence in France and Germany », *Regulation & Governance*, 2023, vol. 17, n° 4, p. 891-908.

Charley Hannoun, « Le devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre après la loi du 27 mars 2017 », *Droit social*, 2017, n° 10, p. 806-818.

Armand Hatchuel, Kevin Levillain, Blanche Segrestin, « Comment la loi a instauré l'entreprise comme un acteur politique. Analyse historique et théorique de la loi Pacte et de la loi sur le devoir de vigilance », dossier « L'entreprise comme acteur politique », *Entreprises et histoire*, 2021/3, n° 104, p. 184-197.

Armand Hatchuel, Blanche Segrestin, « Devoir de vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? », *Droit et société*, 2020/3, n° 106, p. 667-682.

Nicolas Ida, « Contrat et devoir de vigilance des sociétés », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2023, n° 28, p. 1214 s.

Markus Krajewski, Kristel Tonstad, Franziska Wohltmann, « Mandatory Human Rights Due Diligence in Germany and Norway: Stepping, or Striding, in the Same Direction? », *Business and Human Rights Journal*, 2021, vol. 6, p. 550-558, <https://www.sustainablesupplychains.org/wp-content/uploads/2024/07/mandatory-human-rights-due-diligence-in-germany-and-norway-stepping-or-striding-in-the-same-direction.pdf>

Brice Laniyan, « L'affaire La Poste : la cour d'appel de Paris affine l'interprétation de la loi sur le devoir de vigilance », *Droit de l'environnement*, 2025, n° 341, p. 154-157 (observations sous cour d'appel de Paris, 17 juin 2025, *La Poste c. Sud PTT*, n° RG 24/05193).

Arnaud Lecourt, « Devoir de vigilance : première condamnation, première décision au fond », *Revue trimestrielle de droit commercial et de droit économique*, 2024, p. 104 s. (observations sous tribunal judiciaire de Paris, 5 décembre 2023, n° 21/15827, *La Poste*).

Pierre Lequet, « Loi "devoir de vigilance" : de l'intérêt des normes de management des risques », *Revue juridique de l'environnement*, 2017/4, vol. 42, p. 705-725.

Grégoire Leray, « Contentieux climatique et devoir de vigilance », *Revue des sociétés*, 2023, n° 10, p. 601 s.

Kevin Levillain, Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Stéphane Vernac (dir.), *Entreprises, responsabilités et civilisations. Vers un nouveau cycle du développement durable*, Paris, Presses des Mines, coll. « Économie et gestion », 2020.

