UNIVERSITE PARIS-DAUPHINE

ECOLE DOCTORALE DE DAUPHINE

LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET LA MÉDIATION

Thèse

pour l'obtention du Doctorat en Droit

présentée et soutenue publiquement

le vendredi 26 octobre 2012

par

LAETITIA MATTEI

Membres du jury :

Monsieur Bernard GRELON
Directeur de thèse
Professeur à l'Université Paris-Dauphine

Monsieur Alain Bernard
Rapporteur
Professeur à l'Université de Pau et des Pays de l'Adour

Monsieur Jacques Pellerin
Rapporteur
Maître de conférences à l'Université Paris XI

L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.

Au Professeur Alain Bernard, qui m'a offert ce sujet.
Je lui suis très reconnaissante de l'intérêt qu'il a toujours bien voulu me porter.

À Monsieur le Professeur Bernard Grelon, mon directeur de thèse. Je lui adresse mes vifs remerciements pour ses précieux conseils et le soin particulier avec lequel il a bien voulu orienter ces travaux.

À ma famille, pour son indéfectible soutien.

PRINCIPALES ABREVIATIONS

Al.	Alinéa
Art.	Article
Ass. Plén.	Assemblée plénière de la Cour de cassation
Bull. Civ.	Bulletin civil des arrêts de la Cour de cassation
CA	Cour d'appel
Cass.	Cour de cassation
Ch. mixte	Chambre mixte de la Cour de cassation.
Com., Soc., Crim.	Chambre (ou section) commerciale, sociale, criminelle de la Cour de cassation
Comm.	Commentaire
Conclu.	Conclusion
D.	Recueil Dalloz
Défrénois	Répertoire du notariat Defrénois
Doctr.	Doctrine
éd.	Edition
Gaz. Pal.	Gazette du Palais
Id.	Idem
JCP E	Juris-Classeur périodique, Semaine juridique, éd. entreprise
JCP G	Juris-Classeur périodique, Semaine juridique, éd. générale
JO	Journal officiel

L.G.D.J	Librairie générale de droit et de jurisprudence
LPA	Petites affiches (Les)
Obs.	Observation
Op.cit.	*opere citatio*, ouvrage précité
PUF	Presse universitaires de France
Rec.	Recueil
RFG	Revue française de gestion
RRJ	Revue de la recherche juridique
RTD civ.	Revue trimestrielle de droit civil
RTD com.	Revue trimestrielle de droit commercial

SOMMAIRE

CHAPITRE LIMINAIRE - RSE ET MÉDIATION DEUX INSTRUMENTS DE DROIT INVITATIF OU DE *SOFT LAW*

I. LE DROIT INVITATIF OU 'SOFT LAW'

II. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET DROIT INVITATIF

III. LA MÉDIATION ET DROIT INVITATIF

IV. RSE ET MÉDIATION : UNE RÉGULATION SOUPLE DE L'ENTREPRISE

TITRE I - LA MÉDIATION, OUTIL PRÉVENTIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

CHAPITRE I - L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES : UN CADRE POUR LA MÉDIATION

CHAPITRE II - LA MÉDIATION UN OUTIL DE DIALOGUE ET DE VEILLE POUR L'ENTREPRISE

TITRE 2 - LA MÉDIATION, OUTIL CURATIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

CHAPITRE 1 - CONTRAT ET MÉDIATION CURATIVE : DEUX INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

CHAPITRE 2 - LA MÉDIATION CURATIVE : UNE SOLUTION RESPONSABLE EN EN CAS DE MANQUEMENT À LA DÉMARCHE RSE

INTRODUCTION

Les crises actuelles, sous leurs multiples aspects, qu'ils soient financiers, économiques, sociaux et environnementaux, mettent en lumière une remise en cause fondamentale de la société dans son mode de fonctionnement.

Il apparaît alors indispensable que puisse émerger une nouvelle régulation.

Dans ce contexte, la question de la responsabilité des entreprises ne se pose plus désormais comme elle se posait jusqu'alors.

Ce sujet, aussi bien dans les entreprises que dans la société en général, est de plus en plus présent.

C'est dans ces circonstances que l'ancien Président de la République Française, Monsieur Nicolas Sarkozy, dans son discours du 15 juin 2009, lors de la 98e session de la Conférence internationale du Travail, s'est montré incisif et a appelé à une nouvelle responsabilité des entreprises :

« Allons-nous tirer les leçons de l'histoire pour qu'elle ne recommence pas ?

Ou bien allons-nous refaire les erreurs du passé avec des conséquences qui pourraient bien se révéler aussi désastreuses ?

Alors que l'économie mondiale se trouve plongée dans une crise sans précédent depuis la Seconde Guerre mondiale, pouvons-nous attendre ?

Face à la misère, à la faim, au travail forcé, aux conditions de vie dégradantes qui sont faites à tant de femmes et d'hommes dans le monde, avons-nous le droit d'attendre ?

Face au réchauffement climatique et aux menaces qu'il fait peser sur la stabilité du monde et sur la survie d'une partie de l'humanité, avons-nous le temps d'attendre ?

Face à l'épuisement des ressources non renouvelables, jusqu'à quand devons-nous attendre pour produire différemment, pour vivre autrement, pour développer d'autres énergies ?

Face à un capitalisme financier devenu fou à force de n'être soumis à aucune règle et dont on commence à mesurer à quel point il peut être destructeur, est-il bien raisonnable d'attendre encore ?

Faut-il attendre que la crise économique, financière, sociale, écologique se transforme en crise politique majeure à l'échelle planétaire pour nous décider enfin à changer, au risque qu'il soit trop tard ?
N'avons-nous pas assez attendu pour réguler une mondialisation qui, à côté de l'abondance de richesses qu'elle contribuait à créer, faisait grandir des poches de misère et de frustration ?
La régulation de la mondialisation, c'est la question centrale. Le monde ne peut pas être gouverné que par la loi de l'offre et de la demande.
La mondialisation ne peut pas être l'alibi de tous nos renoncements politiques, intellectuels et moraux. Or, c'est ce à quoi nous condamne l'absence de régulation mondiale.
Oserai-je ajouter que la mondialisation ne survivra pas à la loi de la jungle (…)»[1].

Les crises actuelles, ont pour origine des causes multiples.
L'une des plus importantes d'entre elles réside dans l'instabilité de la politique monétaire menée aux Etats-Unis, dont les autorités publiques, dès les années 2000, avaient décidé de libéraliser le système financier et d'accroitre ainsi la masse monétaire.
C'est ainsi que les Etats-Unis sont à l'origine d'une profusion de monnaies, de crédits et ont favorisé la matière première de la spéculation financière par l'effet de levier[2].

La Banque Centrale Américaine a introduit une extraordinaire instabilité dans le développement massif des crédits à la consommation qui sont à l'origine des difficultés actuelles.
Cependant, la croissance monétaire ne s'est pas traduite par une augmentation des prix à la consommation ; c'est pourquoi les autorités et l'opinion publique n'ont pas été alertées par un phénomène inflationniste généralement défini à partir de l'indice des prix à la consommation.
L'expansion des crédits et de la masse monétaire a servi à des achats d'actifs financiers ainsi qu'à des achats de logements.
Ainsi est apparue la création d'une bulle financière et immobilière spectaculaire.

Puis, ce phénomène s'est peu à peu transformé en une crise de titrisation[3].
La titrisation est une technique qui permet de refinancer aisément des prêts accordés par une institution financière.

[1] Discours du président de la République française, M. Nicolas Sarkozy, prononcé le 15 juin 2009 lors de la 98e session de la Conférence internationale du Travail, à Genève, p. 2-3 & 5.
[2] SALIN (P.), *Revenir au capitalisme : pour éviter les crises*, Odile Jacob économie, 2010, p. 14.
[3] LEMIEUX (P.), *Une crise peut en cacher une autre*, Les Belles Lettres, 2010, p.14, p. 31.

A l'origine, la titrisation était une réponse utile au problème de liquidité dans la mesure où les banques n'avaient plus assez de fonds propres pour accorder des crédits.
Néanmoins, de tels montages s'ils ne sont pas contrôlés, sont intrinsèquement dangereux.

Cette dangerosité a été dissimulée par l'action de certains intermédiaires de marchés et en particulier les agences de notation et certains organismes de réassurance.

Dans le cadre de cette libéralisation, les banques ont été autorisées à refinancer la chaine de leurs crédits par la titrisation. Cependant, la traçabilité de ces montages n'était plus assurée, rendant incontrôlable la nature et la mesure du risque final qui avait été transféré par le marché boursier aux particuliers.

Les garanties de qualité du risque fournies par les notes des agences de notation et par des réassureurs n'avaient plus de signification, ni de juste valeur.

Afin de réaliser des profits faciles, les établissements financiers ont accordé des crédits à des emprunteurs de moins en moins fiables, comme l'a démontré la crise des « *subprimes* ».

Cette financiarisation « sans risque » a été sanctionnée par l'éclatement de la « bulle immobilière et financière »[4].

[4] COLLOQUE, « La crise financière ses premiers effets sur le droit économique et financier », dirigé et coordonné par Jean-Jacques UETTWILLER, lundi 8 décembre 2008 à l'Auditorium, maison du Barreau
ZEMMOUR (E.), « Où la crise va-t-elle s'arrêter ? », Le Figaro, 27 décembre 2008 ;
GATINOIS (C.), « Jusqu'où les places boursières chuteront-elles ? », *Le Monde*, samedi 22 novembre 2008, p.12 ;
MICHEL (A.), « Malgré l'aide des Etats, la déroute des banques continue », *Le Monde,* mercredi 26 novembre 2008, p.15 ;
PRICEWATERHOUSECOOPERS, Magazine interne spécial crise, n°16, 2008 ; BANQUE DE FRANCE, « La crise financière », Février 2009, n°2 ;
ROBIN (J.-P.) « DAVOS plaide pour plus de régulation », Le FIGARO, samedi 31 janvier et dimanche 1er février 2009 ;
Propos recueillis par REVERCHON (A.), « Le capitalisme touche à sa fin », Le Monde, dimanche 12- Lundi 13 octobre 2008, p. 8 ;
Entretien de Thérèse Delpech et de François Heisbourg, « Penser le monde de l'après-crise », Le Monde, jeudi 16 avril 2009, p. 18 ;
Entretien de Gilles Pélisson, PDG d'Accor, propos recueillis par DE CAPELE (G.), JACQUOT (B.), « Les patrons doivent être exemplaires », Le Figaro, jeudi 14 mai 2009, p. 22 ;
VEDRINE (H.), « La bataille de la régulation », Le Monde, jeudi 6 novembre 2008, p. 23 ;
WOLF (M.) « L'erreur des banques centrales », Le Monde, mardi 12 mai 2009.

L'effondrement des formes les plus dangereuses de titrisation a révélé que l'innovation financière de ces dernières années a servi, en fait, non pas à mieux gérer et répartir le risque, mais à accroître le volume de crédits sans fonds propres suffisants.

La faillite de la banque d'investissement Lehman Brothers, le 15 septembre 2008, a marqué un tournant décisif dans la crise.
Ce « séisme » s'est traduit par une aggravation brutale de la crise de confiance dans le système financier.

La faillite a provoqué une paralysie des marchés interbancaires et a déstabilisé d'autres marchés et a enfin précipité la dégradation de la plus grande compagnie d'assurance américaine, AIG.

L'incertitude ainsi crée a fait naitre le risque d'un « effet de dominos » affectant l'une après l'autre les institutions financières et provocant un changement important d'orientation dans les politiques publiques qui se sont interrogées sur de nouvelles règles de *compliance*[5].

Ces crises ont considérablement accru l'intérêt pour la responsabilité sociétale des entreprises (ci-après RSE).

De toutes parts et d'obédiences diverses, de plus en plus de voix se sont élevées contre les limites du modèle du capitalisme financier qui avait dominé l'économie depuis une trentaine d'années[6].

Tous ces évènements mettent en lumière la responsabilité des entreprises dans nos sociétés, bousculant ainsi l'un des dogmes néolibéraux résumé par la célèbre formule de Milton Friedman (1970) : « La responsabilité sociétale de l'entreprises est d'accroître ses profits »[7] (pour rémunérer ses actionnaires).

[5] Traduction française : règle de comportement éthique.
[6] MAUREL (O.), « La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme », *Les études de la CNCDH*, 2009.
[7] Annexe (I), New York Times Magazine le 13 septembre 1970 : « The social responsability of business is to increase its profits ».

L'idée d'une responsabilité éthique et sociétale au sein des entreprises n'est pourtant pas nouvelle puisqu'Henri Ford écrit en 1920 que : « l'entreprise doit faire des profits sinon elle mourra. Mais si l'on tente de faire fonctionner une entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être »[8].

Toutefois, cette idée est restée, de longues années, l'apanage de quelques associations et, partiellement, du secteur public.

L'objectif insensé de considérer que le rendement financier était le seul paramètre par lequel l'entreprise devait être jugée s'est traduit dans des modes d'organisation et de management qui considèrent la performance individuelle comme le critère décisif de la place du salarié dans l'entreprise en laissant très peu de place au dialogue et à la communication.

L'accaparement des efforts de tous au profit des seuls actionnaires a provoqué une forme de répulsion collective.

C'est ainsi que s'est amorcé un tournant décisif et qu'a mûri l'idée d'une véritable responsabilité sociétale des entreprises.

En réaction à cette profonde crise du capitalisme, le concept de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE)[9] a ainsi émergé.

Peu à peu, la crise financière a débouché sur des *mea culpa* dissonants[10] et sur une volonté de changement.
Néanmoins, il est important de préciser que le changement doit d'abord intervenir dans les esprits[11]. « Vraies ou fausses, ce sont les idées qui mènent le monde », concluait Keynes à la fin de sa *Théorie générale*[12].