- Sophie Mac Cionnaith, Gérard Jazottes, « L'entreprise responsabilisée et le devoir de vigilance : le recours à la technique contractuelle », dans Isabelle Desbarats (dir.), *L'entreprise résiliente*, Paris, LexisNexis, coll. « Planète social travaux », 2023, p. 371-380.
- Claude-Albéric Maetz, « Devoir de vigilance et réputation », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2023, n° 31-35, p. 1246 s.
- Kathia Martin-Chenut, « Champ matériel du devoir de vigilance : des contours révélés par des processus d'internormativité », dans Aurélie Brès, Christophe Maubernard (dir.), *Le devoir de vigilance des entreprises. L'âge de la maturité ?*, Bruxelles, Bruylant, 2024, p. 37-56.
- Kathia Martin-Chenut, « Devoir de vigilance : internormativités et durcissement de la RSE », *Droit social*, 2017, n° 10, p. 798-805.
- Kathia Martin-Chenut, « Panorama en droit international des droits de l'Homme », dans Kathia Martin-Chenut, René de Quenaudon (dir.), *La RSE saisie par le droit : perspectives interne et internationale*, Paris, Pedone, 2016, p. 27-48.
- Charlotte Michon, « Les démarches de vigilance en pratique – Retours d'expérience de la loi française, 5 ans après », *Cahiers de droit de l'entreprise*, 2022, n° 5, dossier 35.
- Charlotte Michon, « Devoir de vigilance, le premier arrêt sur le fond de la cour d'appel de Paris », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2025, n° 4, comm. 120.
- Charlotte Michon, Anne Stevignon, « Devoir de vigilance : mise à l'honneur des parties prenantes dans la première décision de condamnation d'une entreprise », *Dalloz Actualité*, 19 décembre 2023, <https://www.dalloz-actualite.fr/flash/devoir-de-vigilance-mise-l-honneur-des-parties-prenantes-dans-premiere-decision-de-condamnation> (note sous tribunal judiciaire de Paris, 5 décembre. 2023, n° 21/15827, affaire La Poste).
- Marie-Ange Moreau, « L'originalité de la loi française du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement mondiales », *Droit social*, 2017, n° 10, p. 792-797.
- Horatia Muir Watt, « Devoir de vigilance et droit international privé. Le symbole et le procédé de la loi du 27 mars 2017 », *Revue internationale de la compliance et de l'éthique des affaires*, 2017, n° 50, p. 48-53.
- Anne-Charlotte Neumann, « Le devoir de vigilance à l'aune d'une analyse comparée des régimes français et allemand », *La Semaine juridique Entreprise et affaires*, 2025, n° 14, p. 1099 s.
- Observatoire de l'éthique publique, « CS3D : pour une autorité de contrôle française ouverte aux parties prenantes », par Sarah Vandenbroucke et Yanisse Benrahou, Étude. #07, 3 janvier 2025.
- Béatrice Parance, « Affaire de La Poste : la consécration d'un contrôle étendu du juge civil sur la mise en œuvre du devoir de vigilance », Le Blog du Club des Juristes, 27 juin 2025, <https://www.leclubdesjuristes.com/societe/affaire-de-la-poste-la-consecration-dun-controle-etendu-du-juge-civil-sur-la-mise-en-oeuvre-du-devoir-de-vigilance-11288/>
- Béatrice Parance, « La consécration législative du devoir de vigilance des sociétés mères et des entreprises donneuses d'ordre », *Gazette du Palais*, 2017, n° 15, p. 16-20.
- Béatrice Parance, « Les multiples inspirations du devoir de vigilance, des principes internationaux de droit souple vers le contrôle de la trajectoire des entreprises sur les enjeux humains et environnementaux », *Revue Lamy Droit des affaires*, 2024, n° 200, p. 20-25.
- Étienne Pataut, « Le devoir de vigilance. Aspects de droit international privé », *Droit social*, 2017, n° 10, p. 833-839.
- Thomas Perroud, « Réflexions sur la future autorité de contrôle en matière de devoir de vigilance », *Recueil Dalloz*, 2025, p. 155 s.
- Marie de Pinieux, « Le contrat, un outil au service de la mise en œuvre du devoir de vigilance en matière de droits humains : réflexions à partir des travaux de l'American Bar Association », *Revue Lamy Droit des affaires*, 2023, n° 194, p. 20 s.
- Bénédicte Querenet-Hahn, « Sorgfaltspflichten für Unternehmen in Deutschland und Frankreich. Ein Vergleich des neuen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes mit dem Loi de Vigilance », *Compliance Berater*, 9/2022, p. 351-356, <https://www.gg-v.fr/publication-une-comparaison-des-lois-allemande-et-francaise-sur-le-devoir-de-vigilance-par-benedicte-querenet-hahn-et-leonie-babst/>
- Jean-Philippe Robé, Antoine Lyon-Caen et Stéphane Vernac (dir.), *Multinationals and the Constitutionalization of the World Power System*, Londres, Routledge, 2016 (préface de John G. Ruggie)
- John G. Ruggie, *Just Business: Multinational Corporations and Human Rights*, New York, Londres, W. W. Norton & Company, 2013.
- John G. Ruggie, John F. Sherman, « The Concept of 'Due Diligence' in the UN Guiding Principles on Business and Human Rights: A Reply to Jonathan Bonnitcha and Robert McCorquodale », *European Journal of International Law*, 2017, vol. 28, n° 3, p. 921-928, <https://academic.oup.com/ejil/article/28/3/921/4616676>
- Tatiana Sachs, « La loi sur le devoir de vigilance des sociétés mères et donneuses d'ordre : les ingrédients d'une corégulation », *Revue de droit du travail*, 2017, n° 6, p. 380-390.

Tatiana Sachs, Anne Danis-Fatôme, « La quête d'un devoir de vigilance effectif : la voie contentieuse s'ouvre (enfin !) », *Recueil Dalloz*, 2024, p. 1556 s.

Sophie Schiller (dir.), *Le devoir de vigilance*, Paris, LexisNexis, 2019.

Blanche Segrestin, Armand Hatchuel, Pascal Demurger, « La vigilance, nouvelle grammaire de la gestion », *Revue de droit du travail*, 2025, p. 289 s.

Anne Stevignon, Brice Laniyan, « Devoir de vigilance : les contours de la recevabilité des actions en injonction sont (enfin) fixés », *Dalloz Actualité*, 21 juin 2024, <https://www.dalloz-actualite.fr/node/devoir-de-vigilance-contours-de-recevabilite-des-actions-en-injonction-sont-enfin-fixes> (note sous cour d'appel de Paris, 18 juin 2024, pôle 5, 12<sup>e</sup> chambre, TotalEnergies, n° 23/14348 ; EDF, n° 21/22319 ; Suez (Vigie Groupe), n° 23/10583).

Alain Supiot, « Introduction. Face à l'insoutenable : les ressources du droit de la responsabilité », dans Alain Supiot et Mireille Delmas-Marty (dir.), *Prendre la responsabilité au sérieux*, Paris, Presses universitaires de France, 2015, p. 9-35.

Arnaud Teissier, « Le devoir de vigilance et l'épreuve du juge – Quel espace pour le dialogue social ? », *La Semaine juridique Social*, 2025, n° 7, p. 1047 s.

Lou Thomas, « Droit d'agir en justice des organisations syndicales et devoir de vigilance », *Bulletin Joly Travail*, 2023, n° 3, p. 40 s.

Morgane Tirel, « Durabilité et devoir de vigilance – Publication d'informations en matière de durabilité et devoir de vigilance », *Droit des sociétés*, 2024, n° 1, comm. 13 (observations sous ordonnance n° 2023-1142, 6 déc. 2023, relative à la publication et à la certification d'informations en matière de durabilité et aux obligations environnementales, sociales et de gouvernement d'entreprise des sociétés commerciales ; tribunal judiciaire de Paris, pôle social, 1<sup>re</sup> chambre, 4<sup>e</sup> section, 5 décembre 2023, n° 21/15827, *La Poste* ; Cass., 27 sept. 2023, n° 21-21.995 ; Cons. const., 27 oct. 2023, n° 2023-1066 QPC, *Assoc. Meuse nature environnement et a.*).

Morgane Tirel, « Premiers arrêts de la chambre des contentieux émergents : les contours du devoir de vigilance se précisent ! », *Droit des sociétés*, 2024, n° 8-9, comm. 116.

Stéphane Vernac, « Le devoir de vigilance en quête de repères », *Revue de droit du travail*, 2024, p. 256 s. (note sous tribunal judiciaire de Paris, 5 décembre 2023, n° 21/15827, *Sté La Poste*).

Stéphane Vernac, « Les responsabilités de l'entreprise face aux risques : du droit du gouvernement de l'incertain au droit du gouvernement de l'inconnu », dans Marie-Pierre Blin-Franchomme, Isabelle Desbarats, Gérard Jazottes, Alexandra Mendoza-Caminade (dir.), *L'entreprise résiliente : risques globaux et sanitaires, transition écologique, innovation sociétale*, Paris, LexisNexis, 2023, p. 45-53.

## Documents institutionnels

---

Commission nationale consultative des droits de l'Homme, *Entreprises et droits de l'Homme. Protéger, respecter, réparer*, Rapport, Paris, La Documentation française, 2023, [https://www.cncdh.fr/sites/default/files/2023-10/9782111578333\\_CNCDH\\_Entreprises-DroitH\\_PDFweb\\_Access.pdf](https://www.cncdh.fr/sites/default/files/2023-10/9782111578333_CNCDH_Entreprises-DroitH_PDFweb_Access.pdf)

Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'Homme, *La responsabilité des entreprises de respecter les droits de l'Homme. Guide interprétatif*, New York et Genève, 2012, [www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR\\_PUB\\_12\\_2\\_fr.pdf](http://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/HR_PUB_12_2_fr.pdf)

Nations unies, Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'Homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, M. John Ruggie, *Protéger, respecter et réparer : un cadre pour les entreprises et les droits de l'homme*, A/HRC/8/5 du 7 avril 2008.

Nations unies, *Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme : mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer »*, A/HRC/RES/17/4 du 6 juillet 2011.

Sherpa, *Création d'une autorité de contrôle en matière de devoir de vigilance : une fausse bonne idée ?*, Note d'analyse, avril 2021.

Vincent Vigneau, « Médiation et devoir de vigilance : des outils au service de la justice », discours prononcé par le président de la chambre commerciale, financière et économique de la Cour de cassation, le 13 octobre 2025, à la cour d'appel de Paris, lors d'un colloque « Regards croisés sur la mise en œuvre du devoir de vigilance : la médiation, un vecteur de dialogue au service des parties prenantes ? », organisé par la cour d'appel de Paris, l'ESSEC et Equanim International, dans le cadre de la Semaine de la médiation.