[8] MULLENBACH (A.), « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CREGOR*, mars 2002, p.3.
[9] POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), SOBEL (R.), « La RSE : une nouvelle forme de démarchandisation ? » *Alternatives économiques – L'économie politique,* 2010/1 n°45, p.83 à 98
[10] Société générale : affaire Kerviel.
[11] ROBE (J-P), « A qui appartient l'entreprise », *Le Débat,* mai-août 2009, numéro 155.
[12] KEYNES (J. -M.), *The general theory of employment interest and money*, Cambridge University Press, 1936; traduction française DE LARGENTAYE (J.), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 1988.

Dans ce contexte de crise actuelle, il est apparu nécessaire de se débarrasser de ces idées qui considèrent que l'entreprise doit faire du profit à tout prix.

L'enjeu de la responsabilité sociétale de l'entreprise et celui de sa performance doivent se conjuguer dans une vision stratégique permettant de valoriser l'investissement humain, l'environnement et la notion de responsabilité.
La RSE a pour objectif de compléter, renforcer, voire transformer la gouvernance d'entreprise qui ne doit plus subir le seul diktat d'objectifs financiers.

Parallèlement à ces différentes crises, l'accumulation des nuisances environnementales et sociales, l'atteinte aux ressources naturelles et aux droits fondamentaux ont fait naitre de vives contestations, ces dernières années, à l'égard des pratiques d'entreprises[13].

Les séismes et autres catastrophes nucléaires et pétrolières récentes, les vagues de suicide, par exemple chez France Télécom, les affaires de corruption, la faillite des grandes entreprises, plaident en faveur de la RSE qui apparaît, entres autres, comme un moyen d'anticiper les grands risques.

Les entreprises font de plus en plus l'objet de contestations, de revendications, de critiques, voire d'actions citoyennes (boycott).
C'est leur « irresponsabilité » sociétale qui est, dès lors, mise en exergue[14].

Se crée ainsi une « société du risque »[15] dans laquelle la perception de la menace de périls majeurs a entraîné une baisse d'acceptabilité des risques et, par conséquent, une pression accrue sur les entreprises généralement accusées d'être à leur origine.
La crise de légitimité qui en a résulté a conduit les entreprises à réagir et à tenter de reconquérir une réputation et une confiance perdues auprès de l'opinion publique.

[13] ROBERT-DEMONTROND (P.), JOYEAU (A.), « Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente » *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1 Vol.5, p.5-16
[14] BODET (C.), LAMARCHE (T.), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste», *Revue de la régulation* n°1, juin 2007.
[15] Concept développé par Ulrich Beck dans son ouvrage *La société du risque,* Aubier, 2001.

Tous ces événements ont suscité la volonté de « réguler le capitalisme »[16] et, corrélativement, de renforcer la réglementation en faveur d'une meilleure transparence des entreprises.

Les entreprises ont donc dû progressivement prendre conscience des externalités négatives induites par leurs activités, tant dans le domaine environnemental que dans le domaine social ou sociétal.
Ce phénomène s'inscrit dans la politique émergente de la RSE.

Par conséquent, le développement de la RSE correspond à une révision des principes généraux qui font que le corps social dans son ensemble s'accorde spontanément à ne plus accepter tel ou tel comportement de la part des entreprises.
Ce mouvement de la société civile répond à des principes partagés qui orientent collectivement l'appréciation d'un acte comme légitime ou non.

C'est l'évolution de ces principes de légitimation qui bouleverse aujourd'hui les entreprises en les amenant à assumer un autre type de responsabilité.

La RSE est donc liée à la montée en puissance d'une demande, adressée par la société civile aux entreprises, de rendre des comptes sur leurs pratiques[17].
Médecins, chercheurs, hommes politiques, tous sont sommés, de plus en plus, de rendre des comptes sur ce qu'ils font ; vient donc le tour des entreprises[18].

Les différentes crises posent avec acuité et une urgence renouvelée la question de la régulation du capitalisme et, par voie de conséquence, la place que doit occuper la démarche dite de « responsabilité sociétale des entreprises ».

La crise économique et financière a donc montré toutes les limites du mouvement de la dérégulation.
Un tel système n'était plus tenable et il a fallu d'urgence apporter de nouvelles formes de légitimité en montrant à quoi et à qui il devait servir, c'est-à-dire en démontrant sa contribution décisive à l'amélioration du bien commun.

[16] Entretien avec Michel PRADA, président de la COB : « L'affaire Enron nous oblige à élaborer des garde-fous », Les Echos, 30 avril 2002.
[17] HUSSON (A.-C.), « La RSE, enfant des crises », *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.
[18] DUMEZ (H.), Rendre des comptes nouvelles exigences sociétales, Dalloz, 2008, p. 27.

L'enjeu est donc aujourd'hui de mettre en place un marché responsable.
Mais la route est encore longue pour que les entreprises se familiarisent progressivement à ce droit substantiel qu'est la RSE.
Pour autant, ce nouveau droit n'a de sens que s'il est mis en application par un droit processuel.

Le législateur, dans le cadre de l'article 49 de la loi Grenelle I, donne la solution en affirmant que « construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation »[19].

Le législateur appelle donc au développement du droit processuel[20] qu'est la médiation afin de mettre en œuvre ce droit substantiel qu'est la responsabilité sociétale des entreprises.

En effet, la RSE (droit substantiel) et la médiation (droit processuel) offrent un cadre et des outils puissants permettant de renforcer le lien entre l'entreprise et la société civile dans la mesure où ils tendent à combiner efficacité économique et respect social, sociétal et environnemental.

L'alliance médiation et responsabilité, au sens large, se révèle être ancienne.

Il est possible d'identifier dans la culture de la Grèce antique un courant philosophique visant à faire réfléchir le peuple sur la relation aux autres.
Pour se faire, le philosophe Platon, par le biais de la maïeutique, aidait le peuple à réfléchir et à exprimer le meilleur de lui-même.
Cette pratique permettait, par la maîtrise des excès, de développer une certaine responsabilité.

[19] Loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, Titre V : Gouvernance, information et formation, article 49.
[20] GUINCHARD (S.) et *alii, Droit processuel. Droits fondamentaux du procès*, 6ème éd., Dalloz 2011, n° 587, p.1276 : « Règlement amiable et droit processuel ».

Aujourd'hui, fortement encouragées par les pouvoirs publics nationaux[21] ou européens[22], les entreprises tentent d'intégrer des préoccupations sociétales à leurs activités économiques et d'améliorer leurs relations avec les différentes parties concernées par ces activités par le biais de la médiation qu'elle soit préventive ou curative.

En somme, les idées et les espoirs portés sur l'alliance RSE et médiation se veulent l'une des réponses possibles face aux déséquilibres qui sont apparus.
Il ne s'agit pas de corriger les outrances les plus visibles des dérives d'un capitalisme financier spéculatif mais de mettre en œuvre une gouvernance qui intègre la responsabilité sociétale des entreprises et la médiation dans ses objectifs stratégiques.
Une meilleure compréhension du sujet pourrait naître tout d'abord d'un décryptage terminologique.
Pareille entreprise n'est pas chose aisée en raison, d'une part, du caractère polysémique des trois mots qui composent le concept de RSE et, d'autre part, en raison de l'emploi générique du terme « médiation ».

En outre, la manière de concevoir ce que recouvrent les deux concepts du sujet : « RSE et médiation » a changé au fil du temps et leurs significations continuent d'évoluer dans la mesure où ces notions font partie de la catégorie du droit invitatif[23], de *la soft law* et ont donc comme point commun de ne pas être contraignantes et d'être adoptées de manière volontaire.

En dépit de l'intérêt croissant pour la RSE, la nature de ce concept, sa mesure et ses impacts restent des sujets de recherche très controversés.
Il existe presque autant de définitions de la RSE que d'organismes et de chercheurs qui s'intéressent à ce sujet[24].
La RSE est une notion qui présente non seulement de multiples facettes (sociales, sociétales, environnementales) et qui fait l'objet de plusieurs interprétations ou compréhensions.

[21] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques dites NRE.
[22] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 Final.
[23] AUBY (J.-B.), *La globalisation, le droit et l'Etat*, 2ème éd., L.G.D.J, p. 2010, p. 35.
[24] SWAEN (V.), « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 6.
COMBES (M.), « Quel avenir pour la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) ? La RSE : l'émergence d'un nouveau paradigme organisationnel », *Management & amp ; Avenir*, 2005/4 n°6, p. 133.

La RSE est un concept qui est fort malaisé à définir dans la mesure où il s'agit d'un sujet qui est lui-même en recherche de sa propre définition, de son champ d'action et de ses méthodes[25].

Les éléments tels que la diversité, la souplesse, le volontariat peuvent apparaître comme autant d'obstacles à l'appréhension de la notion en termes juridiques.

Les ambiguïtés sémantiques du concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises sont doubles : ni une seule terminologie, ni une définition largement reconnue ne peuvent lui être attachée.
Cette situation contribue à créer une confusion autour de cette notion.

Ainsi, avant même d'aborder son objet ou sa nature, ce sont les trois lettres de l'acronyme, les trois mots de cette expression qui soulèvent déjà des questions.

Prenons le « R » de « Responsabilité » : à quelle responsabilité fait-on appel[26] ?
Parle-t-on d'une responsabilité morale ou d'une responsabilité juridique [27]?

Mieux encore, le « R » de responsabilité, s'interroge notamment Michel Capron[28], renvoie-t-il à une obligation (droit français) ou à un engagement volontaire (*common law*) ?

[25] DESBARATS (I), « Vers un droit français de la responsabilité sociétale des entreprises ? », *Semaine Sociale Lamy*, 16 mars 2009, n°1391, p.6 à 10.
[26] GOND (J.-P.), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue française de gestion,* n°136, 2001, p. 101. « Peut-il s'agir d'une responsabilité discrétionnaire (elle renvoie aux responsabilités à propos desquelles la société n'émet pas de message clair et qui sont laissées à la libre appréciation des individus (exemple : activités philanthropiques), d'une responsabilité éthique (il s'agit d'une responsabilité que les membres de la société s'attendent à voir assumer par les entreprises, bien qu'elles ne soient pas codifiées par les lois), d'une responsabilité légale (elle correspond à la nécessité pour les entreprises d'obéir et de se soumettre aux lois en vigueur dans la société), d'une responsabilité économique (elle recouvre les rôles 'classiques' de l'entreprise dans la vie économique : la capacité à produire des biens et services que souhaite la société).
[27] MAZUYER (E.), Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise, La documentation française, 2010, p. 17.
[28] CAPRON (M.), QUAIREL (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2003.

D'une manière générale, la responsabilité peut être définie comme la « condition d'imputabilité des actes à un individu »[29].
Etymologiquement, le mot vient du latin « *respondere* » et signifie « répondre de… », « se porter garant de… ».

Par conséquent, il apparaît que la responsabilité est un devoir de rendre des comptes sur ses actes et d'en assumer les conséquences[30].
Plus précisément, il convient de définir la « responsabilité » comme étant l'obligation de répondre de ses actions, de celles d'un tiers ou d'une chose confiée.
Ainsi, pour éviter d'être responsable au sens juridique, il faut être responsable de soi, c'est-à-dire prudent dans ses actions.

Toutefois, avant de se demander si cette responsabilité est fondée sur la faute ou sur le risque, s'il s'agit d'une responsabilité individuelle ou collective, il y a lieu d'analyser les rapports entre responsabilité et liberté.

Les idées de liberté et de responsabilité viennent de Grèce.

C'est en Grèce, chez les grands tragiques grecs, qu'ont été découvertes et proclamées avec force et de façon durable les idées de liberté et de responsabilité ; mais elles sont restées inaccomplies et incertaines car, en Grèce, les hommes étaient restés les victimes et les jouets des dieux et n'étaient donc pas responsables.
Œdipe a tué son père et épousé sa mère : il n'était pas responsable car il a été la victime du destin ; mais le destin, pour inflexible et aveugle qu'il soit, peut s'écarter de sa route tragique grâce aux pouvoirs des hommes lorsqu'ils sont des héros et ceux des dieux lorsqu'ils s'humanisent.
C'est ainsi que s'annonce la notion de la responsabilité civile.

Les Grecs ne sont pas parvenus à détacher la liberté du pouvoir des dieux.

[29] NEUBERG (M.), « La responsabilité : étude philosophique d'une notion incertaine », dans, *Qu'est-ce qu'être responsable ?*, Sciences humaines communication, 1997, p.21-54.
[30] CHANTEAU (J-P), « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la régulation*, n°9, 2011.

C'est seulement avec la pensée judéo-chrétienne que se découvre au grand jour l'idée de liberté de l'homme par rapport à Dieu.
Peu à peu, siècle après siècle, de cette liberté jaillit une sorte de création de l'homme par lui-même : l'homme devient maître de son destin, il est libre, il est responsable : il est vraiment devenu Homme.

Plus tard en 1789, avec les termes fondamentaux de l'article 1er de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen : « les hommes naissent libres et égaux en droits » et de l'article 4 : « la liberté consiste à pouvoir faire tout ce qui ne nuit pas à autrui », un principe est désormais posé dans nos sociétés, la corrélation nécessaire de la liberté et de la responsabilité.
La liberté de la personne va de pair avec la responsabilité à l'égard d'autrui.
La responsabilité est la contrepartie de la liberté.
Nous sommes des hommes libres parce que nous sommes responsables, nous sommes responsables parce que nous sommes libres, pas de liberté sans responsabilité, pas de responsabilité sans liberté, pas l'une sans l'autre : elles sont indivisibles[31].
Plus une société est libre, plus elle revendique de liberté, plus une société impose de responsabilités, plus elle suscite de responsabilités.

Cependant, dans toute l'histoire de l'humanité, il y a eu, il y a et il y aura des hommes qui pour affirmer leur liberté refusent leur responsabilité.
C'est même en étant irresponsables qu'ils croient être pleinement libres.

Il existe aussi des libertés illusoires, les libertés d'un monde fermé en dehors duquel aucune pensée n'est permise.
Toutes ces dérives ne doivent pas faire perdre de vue l'essentiel : il n'y a pas de liberté sans responsabilité et réciproquement.

C'est en 1804 que la notion juridique de responsabilité a été énoncée dans le Code civil amorçant ainsi une prise de conscience collective sur les conséquences de nos actions à l'égard de notre environnement et sur l'impunité de nos actes.

[31] MALAURIE (P.), « Liberté et responsabilité », *Répertoire du notariat Defrénois*, Doctrine, article 37891, p.351, 2004.

En témoigne notamment l'article 1382 du Code civil qui dispose que : « tout fait quelconque de l'homme, qui cause à autrui un dommage, oblige celui par la faute duquel il est arrivé à le réparer ».
Pour que la responsabilité soit mise en jeu, il faut un fait générateur qui doit être lié à la personne qui en est l'auteur (imputabilité).
Cet acte doit aussi avoir un lien avec la personne atteinte du dommage (lien de causalité).

Historiquement, il y a lieu également de rappeler qu'en droit romain le système de réparation à l'égard d'autrui était indépendant de la faute.
On répare une injustice, un déséquilibre dans la juste réparation des biens entre les personnes. C'est un rééquilibrage objectif.
Le droit romain n'ignorait pas l'existence ou l'incidence d'une faute mais cette dernière n'était pas déterminante dans la mise en jeu de la responsabilité civile.

Ultérieurement, l'influence chrétienne est venue substituer à une responsabilité découlant de la justice (c'est-à-dire une répartition équitable des biens entre les hommes) une appréciation subjective sous l'influence d'une appréciation moraliste de la vie en société.
C'est l'acte fautif qu'il convient de réparer et qui entraine la responsabilité.
Seule la faute donne lieu à une responsabilité.

Cette analyse chrétienne va se laïciser ensuite, sans pour autant renier la notion de faute[32].

En effet, le problème était que la complexité croissante des facteurs conduisant à un dommage rendait souvent difficile la preuve d'une faute.
Ainsi, en décidant de fonder la responsabilité civile sur le risque, la réparation de la victime est privilégiée sur la sanction de l'auteur quittant le terrain moral pour celui d'une justification technique ou économique.
L'idée centrale ici est qu'en exerçant une activité créant un risque, surtout si elle permet de générer des profits, une personne doit être responsable de la réparation des dommages créés à l'occasion de cette activité.

[32] Ainsi la responsabilité énoncée par le Code civil (article 1382) repose-t-elle encore sur un fondement moral même si on assiste, depuis plus d'un siècle, à l'émergence d'une responsabilité sans faute fondée sur l'idée de risque, voire aujourd'hui sur le principe de précaution qui n'est qu'un retour implicite et mal formulé à la prudence ?

L'évolution du droit positif au cours des dernières décennies s'est donc traduite par un passage progressif de la responsabilité pour faute à la responsabilité pour risque.

Mais au-delà de l'analyse du terme « responsabilité », il convient de préciser ce que signifie ce mot au sens de la « RSE »[33].

Dans l'optique d'une politique de RSE le terme « responsabilité » a pris un sens philosophique qui le détache de la faute et donc de la réparation et de la sanction.
Il devient synonyme d'obligation ou d'engagement comme, par exemple, chez Jonas pour lequel le « principe de responsabilité » consiste à agir de façon à ce que les actions ne soient pas destructrices à l'égard des possibilités de vie future sur notre planète[34].

Dans la dernière partie de son ouvrage, *Le principe de responsabilité*, le philosophe Allemand Hans Jonas (1984) traite du progrès de la rationalité technique et développe par là même une éthique de la vie[35].
Selon l'auteur, l'impossibilité d'anticiper tous les effets de la technique fait peser une menace sur les populations.

En développant cette « heuristique de la peur », c'est-à-dire la divulgation des dangers encourus, il pose les prémices des principes de précaution et de solidarité.
La responsabilité devient alors une modalité de l'action : agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et surtout pour autrui, ce qui implique la mise en œuvre d'une vertu de prévoyance.
Ainsi, selon Jonas, la responsabilité est alors la contrepartie du pouvoir et de la liberté.
En outre, il convient de préciser que, selon l'auteur, la responsabilité vis-à-vis de l'Autre se conçoit comme une responsabilité sans attente réciproque, une responsabilité altruiste, telle celle d'une mère envers son enfant[36].

---

[33] Il y a lieu de rappeler que la responsabilité traditionnelle est une responsabilité de la proximité, spatiale et temporelle ; elle suppose -ne fût-ce qu'idéalement- une certaine réciprocité entre les sujets.
A présent, au contraire, une double distance, spatiale et temporelle, sépare les sujets de la relation de responsabilité.
La responsabilité ne peut pas toujours être clairement assignée à un sujet déterminé, car elle n'est pas imputable à des conduites individuelles ; elle apparaît au niveau global.
[34] JONAS (H.), *Le principe de responsabilité*, (présentation par Jean Greisch), Le Cerf, 1998, p. 57.
[35] JONAS (H.), *Id.*, p. 102.
[36] BON (V.), « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & Avenir*, 2009/9 n°29, p. 184.

C'est en ce sens qu'est invoquée la responsabilité des entreprises.
Face au pouvoir économique et à la liberté dont elles disposent, les entreprises doivent prévenir et réparer les dommages qu'elles causent.
Les entreprises deviennent responsables en ce qu'elles acceptent « d'être prises en otage par la vulnérabilité du monde quand leurs actions ont prise sur lui »[37].
En effet, à partir du moment où l'homme a la puissance matérielle d'anéantir la nature et l'essence de l'homme, ses nouvelles responsabilités concernent la perpétuation même de l'humanité.

La responsabilité est donc la somme des obligations que les entreprises ont à l'égard de l'ensemble des parties prenantes et de l'environnement au sens large.

En s'inspirant de François Ewald[38] on peut distinguer ainsi l'évolution de la notion de responsabilité qui montre le déplacement du concept :

- Une première phase pendant laquelle l'accent a été mis sur la responsabilité face à l'acte ce qui induit l'idée d'une réparation dans le cas où l'acte est dommageable.
- Une seconde phase (contemporaine liée aux sociétés industrielles) où la responsabilité est située face au risque ce qui entraîne l'idée de prévention des accidents, des menaces et des dangers, et enfin,
- une troisième phase (en émergence) qui place la responsabilité face à l'exigence de sécurité et qui traduit une défiance face aux dangers d'un monde dont l'évolution échappe à la maîtrise de l'humanité, ce qui conduit à la mise en œuvre du principe de précaution.

Or, dans le domaine de la RSE, le problème n'est pas de faire en sorte que les individus ou les entreprises « responsables » le soient ; il est de faire en sorte que celles qui ne le sont pas le deviennent[39].

[37] PACIFIC (C.), Consensus/ dissensus. Principe du conflit nécessaire, L'Harmattan, 2011, p. 100.
[38] EWALD (F.), « L'expérience de la responsabilité », dans, *De quoi sommes-nous responsable* ?, éd. Le Monde, p. 11-36.
[39] ROBE (J.-P.), MAZUYER (E.), « Faut-il faire une évaluation sociale des entreprises ? », *Revue de droit du travail,* 2010, p. 413.

Le concept[40] de RSE, d'origine anglo-saxonne, correspond à des pratiques progressivement partagées dans le monde de l'entreprise mais qui ne forment pas une doctrine unique.

Après analyse, il apparaît que cette absence d'unité provient, entres autres, de la traduction de l'expression « RSE » en français.
Tout d'abord la terminologie : « responsabilité » a un sens plus juridique en français que « *responsibility* » en anglais.
Cette responsabilité n'en serait pas une, au moins au sens juridique du terme, l'expression étant une traduction impropre de « *Corporate Social Responsbility* ».
Or, cette « *Responsability* » d'ordre essentiellement moral serait à opposer à « *Liability* », terme correspondant quant à lui davantage à la responsabilité juridique.

Les risques de brouillage sont d'autant plus grands que les auteurs et les acteurs anglo-saxons substituent de plus en plus souvent le terme « *accountability* » au terme « *responsibility* ».

Le premier terme présente en fait deux significations.
Les comptables l'utilisent fréquemment dans le sens d'obligation de rendre des comptes, ce qui est traduit en français par reddition et qui constitue donc une obligation circonscrite à des domaines bien définis (objet et nature d'évaluation).
Il signifie également l'obligation de s'acquitter d'une tâche et de répondre de son exécution à un supérieur ou une autorité compétente avec l'idée implicite de sanction si l'individu n'a pas satisfait à cette obligation[41].

La distinction est loin d'être négligeable.

Si l'on retient la première acception, l'obligation apparaît beaucoup moins forte que dans la seconde car elle ne concerne que le fait de rendre compte de ses actes sans nécessairement en assumer les conséquences : on peut très bien accepter de rendre des comptes, d'être « transparent », sans pour autant avoir un comportement exemplaire.

[40] Elle est présentée comme telle notamment par la Commission européenne, Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, 18 juillet 2001, COM (2001) 366 final.
[41] Le terme français le plus proche pourrait être l'adjectif « redevable » qui n'a cependant pas de nom substantif lui correspondant.

La seconde acception, en revanche, impliquant une sanction en cas de non- exécution d'une obligation rend le terme « *accountability* » beaucoup plus fort et plus précis que celui de « *responsibility* » ; il suppose l'attribution d'une capacité de jugement d'une action blâmable : « être responsable » signifie alors « susceptible d'être blâmable ».

En somme, il apparaît que le terme « responsabilité » présente une forte acception juridique qui, à son origine, ne s'appliquait qu'aux personnes : la responsabilité se définit par l'obligation de réparer un dommage causé par son fait, ce qui implique une sanction.
La responsabilité implique donc qu'on puisse imputer un acte à une personne.

Or, comment appréhender la notion de responsabilité lorsqu'il s'agit d'une entité collective, alors que, historiquement, la notion est née pour s'appliquer à des personnes ?
Lieu d'intérêts antagonistes, le comportement de l'entreprise ne peut être réduit à un comportement individuel.

Construite à l'origine pour s'appliquer à l'individu, la notion de responsabilité, transposée au plan collectif, s'est donc retrouvée appliquée à l'entreprise.
Puis ce cadre conceptuel a progressivement été revisité[42] jusqu'à la mise en œuvre de la responsabilité pénale de l'entreprise.

Après avoir défini le terme de « responsabilité », il est nécessaire de préciser, dès à présent, ce que recouvrent les termes « social » et « sociétal ».

En pratique, les mots « social » et « sociétal » sont souvent employés indistinctement.

En effet, le flou qui entoure en langue française le terme « social » renvoie à deux conceptions différentes : l'une d'unicité, l'autre de multiplicité.

Soit, comme beaucoup d'auteurs continuent de l'appréhender, le social est conçu à l'intérieur de l'entité de l'entreprise : il s'agit alors d'une relation d'unicité entre l'employeur et ses salariés d'où découlent des obligations réciproques.

[42] Ce débat est présent en permanence, notamment au plan international (par exemple avec la norme ISO) entre une approche individualiste (l'individu est seul responsable) et une approche collective (l'individu est un être social, soumis aux exigences de la société).

Soit le social est entendu au sens de tout ce qui concerne la société impliquant l'ensemble des relations de l'entreprise avec son environnement sociétal, c'est-à-dire une multiplicité de relations, non seulement avec ses parties prenantes, mais aussi dans ses échanges avec son environnement, y compris bio-physique.
C'est dans ce contexte qu'il faut comprendre la responsabilité sociétale des entreprises.

Ainsi, dans le cadre de cette étude, il y a lieu de prendre position et de considérer que le terme « social » est relatif aux salariés d'une entreprise et que le terme « sociétal » est quant à lui relatif à la société dans son ensemble.
De ce fait, « sociétal » signifie ce qui est dirigé vers toute la société (collectivité) contrairement à social qui ne vise que les travailleurs de l'entreprise.

En outre, la traduction de l'expression « sociale » en anglais soulève une difficulté.
En effet, le mot « social » a un sens beaucoup plus large en anglais ; « sociétal » en est une traduction plus exacte en français[43].

C'est donc le terme « sociétal » comme englobant les aspects à la fois sociaux, sociétaux et environnementaux qui sera présentement retenu[44].

Enfin, il est évident que l'une des difficultés qui s'offre à l'analyse juridique de la RSE est liée à la notion même « d'entreprise » qui y est mentionnée.

S'il s'agit là d'une notion centrale en droit privé, nul n'ignore qu'elle est également l'une des plus délicates à appréhender[45].
Présente dans tant de branches et notamment en droit commercial, en droit du travail ou en droit de la concurrence, l'entreprise est une notion parlante mais souvent muette en droit car déconnectée de tout lien avec la personnalité juridique.

[43] DOUCIN (M.), « Il existe une doctrine française de la responsabilité sociale des entreprises », *Droit fondamentaux,* n°4, janvier-décembre 2004.
[44] En outre, la norme ISO 26000 adoptée en septembre 2010 et publiée le 1er novembre 2010 emploie le terme « sociétal » dans sa définition de la RSE ;
IGALENS (J.), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 91-104.
[45] TREBULLE (G.), « Quel droit pour la RSE», dans, (dir.) TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés. Droit et gestion*, Economica, 2011, p. 11.

Jacques Mestre relève que, si la notion insuffle un esprit général au droit commercial, « l'entreprise ne peut pas être présentée, sous l'angle de la technique juridique, comme le véritable acteur de la vie commerciale »[46].
Notion placée au cœur du droit des activités économiques, il ne s'agit pas d'un sujet de droit et, par voie de conséquence il est exclu qu'elle puisse, a priori, être responsable de quoi que ce soit.

De nombreux juristes jugent impossible toute définition de l'entreprise[47].
Il s'agirait « d'une notion économique et sociale plutôt que juridique »[48] à tout le moins d'une notion juridique « à géométrie variable »[49].