## Autres

---

Podcast « Responsabilités ! », consacré au devoir de vigilance et aux nouvelles responsabilités des entreprises en matière de droits humains – animé par Charlotte Michon, <https://shows.acast.com/responsabilites>

Radars du devoir de vigilance, proposé par Sherpa, CCFD-Terre Solidaire et Business & Human Rights Resource Centre, <https://plan-vigilance.org/>

# Liste des encadrés

1. De la responsabilité des donneurs d'ordre. L'approche philosophique d'Iris Young .....	13
2. Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme. Mise en œuvre du cadre de référence « protéger, respecter et réparer » des Nations unies, 2011. Principe 17 « Diligence raisonnable en matière de droits de l'Homme » .....	16
3. La sentence arbitrale de l'affaire <i>Alabama</i> .....	16
4. La loi sur le devoir de vigilance, dite « loi Rana Plaza » .....	18
5. Extrait de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance .....	19
6. L'affaire du <i>Distilbène</i> .....	20
7. « <i>Ce n'est pas peu</i> » .....	20
8. La portée transnationale du devoir de vigilance .....	21
9. L'écran « très résistant » de la personnalité morale .....	22
10. Le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements comme levier d'un « circuit vertueux » .....	23
11. Les normes de référence du devoir de vigilance .....	26
12. La société à mission et le comité de mission .....	30
13. Le contrat d'investissement .....	31
14. Les <i>dispute boards</i> .....	32
15. Devoir de vigilance et réputation de l'entreprise .....	34
16. Le management traditionnel des risques en entreprise .....	36
17. Les rangs en matière de sous-traitance et de fourniture .....	37
18. <i>Grievance mechanisms</i> – Mécanismes de traitement des griefs .....	39
19. Expliciter le choix et la contribution des parties prenantes .....	40
20. Analyser, hiérarchiser et prioriser les risques .....	44
21. <i>California Transparency in Supply Chains Act</i> (loi californienne sur la transparence des chaînes d'approvisionnement) .....	46
22. Extrait de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce .....	50
23. Article L. 211-21 du Code de l'organisation judiciaire .....	50
24. Affaire <i>Suez (Vigie Groupe)</i> .....	51
25. Faire de la future autorité de contrôle du devoir de vigilance une « autorité de poursuite pénale spécialisée » ? .....	56
26. Un « contrôle exigeant » du devoir de vigilance .....	57
27. Le manquement au devoir de vigilance sanctionné par la responsabilité civile .....	60
28. La responsabilité de la société mère vis-à-vis de ses filiales et partenaires commerciaux .....	62
29. La parenté de l'article L. 225-102-1 du Code de commerce issu de la loi sur le devoir de vigilance avec l'article 17 de la loi Sapin II et l'article 35 du RGPD .....	64
30. L'article 12 de la directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024 sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité .....	66
31. L'article 17 du règlement (CE) n° 864/2007 du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 sur la loi applicable aux obligations non contractuelles (« Rome II ») .....	68
32. Le contentieux du devoir de vigilance, « candidat naturel à la médiation » ? .....	69

# Table des matières

Avant-propos.....	3
Synthèse.....	5
Introduction.....	10
<b>Atelier n° 1</b>	
<b>Cadrage de la notion de devoir de vigilance : filiations et novations</b> .....	12
<b>I – Généalogie du devoir de vigilance</b> .....	12
A – Une responsabilité ancienne d'abord morale ou éthique.....	12
B – Une dynamique internationale.....	14
C – Le tournant de la juridicisation : les législations sur le devoir de vigilance.....	18
<b>II – Spécificités et innovations introduites par le devoir de vigilance</b> .....	21
A – La reconnaissance juridique d'ensembles économiques au-delà de la personne morale.....	21
B – Une articulation originale entre autorégulation et hétéronomie.....	22
C – Une obligation de faire et pas seulement de dire.....	25
<b>Atelier n° 2</b>	
<b>Mise en œuvre des obligations de vigilance : opérationnalisation du plan et prévention des risques</b> .....	28
<b>I – Le plan de vigilance : le triple défi d'un outil à construire, à opérationnaliser et à actualiser</b> .....	28
A – La gouvernance du plan de vigilance.....	29
B – L'opérationnalisation et le suivi du plan de vigilance.....	31
C – La publication et l'opposabilité du plan de vigilance.....	33
<b>II – La cartographie des risques – identification, analyse et hiérarchisation des atteintes</b> .....	35
A – Comprendre et adapter la cartographie des risques aux enjeux du devoir de vigilance.....	35
B – Intégrer les parties prenantes pour enrichir l'identification et l'analyse des risques.....	39
C – Faire évoluer la cartographie des risques pour renforcer sa précision, sa transparence et son utilité.....	41
<b>III – Les mesures de prévention des atteintes aux droits – diligence raisonnable et actions d'atténuation</b> .....	43
A – Définir une stratégie durable de prévention et de réduction des atteintes aux droits.....	43
B – Outils et pratiques pour renforcer la vigilance et atténuer les impacts négatifs.....	45
C – Facteurs externes et leviers pour soutenir l'action.....	47