En outre, les initiatives internationales et communautaires relatives à la RSE se caractérisent par un flou quant à la notion d'entreprise.
En effet, à titre d'exemple, le Livre Vert établi par la Commission européenne à propos de la responsabilité sociétale des entreprises[50] ne contient aucune définition de l'entreprise[51].
C'est quand même une performance que de parler de la « responsabilité » de l'entreprise sans jamais dire ce qu'elle est.
Il n'y a rien dans le corps du Livre Vert et, mieux encore, rien dans l'annexe, qui définit les concepts.

Puisque la Commission ne veut pas donner de définition de l'entreprise - et ce alors même que la question est au cœur du sujet qu'elle entend traiter- il est nécessaire d'essayer de déterminer ce que la Commission entend *implicitement* quand elle utilise le mot « entreprise ».
Les choses commencent mal, il y a une confusion constante dans le Livre Vert entre les concepts d' « entreprise » et de « société » : « le concept (de responsabilité sociétale) est promu par les grandes entreprises même si des pratiques existent (…) dans tous les types de sociétés, publiques et privées »[52].

---

[46] MESTRE (J.), PANCRAZI (M.-E.), *Droit commercial,* 28ème éd., LGDJ, 2009, n°29.
[47] DESBARATS (I.), « RSE et nouvelles formes organisationnelles des entreprises : quels enjeux ? », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.15-22
[48] PAILLUSSEAU (J.), « Entreprise, société, actionnaire, salariés : quels rapports ? », *Recueil Dalloz*, 1999, Ch,157.
[49] FAJAT (G.), *alli,* « Une reconnaissance de l'entreprise en droit français ? », *RID Eco*, 1987, 521.
[50] Commission européenne, Livre vert, promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366 final.
[51] ROBE (J-P), « Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise », *Entreprises et histoire*, 2009/4, n°57, p.165-183.
[52] Commission européenne, Livre Vert, *op. cit*., p.4.

Les deux mots sont donc pris pour synonymes[53].
Si l'entreprise est une organisation, la société est un contrat qui a la personnalité morale et peut servir de support juridique à l'organisation d'une entreprise.

Alors que la notion d'entreprise n'est pas définie par les textes juridiques, l'article 1832 du Code civil donne la définition de la société.
Cet article dispose que : « la société est instituée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent par un contrat d'affecter à une entreprise commune des biens ou leur industrie en vue de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Elle peut être instituée, dans les cas prévus par la loi, par l'acte de volonté d'une seule personne. Les associés s'engagent à contribuer aux pertes ».
L'article 1842 du même Code dispose que : « les sociétés jouissent de la personnalité morale à compter de leur immatriculation ».
Cette personnalité morale ou juridique permet, en droit, d'en traduire à la fois l'existence et l'aptitude à acquérir des droits et à être tenue à des obligations.
Ainsi, « entreprise » et « société » sont deux notions radicalement différentes.
Pourtant, la Commission utilise les deux termes de manière indifférenciée.

Alors que la mise en place d'une politique « RSE » passe par une responsabilisation des entreprises, le Livre Vert est la marque d'une confusion conceptuelle[54].

Cependant, l'inexistence de l'entreprise, en tant que telle, n'est pas problématique dès lors que la réalité évoquée se rattache toujours à un, voire plusieurs sujets de droit, personnes physiques ou morales qui sont susceptibles d'assumer leurs obligations et de revendiquer des droits.

---

[53] Commission européenne, Livre Vert, *op.cit.,* p.5. Plus loin, parlant des entreprises, les auteurs du Livre Vert font référence aux « exigences réglementaires et conventionnelles auxquelles elles doivent de toute façon se conformer ».
Cette affirmation est fausse s'agissant de l'entreprise, qui n'est pas une personne juridique. Seules des personnes juridiques peuvent être destinataires de normes juridiques.
Les décisions prises au sein de l'entreprise, sont imputées à des sociétés ou à des personnes physiques ; elles ne peuvent jamais être une décision de l'entreprise au sens juridique ; et l'entreprise ne peut donc jamais en être responsable.
L'entreprise n'ayant aucune responsabilité « civile », on ne voit pas bien comment elle pourrait avoir une responsabilité « sociale » si ce n'est dans un sens très vague et donc inopérant.
[54] Confusion permanente entre les concepts d'entreprise et de société.

A ce sujet, le Doyen Georges Ripert souligne que : « la grande habilité consista à considérer la responsabilité des êtres moraux comme exactement semblable à celle des êtres humains (…). Fausse égalité, car c'est un être surhumain. La société est hors du droit commun (…). Elle naît adulte, en pleine force, puissante et riche. Une fois créée, elle est maître de sa vie et de sa mort. Rien ne la détourne de la fonction pour laquelle elle a été fondée. (…) Il ne faut pas nous faire croire que ces géants sont créés à l'image de l'homme et taillés à sa mesure. Il ne faut pas se laisser prendre à l'illusion de cette forme humaine »[55].

Il convient toutefois de préciser que les sociétés, entités abstraites, sont nécessairement représentées par des personnes physiques et, selon Pascal Salin, c'est l'individu qui, par ses droits et ses devoirs, répond de la légitimité de l'entreprise en tant qu'institution[56].

Au-delà de ce débat théorique, le fait que la RSE s'identifie à « l'entreprise » permet de mettre en avant, au-delà des différentes formes qu'emprunte celle-ci, une conception unitaire indépendante de sa forme juridique et de son mode de financement.

En outre, l'emploi du terme « entreprise » plutôt que « société » marque bien le souci de dépasser le statut juridique et d'inclure toute activité productive, privée et publique, quelle qu'en soit la taille.
Pourtant, même si la RSE tend à devenir RSO (O pour organisation)[57], l'étude se limitera à l'analyse du rôle des entreprises.

---

[55] RIPERT (G.), *Les aspects juridiques du capitalisme moderne*, 2ème éd., L.G.D.J., 1995, p.74.
[56] SALIN (P.), *Le libéralisme,* Odile Jacob, 2000, p. 128 : « il serait dangereux de transférer cette compétence (la responsabilité) à une collectivité qui échapperait à la possibilité individuelle de contrôle et de sanction. L'entreprise est et reste une abstraction, elle ne pense ni n'agit, car seuls les être humains pensent et agissent. On ferait probablement des progrès dans la compréhension des phénomènes sociaux si l'on s'interdisait d'attribuer à des abstractions des capacités qui ne peuvent appartenir qu'aux être humains ». L'auteur met en lumière ici une des causes des différentes crises actuelles : un manque de responsabilité des entreprises.
[57] BENTO (L.), « De la CSR-Corporate Social Responsability à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », numéro spécial : RSE : enjeux et apports pour les acteurs économiques européens, *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 73-82 : « La RSE, responsabilité sociétale des entreprises se distingue de la RSO, responsabilité sociétale des organisations, dans la mesure où cette dernière englobe les administrations publiques, les ONG, les associations, les syndicats, et autres institutions »; BERTHOIN ANTAL (A.) et SOBCZAK (A.), « Au- delà de la RSE : la responsabilité globale », *Semaine sociale lamy*, n°1186, 2004 : « le caractère trop restrictif du terme RSE est d'abord illustré par la référence explicite à l'entreprise. Celle-ci fait abstraction des multiples autres formes d'organisations qui doivent également être tenues pour responsables de leur comportement et de ses conséquences sur l'environnement et la société ». ; CAPRON (M.), « L'émergence d'une nouvelle thématique : la responsabilité globale des entreprises », *Semaine sociale lamy*, n°1186, 2004 ; GERMAIN (C.), TREBUCQ (S.), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy,* 2004, p. 1186 ; RUWET (C.), « Faut-il supprimer le 'E' de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 112.

Cependant, en se limitant à cette analyse, il est nécessaire de savoir si la notion de RSE cherche à appréhender la responsabilité de l'entreprise (en tant qu'entité autonome) ou la responsabilité de l'ensemble des entreprises vis-à-vis de la société.
En d'autres termes, l'acronyme RSE signifierait-il « responsabilité sociétale *de l'entreprise* » ou « responsabilité sociétale *des entreprises* » ?
On observera que la référence constante aux parties prenantes de l'entreprise place plutôt la compréhension du côté de la première acception.
Pour autant n'y a t'il pas contradiction dans la mesure où l'analyse du pouvoir global des entreprises ne peut s'exercer qu'à travers le « Multiple » ?

Une fois les sigles « R », « S », « E » analysés, il convient désormais de se demander ce que signifie réellement la RSE ?

Certains auteurs ont souligné que la question soulevée par la RSE est celle des relations entre l'entreprise et la société et, en jouant sur les mots, ont pu se demander si l'entreprise était une affaire de société ou bien si, à l'inverse, la société était devenue l'affaire des entreprises.
En d'autres termes, peut-on envisager de transformer l'entreprise dans son être et son identité ou bien peut-on se poser la question de la transformation de la société et de son système social ?

Il apparaît donc que la première difficulté pour rendre compte du phénomène de la RSE est d'abord de s'entendre sur ce que recouvre son concept.

Dans ses nombreuses versions récentes, la RSE peut être considérée comme une nouvelle remise en question du rôle de l'entreprise dans la société.
Sa fonction de « création de richesse » n'est plus aujourd'hui seulement économique, elle devient aussi sociale, sociétale, environnementale et éthique.

Quelles que soient les définitions retenues, il convient de ne pas les considérer comme définitives dans la mesure où elles sont par nature évolutives.
La RSE n'est pas un concept abouti, c'est un processus en cours dont l'évolution dépendra du jeu des acteurs.

Comme le précisent les auteurs Capron et Quairel-Lanoizelée : « rien n'est encore écrit. L'avenir dépendra largement à la fois de la capacité de structuration de la mobilisation – professionnelle et politique – sur ces questions et de la capacité des acteurs à instrumenter la démarche »[58].

Il existe néanmoins un point commun à toutes les initiatives évoquées : elles véhiculent l'idée que la RSE conduirait à se placer dans une perspective, certes de respect de la loi, mais au-delà de la loi par le biais de pratiques volontaires.

Mais alors que signifie : « être sociétalement responsable » ?
La diversité des objets pris en compte par la RSE explique certainement la difficulté qu'a le droit à se saisir de sa réalité d'une manière globale.

Cependant, la RSE peut être considérée comme une traduction du fameux « triple bottom line »[59] : Profit, Planète and People.
- Profit pour dimension économique : recherche de l'efficacité des dirigeants et de la rentabilité pour l'actionnaire,
- People pour la dimension sociale : prise en compte des intérêts des acteurs concernés,
- Planète pour la dimension environnementale : préservation ou protection des écosystèmes et de la biodiversité (climat, territoires, populations humaines, faune, flore).

En réalité, il convient de préciser que c'est la théorie des s*takeholders*[60] qui est sans doute la plus appropriée pour expliquer ce concept.
La définition que retient, en 2001, la Commission européenne à propos de la responsabilité sociétale traduit au mieux cet engagement des entreprises auprès des différentes parties prenantes.

---

[58] CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable,* La Découverte, 2003, Paris.
[59] Traduction : triple résultat, triple performance. *Le Triple Bottom Line* est un terme qui synthétise le principe sur lequel est fondée cette dernière, à savoir la convergence de la réalisation des profits et de principe de respect de normes sociales, sociétales et environnementales, exprimées par l'expression PPP, People, Planet, Profit. Elkington (J.), cofondateur du premier cabinet de conseil en stratégie de développement durable britannique, SustainAbility, a proposé cette expression en 1994.
Elle a ensuite fait l'objet d'un livre du même auteur: ELKINGTON (J.), *Cannibals with Forks. The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, Oxford, Capstone Publishing Limited, 1998.
COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME, « La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme », La documentation française, 2009. Etude rédigée par Olivier Maurel.
[60] Traduction française : parties prenantes.

Selon la Commission européenne, la RSE s'entend de : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes (…).
(…)Etre socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aussi aller au-delà et investir 'davantage' dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes (…).
(…) Bien que leur responsabilité première soit de générer des profits, les entreprises, peuvent en même temps contribuer à des objectifs sociaux et à la protection de l'environnement, en intégrant la responsabilité sociale comme investissement stratégique au cœur de leur stratégie commerciale, de leurs instruments de gestion et de leurs activités »[61].

De cette définition se dégagent deux idées clés :

- L'entreprise qui s'engage dans une démarche de responsabilité sociétale le fait de manière volontaire, au-delà des obligations légales.
Le caractère « volontaire » signifie que c'est bien l'entreprise, à travers son management, qui prend des engagements en cette matière, en allant au-delà de ses obligations légales existantes. Cet engagement volontaire possède une valeur morale d'exemplarité et associe des valeurs altruistes avec la prise en compte de l'intérêt à long terme.

- L'entreprise doit également concilier les exigences sociales et environnementales avec un objectif de performances économiques et financières.

Dix ans plus tard, la Commission européenne propose de donner une conception actualisée de la RSE en la redéfinissant comme étant : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »[62].

A côté des définitions précitées, de nombreux auteurs ont également essayé de définir ce concept.
Le tableau ci-après en est une illustration.

[61] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 Final.
[62] Commission européenne, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Bruxelles, le 25 octobre 2011, COM (2011) 681 final, p.7.

Différentes définitions de la RSE[63]

Auteurs	**Définitions données à la RSE**
Bowens (1953)[64]	Le concept de RSE renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer leurs politiques, de prendre leurs décisions et de suivre des lignes de conduite qui répondent aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans la société.
Mc Guire (1963)[65]	La RSE suppose que l'entreprise n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais qu'elle a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations.
Carroll (1979)[66]	Carroll représente la RSE comme un modèle pyramidal à quatre niveaux hiérarchiques où chaque niveau représente les responsabilités que doit assumer une entreprise à l'égard de la société à un moment donné parce qu'en assumant ses responsabilités, l'entreprise répond aux attentes de la société à son endroit. Chacun de ces niveaux dépend de celui qui le précède. - Le premier niveau, et c'est le niveau sur lequel reposent les autres, représente les responsabilités économiques de l'entreprise (être profitable tout en fabriquant des produits respectant des normes de qualité et de sécurité). - Le second niveau correspond aux responsabilités légales (obéir aux lois, respecter les règles du jeu du marché). - Le troisième niveau correspond aux responsabilités éthiques (obligation de faire ce qui est droit, juste et loyal ; éviter de causer du tort) - Et enfin le quatrième niveau correspond aux responsabilités philanthropiques (être une bonne entreprise citoyenne, contribuer au développement de la communauté locale, améliorer la qualité de vie, agir avec bienfaisance et charité).

[63] CHANTEAU (J.-P.), « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la régulation,* n°9, 1er semestre 2011, p. 13.
[64] BOWEN (H. -R.), *Social Responsibilities of Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.
[65] MC GUIRE (J. -W.), *Business and society,* McGraw-Hill, New york, 1963.
[66] CARROLL, (A. B.), "A three dimensional conceptual model of Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 4, 97-505, 1979.

Jonas (1990)[67]	Pour Jonas, « Le principe de responsabilité » consiste à agir de façon à ce que les actions ne soient pas destructrices pour les possibilités de vie future sur terre.
Ewald (1997)[68]	Pour Ewald, agir de façon responsable signifie réfléchir aux conséquences de ses actes pour soi et pour autrui. Ce qui implique la mise en œuvre d'une vertu de prévoyance.

Ces différentes définitions permettent de comprendre que la RSE ne forme pas une doctrine unique bien qu'elle constitue une pratique de plus en plus partagée dans l'entreprise.

Pourquoi tant de difficultés pour trouver une, voire plusieurs définitions qui, à défaut de faire consensus, permettent de trouver un langage commun[69] ?

En effet, les attentes des parties prenantes vis-à-vis des entreprises sont très diverses et sont largement déterminées par le niveau de développement économique, le niveau de réalisation de l'Etat de droit mais aussi par des facteurs politiques, institutionnels et sociétaux.

Rien d'étonnant alors à ce que la RSE se présente pour les entreprises comme un « fourre-tout » et résulte de rassemblements de thèmes aussi divers qui ne sont pas toujours ordonnés ou harmonieux et qui affectent des populations très différentes dans leurs pratiques et leurs ressources.

La RSE ne se définit donc pas et ce serait tombé dans un écueil que de vouloir la présenter « comme un concept achevé alors qu'il s'agit avant tout d'un ensemble de pratiques d'acteurs (dont la diversité témoigne encore de celle des histoires sociales des différents territoires) »[70].

[67] JONAS (H.), *Le principe de responsabilité*, Le Cerf, 1990.
[68] EWALD (F.), « L'expérience de la responsabilité », dans, *Qu'est-ce qu'être responsable* ? Sciences Humaines Communication, p. 57-81, 1997.
[69] BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), La responsabilité sociale des entreprises. Une perspective institutionnaliste, Septentrion, 2009, p. 87.
[70] DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant, 2010, p. X.

Ainsi, la RSE, comme en témoigne les difficultés à la définir, reste une notion en construction, y compris dans ses principes mêmes.

La RSE est un concept dont la réception dans des pays de cultures différentes ne va pas sans difficulté ou sans traduction nationale.
Ces considérations expliquent en partie la pluralité des discours sur la RSE.
Cette pluralité tient aussi à l'identification des intérêts que l'entreprise doit prendre en compte et de là surgit, notamment, le débat entre responsabilité sociale, sociétale ou globale[71].

Néanmoins, un consensus semble se dégager pour reconnaître qu'une entreprise sociétalement responsable est celle qui est susceptible d'engager sa responsabilité aussi bien à l'égard de ceux avec lesquels elle est liée par contrat (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, consommateurs) qu'à l'égard de ceux qui peuvent subir les conséquences de son activité (riverains, voisins, société civile, environnement).

En outre, la RSE a longtemps été suspectée d'être une nouvelle mode, un objet juridiquement non identifié (O.J.N.I).
Pourtant, cela n'a pas empêché de nombreux pays de s'engager dans la voie de la RSE.
A titre d'exemple, le Danemark s'est doté d'une loi sur le *reporting*[72], assortie d'un système de sanction concernant les entreprises de plus de 250 salariés.
L'Allemagne, quant à elle, propose des labels de qualité et le gouvernement accompagne la RSE par des mesures fiscales.
Les Pays-Bas, pour leur part, sont souvent cités en exemple par l'ambassadeur français de la RSE, Michel Doucin. Ces derniers ont choisi d'évaluer la qualité du *reporting*[73].

[71] MAULEON (F.), SILVA (F.), « Etat des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 2009/3 n°23, p. 24 ;
BRULOIS (V.), VIERS (J.), « Recherches et débats », Entretien croisé entre la sociologue Florence Osty et le professeur de gestion Yvon Pesqueux, *Sociologies pratiques*, 2009/1 n°18, p. 29-38 ;
VIERS (J.), BRULOIS (V.), « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », *Sociologies pratiques,* 2009/1 n°18, p. 1.
[72] Traduction française : rapport RSE.
[73] Interview de Michel Doucin, ambassadeur chargé de la responsabilité sociale des entreprises, le 21 septembre 2011, à l'amphithéâtre de la MACIF.

Toutefois, les Etats-Unis ont retenu une conception différente de celle de la France et ce, pour plusieurs raisons :

- La représentation américaine de l'entreprise est contractualiste, alors que la conception française et européenne est institutionnaliste (le droit fonde l'entreprise).

On peut y voir l'une des expressions de l'opposition entre le droit civil continental européen et la « *common law* » anglo-saxonne.

- Il est possible de dire que l'entreprise américaine est avant tout une aventure individuelle destinée à générer un profit pour son propriétaire.

Ses éventuels effets négatifs sur des tiers seront compensés par des actions caritatives et philanthropiques.

A l'inverse, les origines de l'entreprise française sont, quant à elles, plus orientées vers la réalisation de fonctions sociales au bénéfice de la collectivité.

De ce fait, des conceptions différentes de la RSE en découlent[74].

Selon Michel Capron, il existe deux visions de la RSE : l'approche contractualiste et l'approche institutionnaliste. La première vient des Etats-Unis, la seconde trouve ses racines en Europe.

Les différences essentielles entre ces deux approches sont les suivantes.

L'approche contractualiste se réfère à l'éthique ; elle est basée sur l'idée que le comportement des entreprises est celui d'un être moral qui hésite constamment entre le bien et le mal. L'entreprise est également vue comme un nœud de contrats et peut contribuer à la production privée de politiques publiques.

Elle n'internalise pas (ou peu) ses responsabilités mais plutôt les externalise à travers, notamment, les fondations privées. Le « bien commun » est approchable grâce à l'association des responsabilités individuelles, du fonctionnement du marché et des actes de philanthropie auxquels les entreprises peuvent participer.

L'approche institutionnaliste considère au contraire que la RSE traduit d'abord la contribution des entreprises au développement durable.

Avant tout elles exercent des fonctions sociales ; elles sont responsables devant la sphère politique et ne se limitent pas à des êtres moraux fonctionnant comme des individus.

[74] CAPRON (M.), « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », Atelier international de Montréal sur la RSE, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM, 2006.

Elles sont un être social subordonné à la société et impliqué dans des responsabilités collectives.

Le rôle de la sphère politique est donc de veiller à ce que les actions, y compris celles des entreprises, respectent le principe de responsabilité et de précaution. Les entreprises ne se contentent pas de mener des actions philanthropiques mais intègrent la RSE dans leur système de management, sous le contrôle de l'instance publique.

En somme, à un modèle fondé sur la rationalité individuelle s'oppose un modèle basé sur la délibération. Le modèle européen a néanmoins intégré, tout comme le modèle américain, la théorie des *stakeholders*.

La conception de la RSE, telle qu'elle prévaut aujourd'hui en France et en Europe, a été dénoncée très tôt aux USA[75].

Bien que critiquée, elle a néanmoins une place importante.
Tout d'abord, de nombreux auteurs tels que Levitt[76] ou Friedmann[77] considéraient que la seule responsabilité de l'entreprise était d'être profitable pour ses actionnaires.

[75] ROSE (J.-J), Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social, De boeck, p. 368
[76] LEVITT (T.), « The danger of social responsibility », *Harvard Business Review,* septembre 1958. En 1958 dans Harvard Business Review, Levitt avait écrit un texte intitulé « Les dangers de la responsabilité sociale » où il décrivait sur un ton polémique toutes les menaces que ferait peser l'idéologie de la responsabilité sociale proposée cinq ans plus tôt par un universitaire américain du nom de Bowen.
Pour lui, la RSE était un « nouveau féodalisme » qui risquait de s'abattre sur l'Amérique, l'idée de la responsabilité sociale ouvrant la voie à une omnipotence de l'entreprise qui se chargerait d'assumer les tâches de bien-être social qui incombent à l'Etat. Levitt invitait ensuite à se méfier des motivations autres que la recherche du profit et à abandonner le discours sur la RSE qu'il assimilait à des formes de déguisement pour réaffirmer finalement qu' « au lieu de combattre pour leur survie, en utilisant des retraites stratégiques et en se déguisant en hommes d'Etat, les hommes d'affaires devraient se battre comme s'ils étaient en guerre. Et comme dans une bonne guerre, ils doivent se battre vaillamment, audacieusement, mais surtout pas moralement ».
[77] FIREDMAN (M)., *Capitalism and Freedom,* University of Chicago Press,1962, Chicago.

Cette approche actionnariale, faisant du bien être des actionnaires l'essence même de l'existence de l'entreprise, trouve ses fondements dans le procès opposant les frères Dodge à Ford Motor en 1919[78].

Pourtant à la même époque, Arthur T. Hadley, président de Yale University exposait : « il est évident que le président d'une grande firme est responsable devant ses actionnaires. Mais il est tout aussi évident que, dans une même mesure, il est responsable des intérêts publics. (Ethics Corporate Management) »[79].
Pour sa part, E.H. Gary, président de United States Steel Corporation et associé de J.P. Morgan, fut le premier à accepter de publier des informations sur sa firme « pour dissiper les doutes et mettre fin à l'ignorance de l'opinion publique »[80].
Plus tard encore et en pleine crise mondiale, la promulgation de la loi Sarabanes-Oxley[81] favorise le retour à une certaine transparence dans les rapports entre entreprises et partie prenantes.

Il apparaît utile d'exposer sommairement la distinction entre les perspectives européennes et américaines de la RSE.

[78] *Dodge v. Ford Motor Co.,* 170, N.W., 668, 684 (Mich. 1919). La Cour suprême du Michigan donne raison aux actionnaires qui exigent que l'entreprise distribue sous la forme de dividendes les surprofits réalisés. Elle indique clairement que les actionnaires doivent être les seuls ayants droits de l'entreprise.
En l'espèce, en 1916, l'entreprise Ford a réalisé des profits très importants. En tant qu'actionnaire dominant, Henri Ford décide de ne pas tout distribuer sous forme de dividendes mais de diminuer le prix de vente de ses véhicules et d'embaucher d'avantage de personnes. Certains actionnaires minoritaires, John et Horace Dodge contestent cette décision et réclament le versement de dividendes plus importants. La Cour est donc appelée à statuer pour savoir s'il convient d'autoriser Ford à gérer l'entreprise à des fins charitables. La Cour du Michigan considère que l'entreprise est organisée d'abord pour le profit de ses actionnaires. Elle ne doit en aucun cas conduire à la réduction des profits ou à leur non distribution dans le but d'en faire bénéficier la communauté. La poursuite d'intérêts, autres que ceux des actionnaires, est vue comme une mauvaise utilisation de leur propriété.
Dans cet arrêt, la Cour suprême indique que l'entreprise est organisée d'abord pour le profit des actionnaires et la latitude discrétionnaire des dirigeants ne doit être mobilisée que dans cet unique but.
[79] ROSE (J.-J), LEPNIEUX (F.), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *La responsabilité sociale des entreprises. Théories et pratiques*, DUNOD, 2010, p. 45.
[80] ROSE (J.-J), LEPNIEUX (F.), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *Ibid.*
[81] La loi SOX (loi Sarbanes-Oxley) a été promulguée aux Etats-Unis, en 2002, afin de protéger les investisseurs en favorisant la transparence des rapports financiers des entreprises.
Elle soumet les entreprises dont les titres sont cotés aux Etats-Unis à une obligation d'audit. Celui-ci vise à garantir l'exactitude et la disponibilité de l'information financière et des pratiques comptables, l'indépendance des auditeurs comptables et la responsabilité directe des dirigeants d'entreprises.
DESCHEEMAEKER (P.), « Nouvelle régulation internationale des sociétés cotées : les principales dispositions de Sarbanes-Oxley Act of 2002 », *Bulletin Joly,* 2003, p. 5 ; COHEN-TANUGI (L.), « Sarabanes-Oxley : faux débats et vrais enjeux », Les Echos, 24 septembre 2002.

Tableau : Distinction des perspectives européennes et américaines de la RSE[82]

Perspective américaine	**Perspective européenne**
Eviter les impacts dommageables à la valeur actionnariale et à la réputation.	Partie intégrante de la « philosophie » managériale au regard d'une culture organisationnelle et d'un management basé sur la référence à des valeurs.
Demande « externe » ayant induit les codes d'éthique.	Le management ne peut ignorer la démocratie sur le lieu de travail.
Tradition du républicanisme civique (en particulier de la vertu civique d'honnêteté).	Les perspectives « éthiques » émanent des partenaires sociaux.
Importance accordée au training formel sur les valeurs.	Tradition juridique des codes napoléoniens, du droit du travail.
Importance des lois sur la corruption.	Aspect légal mais également volontaire.
Les codes d'éthique sont des quasi lois.	Les codes d'éthique sont des guides sans caractère obligatoire.