**Atelier n° 3**

<b>Supervision et contrôle du devoir de vigilance : office des autorités de contrôle, réparation des dommages et médiation des litiges</b> .....	49
<b>I – Le contrôle de la conformité du devoir de vigilance</b> .....	50
A – L’office du juge dans le contrôle du devoir de vigilance (injonction et astreinte) .....	50
B – Le contrôle administratif : indépendance, expertise, transparence et articulation avec le juge .....	54
C – Les modalités et critères du contrôle du devoir de vigilance .....	56
<b>II – La réparation des dommages causés par la violation du devoir de vigilance</b> .....	60
A – La nature de la responsabilité civile issue de la loi de 2017 .....	60
B – La tension compliance / responsabilité vue au prisme de la réparation .....	63
C – Voies complémentaires pour rendre la réparation complète .....	67
<b>III – Les modes amiables de règlement des litiges liés à l’application du devoir de vigilance : la médiation</b> .....	69
A – Procédure et architecture de la médiation .....	69
B – Acteurs de la médiation et rôle du médiateur .....	71
C – Utilité, efficacité et limites de la médiation .....	72
Conclusion .....	74
Méthodologie et participants .....	75
Bibliographie indicative .....	77
Liste des encadrés .....	81



Directrice de la publication : Valérie SAGANT

Auteure : Mélanie VAY

Coordination éditoriale : Harold ÉPINEUSE et Mélanie VAY

Suivi éditorial : Xavier CAYON et Léa DELION

Relecture et corrections : Coralie MANANT

Conception graphique, direction artistique et maquette : Isabelle CHEMIN

Impression sur papier recyclé : Impression CIN – Ministère de la Justice

# DEVOIR DE VIGILANCE DES ENTREPRISES OÙ EN SOMMES-NOUS ?

Depuis la loi française de 2017 et la directive européenne (CS3D), le devoir de vigilance fait passer la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) d'une formalité déclarative à une obligation d'agir sur la chaîne de valeur pour prévenir, atténuer et réparer les atteintes graves aux droits humains, à la santé-sécurité et à l'environnement.

En 2025, l'Institut Robert Badinter a mené trois ateliers réunissant chercheuses et chercheurs, juristes, représentants et représentantes des entreprises et d'organisations de la société civile, dont ces actes livrent une synthèse. Le texte rappelle les origines internationales (ONU, OCDE, OIT) et souligne trois apports : approche des groupes au-delà de la personne morale, articulation autorégulation/contrôle (juge et future autorité administrative), passage du « dire » au « faire ». Il détaille la mise en œuvre : gouvernance, cartographie des risques priorisée par gravité/irréversibilité, parties prenantes, alertes accessibles, mesures de prévention et remédiation, indicateurs. Il s'intéresse enfin aux modalités de supervision et de contrôle, à la réparation des dommages et à la médiation des litiges. Il montre en somme que le devoir de vigilance se présente comme une éthique de résultat fondée sur la preuve et des effets mesurables.



## Courrier postal

Institut Robert Badinter  
Ministère de la Justice  
13, place Vendôme  
75042 Paris Cedex 01

## Venir dans nos locaux

47 bis, rue des Vinaigriers  
75010 Paris

[contact@institutrobertbadinter.fr](mailto:contact@institutrobertbadinter.fr)  
[institutrobertbadinter.fr](http://institutrobertbadinter.fr)



## INSTITUT ROBERT BADINTER Études et recherches sur le droit et la justice

L'Institut Robert Badinter (anciennement Institut des études et de la recherche sur le droit et la justice - IERDJ) a pour mission de nourrir la connaissance et les échanges sur le droit et la justice en lançant des réflexions originales et prospectives, en finançant et en accompagnant des travaux de recherche et en diffusant largement les connaissances sur les normes, la régulation et le fonctionnement de la justice, toutes disciplines scientifiques confondues.

Groupement d'intérêt public créé en 2022, l'Institut Robert Badinter est issu de la fusion de l'Institut des hautes études sur la justice et de la Mission de recherche droit et justice, deux entités internationalement reconnues.