[82] ROSE (J.-J), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social,* De boeck, p. 366 ;
ROSE (J.-J), « L'intérêt général au risque de la RSE : Une approche multiculturelle limitée pour une CSR discursive », dans, TREBULLE (F.-G), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés Droit et Gestion,* Economica, 2011, p. 490 : « parler de modèle américain de la RSE, c'est donc indiquer que l'on doive penser : 1° qu'il s'agisse d'un modèle organisationnel, la question de la RSE étant à la fois une structurante quant à la nature et aux circonstances auxquelles se trouvent confrontées les entreprises mais le signe du passage de la focalisation de leur management sur les tâches à la focalisation sur les personnes ; 2° qu'il puisse a minima entrer dans un cadre d'interprétation culturaliste. Le modèle « américain » de la RSE tend à se référer à l'existence de « modèles » culturels de référence sur la table d'une forme de primauté accordée à une culture dite « américaine ».
Le modèle « américain » se distingue aussi du modèle « rhénojaponais » incarné par l'Allemagne et le Japon, caractérisé par la prédominance de la finance dans l'économie et par la réalisation des profits dans le court terme.

Dès lors que le concept de RSE a été défini, il convient maintenant de s'interroger sur son origine.

La RSE ou plus exactement « le marché de la vertu » selon l'expression de David Vogel[83] est un mouvement relativement ancien.
Même si elle ne se définit pas sous ce nom, à l'époque, la notion de RSE peut se voir attribuer plusieurs origines de natures différentes dans le paternalisme européen ou dans l'éthique des affaires anglo-saxonnes (*business ethics*[84]) et ce, bien avant l'apparition du concept de développement durable.

Il est possible de distinguer des périodes successives pendant lesquelles ont émergé des conceptions qui se sont aujourd'hui partiellement recouvertes et mélangées : une conception fondée sur l'éthique, une conception utilitariste et une conception de soutenabilité.

Le développement de la RSE suit un découpage divisé en quatre parties.

1) L'émergence de l'idée de RSE aux Etats-Unis.

Alors que le débat sur la RSE peut sembler relativement nouveau en Europe, la littérature économique et gestionnaire nord-américaine témoigne de l'existence et de la vigueur d'un tel débat aux Etats-Unis depuis le début du XIXe siècle[85].
Il apparaît que l'émergence de la grande entreprise va de pair avec une interrogation sur sa responsabilité.
La notion de responsabilité sociétale de l'entreprise posant la question des rapports entre l'entreprise et la société émerge à la fin du XIXe siècle sous la forme mal définie d'un mélange de bonnes intentions de la part des hommes d'affaires.
C'est donc l'éthique personnelle du dirigeant qui est à l'origine de la RSE.
Pour des raisons morales et religieuses, celui-ci doit faire le bien autour de lui.

[83] VOGEL (D.), *Le marché de la vertu. Possibilité et limite de la responsabilité sociale des entreprises*, Economica, 2008.
[84] MAULEON (F.), FRANCOIS (S.), « Etat des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 2009/3 n°23, p. 24. Les origines de la RSE se trouvent aux Etats-Unis – la CSR, *Corporate Social Responsability.* Elle puise ses racines dans le courant de la Business Ethics. Cette appellation CSR est « proche de la notion de RSE car elle signifie qu'une entreprise doit non seulement se soucier de sa performance économique et financière, mais aussi de ses impacts environnementaux et sociaux.
[85] ACQUIER (A.) et AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion,* 2007/11, n°180, p.131-157.

L'entreprise qui se confond avec son dirigeant est considérée comme un « être moral » à l'égard de laquelle s'exerce l'exigence d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et de la communauté qui entoure l'entreprise.
Apparaissent ici les préceptes du paternalisme d'entreprise du XIXe siècle.

Puis, le débat se structure sous une forme plus formalisée au début du XXe siècle à mesure que se généralisent le modèle de la grande entreprise à actionnariat dispersé et la figure du dirigeant salarié non propriétaire.

A partir des années 1920, plusieurs dirigeants s'expriment publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société.
Si aucune doctrine clairement formulée de la RSE n'avait émergé à la fin des années 1900, les discours de l'époque sont très marqués par les concepts de « *public service* » et de « *trusteeship* » qui stipulent l'idée d'un contrat implicite caractérisant la relation entre l'entreprise et la société[86].
Des discours et pratiques relatifs à la responsabilité sociétale se développent ainsi de manière précoce dans le milieu des affaires.

Cette deuxième phase constitue donc l'âge d'or du paternalisme.

Mais ce n'est que dans les années 1950 que des efforts significatifs de formalisation et de systématisation voient le jour.

2) 1950-1965 : Premières formalisations des rapports entre l'entreprise et la société.

L'héritage du paternalisme du XIXe siècle et la conception éthique de la RSE ont vu le jour aux Etats-Unis dans les années 1950.
L'idée de la responsabilité sociétale est ainsi ancrée dans la tradition de philanthropie fondée sur l'éthique protestante.

[86] HEALD (M.), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », *American Quarterly,* vol. 13, n°2, 1961, p. 161-139.

Pour de nombreux auteurs, l'ouvrage théorique fondateur sur la question est celui de l'économiste Howard R. Bowen : *Social Responsabilities of the Businessman* (Bowen, 1953)[87].
Commandité par une organisation religieuse, ce livre fournit tout d'abord un témoignage historique très documenté et recense les discours des dirigeants sur la responsabilité sociale entendue comme un ensemble d'obligations à l'égard de la société.
Le pasteur et économiste Howard R. Bowen, après analyse, observe une importante interpénétration entre les discours et l'éthique religieuse.

Dans cet ouvrage, il défend l'idée selon laquelle les dirigeants doivent mettre en conformité leurs actions et leurs décisions avec les valeurs de la société civile et qu'ils doivent donc se conduire de façon non égoïste : « La liberté unique de prise de décision économique dont bénéficient des milliers d'hommes d'affaires privés, qui caractérise notre système de libre entreprise, est injustifiable si elle est uniquement favorable aux managers et aux propriétaires de l'entreprise ; elle ne peut être justifiée que si elle est bonne pour l'ensemble de la société »[88].
Fondée sur des principes bibliques comme le « *charity principle* » ainsi que la prise en compte « des groupes intéressés », l'auteur, au nom de l'éthique, structure la vision américaine de la RSE à travers le courant du *business ethic* (ou éthique des affaires).

Fondée sur des valeurs morales et religieuses, elle fait appel à l'éthique personnelle du dirigeant d'entreprise ; l'entreprise assimilée à un être moral se doit de faire le bien, c'est-à-dire d'assurer le bien-être des travailleurs, de leurs familles et, au-delà, celui de la communauté.
Il s'agit en quelque sorte de guider la conduite et la moralité des individus sans avoir recours à la réglementation contraignante des pouvoirs publics qui risqueraient de limiter la liberté individuelle et de provoquer des effets pervers.
Les mesures de bienfaisance qui sont le résultat de ces démarches volontaires constituent ainsi le corollaire de la responsabilité individuelle et ont pour but de réparer les abus et les outrances, ainsi que de corriger d'éventuels dysfonctionnements du système économique.

[87] BOWEN (H. R.), *Social Responsibilities of Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.
DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant, 2010, p. IX.
[88] BOWEN (H. -R.), *Social Responsibilities of Businessman, op. cit*.,p. 6-7.

Mais ce concept ne s'imposa pas immédiatement et l'auteur lui-même reconnut, à la fin de sa vie, qu'il avait fait preuve de naïveté en supposant que l'engagement volontaire des dirigeants suffirait à le faire triompher.
Pour cette raison, lorsque le sujet de la responsabilité sociétale ressurgit dans les années quatre-vingt, il ne s'agit plus de celle du « dirigeant » mais de celle de « l'entreprise »[89].

Dans les années qui suivent, de nombreux auteurs formulent la responsabilité sociétale de l'entreprise sur le registre de la contrainte morale ou réglementaire.
Représentant l'idée d'un contrat entre les entreprises et la société, la RSE est souvent définie comme un ensemble d'obligations incombant aux entreprises qui s'additionnent à leurs obligations strictement financières et légales[90].

Si les tenants de la RSE ne contestent pas la mission de création de valeur de l'entreprise, accepter le principe d'une responsabilité sociétale de l'entreprise revient à reconnaître l'existence d'autres acteurs et d'une mission au-delà de la sphère économique dont l'entreprise doit tenir compte dans le cours de son activité.
Cela est suffisant pour que Milton Friedman décrive la notion de *Corporate Social Responsibility* comme « profondément subversive » considérant qu'il « existe peu de courants aussi dangereux pour les fondements mêmes de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires »[91].

[89] Mais l'ouvrage a, en fait, une portée plus importante que des considérations générales sur la responsabilité sociale. Il montre que les réflexions relatives à la responsabilité sociale s'inscrivent, durant les années 1950, dans le cadre de transformations assez profondes des modes de fonctionnement de l'économie américaine et d'interrogations sur le modèle économique en place. Du fait de l'accroissement de la législation, de la concentration du pouvoir au sein de grandes entreprises mais aussi de l'émergence d'associations, de syndicats, l'économie américaine est mieux décrite sous la forme d'une économie mixte, à mi-chemin entre le socialisme et le libéralisme. S'ils n'usent pas de leur pouvoir de manière responsable, les dirigeants risquent ainsi de voir s'accroître le contrôle social qui s'exerce sur eux, sous la forme de nouvelles régulations restreignant leur liberté d'action. Ainsi, pour éviter cela, les hommes d'affaires doivent donc intégrer l'intérêt général à leurs décisions.
[90] Selon Carroll la RSE renvoie « aux attentes de la société envers l'entreprise sur le plan économique, légal, éthique et discrétionnaire » ;
CARROLL (A.-B), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review,* vol. 4, n°4, 1979, p.497-505.
[91] FIREDMAN (M), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

En effet, dans son article du New York Times Magazine du 10 septembre 1970, Milton Friedman a parfaitement agencé les éléments de la thèse défendant la régulation libérale de l'entreprise capitaliste : « l'entreprise n'a qu'une responsabilité sociale, celle d'utiliser ses ressources et de mener des activités visant à maximiser ses profits (pour l'actionnaire) dans la mesure où elle respecte les règles du jeu, à savoir qu'elle livre une concurrence libre et ouverte sans escroquerie ni fraude »[92].

Selon Milton Friedman, la seule responsabilité sociale des dirigeants « n'est autre que celle de faire le plus d'argent possible pour leurs actionnaires »[93].
La position libérale pure a été parfaitement exprimée par cet économiste: « *The business of business is business* »[94] ou plus précisément : « *The social responsability of business is to increase its profits* »[95].

Un cadre supérieur dans une entreprise privée, précisait-il, est « un employé des propriétaires de l'affaire. Il a une responsabilité directe à l'égard de ses employeurs. Cette responsabilité est de conduire l'affaire en accord avec leurs désirs qui seront généralement de faire autant d'argent que possible ».
S'il ne le fait pas, s'il prend des décisions guidées par le souci d'une quelconque « responsabilité sociale », il « dépense l'argent » des actionnaires en réduisant le retour sur investissement, il dépense celui des clients en augmentant le prix des produits fabriqués et pour finir, il dépense celui de certains employés en réduisant leur rémunération. Un tel raisonnement exonère les entreprises de toute responsabilité sociétale »[96].

---

[92] FRIEDMAN (M.), « The responsability of business is to increase it profits », *New York Times Magazine*, 33, 1970, p. 122-126, Annexe (I).
[93] FIREDMAN (M.)*, Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962 ;
BERGERAC (M.), BERNARD (A.), « Fantaisie à deux voix : A propos de Dominique Schmidt, *Les conflits d'intérêts dans les société anonyme* », *Recueil Dalloz,* 2000, p. 315.
[94] FRIEDMAN (M.), *Capitalisme et liberté,* traduit de l'anglais par A. M. Charno. Robert Laffont, 1971.
[95] FRIEDMAN (M.), « The responsability of business is to increase it profits », *op. cit*. , p.1.
[96] Il s'agit ici d'une version actualisée de la thèse de la main invisible, soutenant que la libre concurrence entre des entreprises capitalistes à la recherche du profit maximum pour leurs actionnaires produit l'intérêt général et permet aux entreprises de satisfaire leur responsabilité sociétale.
Ainsi, la responsabilité sociétale des entreprises capitalistes relève d'une régulation libérale où le laisser-faire, au sens de la libre recherche par les entreprises du profit maximum, suffit à rendre conformes leurs intérêts à l'intérêt de la société.
Cette position libérale est au fond très convergente avec une autre approche traditionnelle : la position réglementaire étatiste. Les entreprises, prises dans des systèmes de contraintes économiques et de concurrence, ne décideront jamais d'elles-mêmes d'actions qui renchérissent leurs coûts ou leurs investissements. Les seules actions responsables écologiquement et socialement qu'elles sont susceptibles de promouvoir sont celles qui sont aussi économiquement avantageuses. Selon Friedman la contrainte légale et réglementaire est seule capable de rendre les entreprises plus responsables.

3) 1965- 1980 : l'âge de la conception utilitariste.

En suivant ce modèle, les entreprises se sont trouvées confrontées à des mouvements contestataires qui donneront lieu à une importante vague de régulation au cours des années 1960 et dans la première moitié des années 1970.

En effet, l'opinion publique mondiale fut secouée par les conclusions de plusieurs études scientifiques sur l'avenir de la planète et par les informations révélant de graves problèmes écologiques, des scandales financiers, des cas de corruption ou de violation des droits de l'homme.
La recrudescence de ces nouveaux risques accentués par leur expansion mondiale a mis en exergue la nécessité de contrôler les effets néfastes des activités des entreprises.
L'entreprise devient ainsi l'objet de violentes controverses et la cible de démarches activistes dont les pressions peuvent résulter dans de nouvelles réglementations encadrant leurs actions.

Puis, la conception utilitariste de la RSE s'épanouit dans les années 1980 et 1990.
Se détachant de l'exigence morale à l'égard de la société, elle met l'accent sur l'exigence économique du point de vue de l'entreprise.
Grâce à la RSE sa rentabilité et sa profitabilité seront améliorées.

Pour ce faire, l'entreprise doit soigner son image de marque, sa réputation, entretenir la confiance de ses parties prenantes c'est-à-dire les groupes et les individus susceptibles d'influencer ou d'être influencés par la réalisation de ses objectifs.
Elle doit donc être attentive à leurs attentes de manière à conserver (ou à gagner) la légitimité permettant d'acquérir les ressources nécessaires à son activité.
Cette conception s'est largement répandue en Europe où elle est aujourd'hui dominante.

4) 1980-2000 : L'âge de la soutenabilité.

La période s'étalant des années 1980 à la fin des années 1990 est marquée par le recul des pratiques d'entreprises en matière de RSE.
En émergence dans les années 1990, surtout dans les pays européens occidentaux, la conception de la soutenabilité est encore loin d'être arrivée à maturité.
L'idée ici sous-jacente est que l'entreprise n'est pas seulement une organisation présente sur un marché mais aussi au sein de la société.
Elle ne peut donc être insensible aux défis sociétaux de son temps et doit répondre aux enjeux et aux risques majeurs que courent la planète et son humanité.

En d'autres termes, l'entreprise n'existe que par la société qui permet son existence et lui est donc redevable en contribuant à la production et à l'entretien de biens communs.
Cela se traduit, pour l'entreprise, par l'obligation d'assumer les conséquences et les risques de son activité en s'efforçant de les anticiper (et non plus seulement d'en réparer les dommages), d'intégrer ces préoccupations dans son cœur de métier et d'en ré-internaliser les coûts supportés jusque-là par la collectivité.

La problématique des relations entre l'entreprise et la société reste donc aujourd'hui un domaine ouvert et controversé.
Quelle est la place de l'entreprise dans la société ?
Lui revient-elle de prendre en considération, voire de prendre en charge le bien-être collectif et, dans ce cas, quel est son rôle de régulation par rapport à la puissance publique ?
Quel contrat implicite peut lier l'entreprise et la société ?

Toutes ces questions, tant au niveau national qu'international, restent en suspens.
En effet, dans la mesure où la RSE s'est développée dans un contexte d'immenses changements, de risques et de nouveaux conflits, sa définition et ses applications ont fait l'objet de controverses auxquelles ont pris part un grand nombre d'acteurs.
D'où sa caractérisation comme notion diffuse et fluide, objet de conceptualisations fort variées.

Définir la RSE c'est avant tout caractériser les conditions de son émergence.
Plusieurs institutions internationales comme les Nations Unies, l'Organisation Internationale du Travail, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique et l'Union Européenne ont joué un rôle stratégique dans la définition de la RSE et dans la délimitation de ses contenus.

L'ENCADREMENT COMMUNAUTAIRE ET INTERNATIONAL DE LA RSE

L'engagement de la France dans la RSE se caractérise à la fois par sa pleine participation à de nombreuses négociations internationales et européennes et par une intervention de l'Etat au plan législatif en tant qu'initiateur d'une dynamique de pluri-acteurs.

LES DISPOSITIFS D'ENCADREMENT DE LA RSE

De plus en plus d'entreprises reconnaissent leur responsabilité sociétale.
Leurs démarches sont encouragées tant par le droit international que par le droit communautaire.
L'encadrement de la RSE par les institutions publiques internationales et européennes se manifeste sous la forme d'un discours qui s'exprime à travers des recommandations ou des incitations ou, plus précisément, par le recours à des normes de *soft law*.

LES AVANCEES AU NIVEAU EUROPEEN

L'Union européenne (UE ci-après) dispose de plusieurs leviers pour encadrer l'activité des entreprises et les amener à mieux prendre en compte leurs responsabilités sociétales.
Le droit communautaire, plutôt que d'imposer un modèle législatif, préfère suggérer une sorte de manuel d'utilisation, de boîte à outils afin d'orienter l'action normative en vue d'une plus grande harmonisation.
Les engagements volontaires des entreprises en matière de RSE au niveau communautaire sont de nature très variés.
La prolifération de ces instruments apparaît comme une réalité irréductible aux systèmes juridiques contemporains.
Loin d'être une spécificité nationale, l'observation du droit communautaire est, à cet égard, saisissante.

Qu'ils soient prévus par la nomenclature de l'Union (les recommandations et les avis), ou atypiques (les résolutions, les communications, les délibérations, les programmes, les lignes directrices, les livres blancs ou les livres verts, par exemple), les actes non contraignants nourrissent le droit communautaire au point qu'ils sont devenus un instrument privilégié de l'intervention des autorités communautaires.

L'UNION EUROPEENNE

A l'échelle de l'Union européenne, les institutions ont commencé à aborder le thème de la RSE et à produire concomitamment un discours sur celle-ci à la fin des années 90[97].
A titre d'exemple, la notion de « développement durable » a été inscrite dans le traité de Maastricht entré en vigueur en décembre 1993.
Cependant, ce n'est qu'en 1995 que la RSE a été portée à l'agenda communautaire par Jacques Delors, alors Président de la Commission Européenne, qui a suscité le lancement du Manifeste des entreprises contre l'exclusion sociale.
Ce manifeste a mené à la création d'un réseau d'entreprises européennes, l'« European Business Network for CSR », destiné à promouvoir le dialogue et l'échange de bonnes pratiques en matière de RSE entre les différents secteurs d'activités.

En raison d'un contexte favorable à la prise en compte de la responsabilité sociétale mais également grâce à la stratégie de Lisbonne lancée en 2000, l'Union européenne a multiplié les initiatives pour s'approprier la thématique de la RSE.
C'est ainsi qu'en mars 2000, le Conseil Européen de Lisbonne a inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques[98].

[97] DAUGAREILH (I.), « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », *Sociologie du travail*, numéro spécial, L'Europe sociale, n°4, vol.51, 2009.
[98] Lancée lors du Conseil européen de Lisbonne de mars 2000, la stratégie de Lisbonne constitue un programme politique général fixé par l'Union, afin de faire de celle-ci, en 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable accompagnée d'une amélioration quantitative et qualitative de l'emploi et d'une plus grande cohésion sociale » (pt. des conclusions). A cette occasion, le Conseil européen fit appel au sens des responsabilités sociales des entreprises en ce qui concerne les meilleures pratiques en matière d'éducation et de formation tout au long de la vie, l'organisation du travail, d'égalité des chances, d'intégration sociale et de développement durable (pt.39).

En outre, dès les années 2000, se sont succédés un Livre vert et trois communications sur la RSE : une le 2 juillet 2002[99], une autre le 22 mars 2006[100] et, enfin, une dernière le 25 octobre 2011[101].

En effet, la Commission européenne publie en 2001 un Livre vert[102] en vue d'établir « un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ».
Elle définit la RSE comme étant : « un concept qui désigne l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ».

La position de la Commission a été précisée dans sa communication de mars 2006[103].
Celle-ci établit clairement que la RSE doit être considérée comme une démarche volontaire des entreprises qui va au-delà des prescriptions législatives.

La Commission européenne penche donc en faveur d'une intégration volontaire de la RSE. L'argument avancé afin de justifier cette position est que le volontariat est source d'innovation.
Il est extrêmement important de préserver cette nature volontaire afin que le progrès social auquel la RSE contribue puisse continuer à se développer.

[99] DE LA GARANDERIE (D.), « La reconnaissance et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises par l'Union européenne », *Journal des sociétés*, n°69, octobre 2009, p.10
Communication de la Commission, La responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable, le 2 juillet 2002, COM (2002) 347 final.
[100] Communication de la Commission, Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, le 22 mars 2006, COM (2006) 136 final.
[101] Communication de la Commission, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, le 25 octobre 2011, COM (2011) 681 final.
[102] Commission européenne, Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366 final.
[103] Commission européenne, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », le 22 mars 2006, COM (2006) 136 Final. La commission européenne précise que les entreprises ont un comportement socialement responsable : « lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives pour répondre aux besoins sociétaux. La RSE permet aux entreprises, quelle que soit leur taille, de contribuer à concilier les ambitions économiques, sociales et environnementales en coopération avec leurs partenaires ».

Enfin, dans une communication du 25 octobre 2011[104], la Commission propose de redéfinir la RSE comme étant « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ».
Par conséquent, il apparaît que la Commission n'entend pas proposer de réglementation ou d'harmonisation de la RSE à l'échelon européen.
Elle laisse donc aux entreprises la responsabilité de mettre en œuvre des pratiques sociétalement responsables en association avec les parties prenantes.

A ces initiatives[105], il faut ajouter le rôle joué par la constitution d'un Forum plurilatéral européen sur la responsabilité sociale des entreprises, entre octobre 2002 et juin 2004.
Celui-ci a remis un rapport à la Commission contenant une analyse des freins et des facteurs favorables affectant le développement de la RSE et des recommandations.

Puis, en 2006, la Commission a rendu publique une nouvelle politique dont la pièce maitresse était le soutien résolu à une initiative menée sous l'égide des entreprises dénommée « alliance européenne pour la RSE ».
L'Alliance européenne pour la responsabilité sociétale des entreprises peut être définie comme un partenariat ouvert aux entreprises en vue de participer à l'intégration de la RSE au cœur de leurs pratiques et de leurs stratégies.
Il apparaît donc qu'il s'agit concrètement de la constitution d'un réseau d'entreprises actives dans la promotion de la responsabilité sociétale.
Cette structure doit permettre de constituer un cadre politique général pour des initiatives nouvelles ou existantes.

Par conséquent, ces exemples illustrent et attestent du rôle pionnier joué par la Commission européenne dans l'établissement d'une politique publique en faveur de la RSE.

[104] Communication de la commission au Parlement Européen, au Conseil, au Comité économique et sociale européen et au comité des régions, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période de 2011-2014, le 25 octobre 2011, COM (2011) 681 final, p.7.
[105] Le site de la Commission Européenne quant à lui dispose d'une rubrique entièrement consacrée à la notion de RSE : « Corporate Social Responsability ».

Cependant, on ne peut occulter qu'une approche européenne de la responsabilité sociétale des entreprises s'insère dans le cadre plus large des diverses initiatives menées par les organisations internationales.

La prise en compte de la RSE à l'échelle internationale se traduit, elle aussi, par l'édiction de normes souples et incitatives qui entrent dans la catégorie de *soft law*[106].

L'encadrement par les organisations publiques internationales de la RSE s'exprime donc à travers ces logiques de régulation souple.

LE CADRE NORMATIF INTERNATIONAL DE LA RSE

Rarement des principes n'ont été initiés par tant d'instances internationales (OIT, ONU, *Global Reporting Principles* 'GRI', OCDE) communautaires et fédérées, autant de volontés de travaux, de groupes de recherches, autant d'impulsions politiques (en France : le Grenelle de l'environnement).

La RSE est présentée par les organisations internationales comme une réponse aux défis posés par la mondialisation dont les entreprises constituent des acteurs essentiels.
Par le biais de la RSE, ces organisations tentent donc d'appréhender la mondialisation avec davantage de responsabilité.

Au-delà d'un comportement purement volontaire, la RSE a atteint un certain niveau normatif, entre autres, par la négociation multilatérale et par l'adoption, par la communauté internationale et à travers ses institutions, d'un corps de règles et instruments internationaux de la RSE.
En effet, il existe aujourd'hui de nombreux textes de référence ayant pour ambition de promouvoir la RSE en énonçant des principes clés susceptibles de guider les entreprises dans ce type de démarche.

[106] Rappelons que la *soft law*, dont l'origine vient du droit international, ne recouvre pas une réalité uniforme. Contestée au motif qu'elle ne répond pas aux canons les plus purs de la règle de droit, la *soft law* souligne que la norme juridique ne peut être définie comme un absolu.

L'attention du droit international public à la question de la responsabilité sociétale n'est pas nouvelle et remonte, pour l'essentiel, aux années soixante-dix.
L'une des difficultés, pour saisir les textes internationaux en la matière, est de distinguer ceux qui se rattachent indirectement à la RSE de ceux qui peuvent constituer des instruments de référence à l'intention des entreprises.
Les premiers sont particulièrement nombreux.

Ainsi, les instruments de référence en matière de protection de l'environnement et de développement présentent, pour la plupart d'entre eux, un lien évident avec la RSE qu'il s'agisse de la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ou encore de la Déclaration de Johannesburg sur le développement durable.

Toutefois, il faut réserver une place particulière pour ceux d'entre eux qui visent directement les entreprises et leur comportement.

Devant l'ampleur des enjeux, pour proposer des cadres et des orientations, face à la divergence des intérêts des Etats, diverses organisations internationales se sont impliquées dans l'élaboration de déclarations ou recommandations dont l'objet était d'encourager ce qui n'était pas encore identifié parfaitement comme illustrant des démarches de RSE[107].

Dans le cadre de ce développement, seuls les textes les plus souvent cités dans les documents éthiques seront ici rappelés[108] :

- L'OIT[109], dans le cadre de son mandat, a adopté en novembre 1977, sa Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale.
- L'OCDE [110] a élaboré des principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales.
- Dans le cadre des Nations Unies, le programme du Pacte mondial ou Global Compact poursuit la même finalité.

[107] Bien avant que ne soit véritablement lancé le mouvement de la RSE sous sa forme actuelle, l'OIT et l'OCDE ont pris l'initiative de s'adresser directement aux entreprises multinationales en recourant à des instruments de *soft law*.
[108] Les divers développements concernant : l'OIT, l'OCDE et le 'Global compact' figurent en annexe (II).
[109] Organisation internationale du travail.
[110] Organisation de coopération et de développement économique.

Ce foisonnement international convint de l'importance de cette réflexion et de ces engagements[111].

Outre les grands dispositifs internationaux et communautaires précédemment évoqués, il convient de s'intéresser, afin de comprendre la RSE dans son intégralité, au cadre national français.

LE CADRE NATIONAL DE LA RSE : LES LOIS FRANÇAISES

Il est nécessaire de présenter le cadre national dans lequel s'inscrivent les pratiques RSE dans la mesure où il va contribuer à modeler certaines pratiques.

La société, au sens large du terme, a en quelques décennies profondément changé. Conscients de cette réalité, les responsables politiques ont introduit, par la règle de droit, de nombreuses obligations contraignant les acteurs économiques, et en particulier les entreprises, à intégrer dans leurs pratiques des comportements plus respectueux du devenir global de la société.

Le droit français incite aujourd'hui les entreprises à développer la RSE.

En effet, la France a, depuis le début des années 2000, progressivement élaboré un dispositif législatif assurant la mise en place puis le renforcement de la transparence de l'impact des activités des sociétés sur le plan social, sociétal et environnemental.

Cette démarche s'inscrit dans la mise en avant de la communication d'informations non financières en application de la politique communautaire en matière de RSE.

[111] DE LA GARANDERIE (D.), « La reconnaissance et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises par l'Union européenne », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.10-14.

Les avancées les plus marquantes sont les suivantes : la loi NRE de 2001[112], la Charte de l'environnement intégrée au préambule de la Constitution en 2005[113] et les lois consécutives au Grenelle de l'environnement de 2008 – dont la première dite « Loi Grenelle I » a été adoptée le 3 août 2009 et l'autre « Loi Grenelle II » adoptée le 12 juillet 2010[114].

Le droit des sociétés, au travers les lois susvisées, apporte une certaine force à la responsabilité sociétale des entreprises.

La situation actuelle démontre, en outre, la nécessité de combiner les dispositifs juridiques et éthiques.

La RSE ayant été ci-dessus définie, il convient désormais de mettre en application ce droit substantiel.
Le législateur, dans le cadre de l'article 49 de la loi Grenelle I, dispose que la médiation sera un des outils de mise en œuvre de la RSE. En effet, ce dernier affirme que : « construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation »[115].

Il y a lieu désormais de définir la médiation en tant que droit processuel.

[112] Annexe (III) : Le cadre français de la RSE.
Décret d'application en date du 20 février 2002 (décret n°2002-221 pris pour l'application de l'article L. 225-102-1 alinéa 4 du Code de commerce).
[113] Annexe (III)
[114] Annexe (III). Loi 2010-788 du 12 juillet 2010. Un décret d'application en date du 24 avril 2012 (décret n°2012-557) JO du 26 avril 2012 vient compléter le dispositif en précisant ses conditions d'application.
[115] Loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, Titre V : Gouvernance, information et formation, article 49.

La médiation, sujet contemporain, a vocation à recevoir application dans tous les domaines du droit.

Madame le Bâtonnier Christiane Feral-Schul place la médiation comme un thème fondamental, au cœur de sa mandature, au même titre que le Premier Président de la Cour d'appel de Paris, Jean-Claude Magendie[116].

Les origines de la médiation au sein du droit remontent aux années 1990.
En effet, le législateur a intégré la médiation judiciaire dans le Code de procédure civile à la suite de la loi du 8 février 1995 relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative et du décret d'application du 22 juillet 1996[117].

La médiation est restée pendant longtemps une pratique plutôt marginale[118].
Force est de constater que loin de constituer un concept unitaire, la médiation fait également l'objet de multiples interprétations.

Depuis quelques années, une succession de textes[119] marquent l'importance donnée par le législateur à la médiation.

[116] Assemblée générale FNCM (Fédération Nationale des Centres de Médiation) : « L'avocat, acteur central dans le processus des modes alternatifs des règlements des litiges », 30 mars 2012 ;
MAGENDIE (J.-C), Célérité et qualité de la justice, la médiation : une autre voie, Rapport remis au Garde des sceaux le 15 octobre 2008.
[117] Loi n°95- 125 du 8 février 1995, relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative : JO 9 février 1995 ;
JUSTON (M.), « La médiation : du principe à la réalité ? », *Gazette du Palais,* 31 juillet 2008, n°213, p.2.
[118] CAIDET (L.), JEULAND (E.), *Droit judiciaire privé*, 7ème éd., Litec, 2011, p. 300, n°422 et suivant ; GABORIAU (S.), « Déjudiciarisation et administration de la justice- Promouvoir la 'juridiversité' », *Petites affiches,* 14 juin 2012, n°119, p.15 ;
STIMEC (A.), « La conscience des limites de la médiation comme moyen de son développement : La théorie et la déontologie face à la pratique », *Bulletin de Liaison du Laboratoire d'Anthropologie Juridique de l'université Paris-Sorbonne,* n°22, septembre 1997.
[119] MAGENDIE (J.-C), *Célérité et qualité de la justice – gestion du temps dans le procès*, juin 2004, documentation française ;
MAGENDIE (J.-C), *Célérité et qualité de la justice, la médiation : une autre voie*, Rapport remis au Garde des sceaux le 15 octobre 2008. C'est ainsi que Jean-Claude Magendie, Premier président de la Cour d'appel de Paris a remis un rapport au Garde des Sceaux en 2008 intitulé : « célérité et qualité de la justice, la médiation : une autre voie» qui annonce une série de mesures pour développer la médiation. Le rapport contient essentiellement des propositions portant sur des améliorations techniques en vue de favoriser le recours à la médiation et comporte en annexe une charte des médiateurs.

L'ordonnance du 16 novembre 2011, portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale, donne, pour la première fois en droit français, une définition de la médiation[120].

Cette ordonnance introduit dans la loi du 8 février 1995 un nouveau chapitre Ier intégrant l'ensemble des procédures de règlement amiable en droit français.

Les mesures principales de l'Ordonnance consistent à instituer la médiation conventionnelle et un cadre général également applicable aussi bien aux médiations judiciaires[121].

Selon l'ordonnance, « la médiation (…) s'entend de tout processus structuré, quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige ».

Cette définition s'inspire de la définition large de la directive pour inclure des formes variées de règlement amiable des différends jusqu'alors régies par des textes épars.

L'ordonnance permet enfin d'assurer une unité conceptuelle des termes concernant les procédures de règlement amiable des conflits.

Il a fallu attendre un décret en date du 20 janvier 2012 pour que les règles applicables à chacun des modes de résolutions amiables des différends, que sont la médiation, la conciliation et la procédure participative, soient précisées[122].

---

[120] Publiée au J.O. le 17 novembre 2011 ; TRICOIT (J.-P), « La transposition de la directive Médiation en droit français », *Petites Affiches,* n°66, 2 avril 2012. L'ordonnance modifie l'agencement de la loi n°95- 125 du 8 février 1995, relative à l'organisation des juridictions et à la procédure civile, pénale et administrative : JO 9 février 1995, p. 2175, et son décret d'application n°96-652 du 22 juillet 1996.
LIENHARD (A.), « Médiation civile et commerciale : adoption d'une directive », *Dalloz actualité*, 25 avril 2008.
FLEURIOT (C.), « Médiation en matière civile et commerciale : un cadre général », *Dalloz actualité*, 21 novembre 2011 ; KLEITZ (C.), « Le poids des mots », *Gazette du Palais*, mercredi 23, jeudi 24 novembre 2011, p. 3 ;CONSEIL D'ETAT, *Développer la médiation dans le cadre de l'Union européenne*, étude adoptée par l'Assemblée générale du Conseil d'Etat le 29 juillet 2010, La documentation française, p. 8 : « La genèse de la directive 2008/52 ».

[121] GANANCIA (D.), « Directive européenne et nouvelles dispositions sur la médiation en France », *Les Annonces de la seine,* supplément au numéro 27 du jeudi 19 avril 2012 : La médiation : un nouveau rebondissement dans le sillage européen, p. 3 à 8.

[122] Décret n°2012-66 du 20 janvier 2012. Le présent décret est pris pour l'application de l'ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive n°2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale ainsi que pour l'application de l'article 37 de la loi n°2010-1609 du 22 décembre 2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires.
Lettre d'actualité du CMAP janvier 2012 : « Décret du 20 janvier 2012 relatif à la résolution amiable des différends. Enfin, le décret vint !!! ».

Le présent décret établit, dans le Code de procédure civile, un livre V sur la résolution amiable des différends.

A cet égard, il prévoit que les parties à un différend peuvent, à leur initiative (et dans les conditions prévues par le présent livre), tenter de le résoudre de façon amiable avec l'assistance d'un médiateur, d'un conciliateur de justice ou dans le cadre d'une procédure participative de leurs avocats.

En France, contrairement à d'autres pays où l'on distingue l'ombudsman[123] du médiateur, le vocable « médiateur » recouvre plusieurs significations.

Sous le terme de « médiation » ainsi défini, on distingue en France trois types de médiation : la médiation conventionnelle, la médiation judiciaire et la médiation institutionnelle.

Il existe d'une part le médiateur conventionnel ou judiciaire[124].

Dans le premier cas, ce sont les parties qui décideront directement entre elles de recourir à la médiation, généralement de façon spontanée, parfois sur la base d'une clause contractuelle le stipulant expressément[125].

[123] L'ombudsman est une personne indépendante et objective qui enquête sur les plaintes des administrés contre les organismes gouvernementaux et autres organisations, tant du secteur public que privé. Après un examen approfondi et impartial, il détermine si la plainte est fondée et formule des recommandations à l'intention de l'organisation afin de donner suite à la doléance. L'ombudsman désigne, dans les pays qui ont mis en place cette institution l'équivalent de la fonction de médiation de la République, nouveau Défenseur des droits, que l'on retrouve en France et dans la plupart des pays francophones. Ainsi, en français, le terme "ombudsman" est généralement traduit par le mot "médiateur". Toutefois, si tous les ombudsmans ont recours à la médiation, tous les médiateurs ne sont pas des ombudsmans.

[124] IIIe Assises Internationales de la médiation judiciaire. Aix-en-Provence- 4/7 juillet 2012, *Les annonces de la Seine*, Lundi 30 juillet 2012, n°49 ; LAJARTE (C.), *La médiation conventionnelle*, thèse Université Paul Cézanne (Aix-Marseille), 2007.

[125] Selon l'article 1530 du CPC, la médiation conventionnelle s'entend de tout processus structuré par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence. (Article 21-2 de la loi n°95-125 du 8 février 1995).
La médiation conventionnelle va donc se placer dans un climat de difficulté née, mais pas encore dans l'hostilité d'un conflit soumis au tribunal.

Dans le second cas, une action en justice a déjà été intentée et le recours à la médiation sera décidé par le juge avec l'accord des parties[126].

Dans les deux cas, le médiateur[127] est un tiers neutre qui est assimilé à un facilitateur.

Ce dernier accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence[128].

Il est nécessaire de souligner que la médiation est confidentielle, sauf accord contraire des parties. Ce principe est essentiel pour le succès de la médiation. A défaut, les parties pourraient craindre que les constatations du médiateur ou les déclarations recueillies au cours de la médiation ne soient divulguées à des tiers ou utilisées dans le cadre d'une instance judicaire ou arbitrale subséquente (en cas d'échec de la médiation).

D'autre part, il existe une médiation communément appelée institutionnelle qui, aujourd'hui, a deux sens :

- Certain auteurs considèrent que la médiation est institutionnelle quand les parties font appel à un centre spécialisé pour organiser une médiation comme, par exemple, le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP).
- D'autres auteurs considèrent que la médiation est institutionnelle quand il s'agit d'une médiation interne à l'entreprise.

---

[126] ARMAND-PREVOST (M.), « La médiation : trop connue, mal connue, méconnue. 2e partie », *Gazette du palais*, 12 janvier 2006, n°12, p. 11. Concernant la médiation judiciaire, comme l'écrivait le Premier président Pierre Drai dans les Mélanges offerts à Pierre Bellet : « Rien de ce qui est judiciaire ne peut être étranger à la médiation, tant il est vrai que l'œuvre de justice impose qu'un peu d'humanité et de compréhension viennent briser- lorsque le juge l'estime opportun ou utile- l'effet mécanique et parfois quasi kafkaïen du déroulement des procédures ».

ARENS (C.), « Les enjeux de la médiation », *Les annonces de la Seine*, lundi 26 mars 2012, n° 22, p. 7. L'introduction de la faculté pour le juge d'offrir une médiation aux parties, en 1995, n'a pas déclenché une utilisation massive de cette possibilité par les tribunaux. Néanmoins, il apparaît que de plus en plus de médiations judiciaires voient le jour. A titre d'exemple, en matière civile, un protocole sur la médiation a été signé le 14 décembre 2009 entre le tribunal et le barreau de Paris, fruit d'une concertation menée avec tous les acteurs concernés, magistrats, avocats, responsables de greffe et médiateurs. Il a été institué une Unité de Médiation civile présidée par le Président du tribunal. Cette unité a pour objectif de proposer, organiser et structurer les modalités de recours à la médiation au sein des chambres civiles.

En outre, le 1er mars 2010, a été mise en place auprès des chambres civiles la pratique de la « double convocation ». L'idée est de favoriser la médiation en tout début de procédure, à un stade où le conflit n'est pas encore cristallisé. Enfin, Madame le Bâtonnier Christiane Féral-Schul, élue en décembre 2010, permet par son engagement le développement des modes alternatifs de règlement des conflits.

[127] SIX (J.-F.), *Le temps des médiateurs*, Le Seuil, 1990.

Mais qu'est-ce qu'un médiateur ? Le médiateur est pour Jean-François SIX, un « troisième homme » qui n'est pas partie prenante car il n'a pas de pouvoir. Un homme qui doit avoir le sens des réalités, être détaché du litige, capable d'empathie, souple et adaptable, optimiste, humble, inventif, patient, qui a le sens de la hiérarchie des valeurs et qui reste capable d'autorité sans jamais être autoritaire.

AYELA (C.), « Pratique de la médiation et règlement des conflits. Nous sommes tous médiateurs ! », *JCP G* n°49, 19 octobre 2009, 371.

Dans l'Encyclopédie de Diderot et d'Alembert, au siècle des Lumières (1694), le médiateur est défini comme : « celui qui s'entremet entre deux contractants ou qui porte les paroles de l'un à l'autre pour les lui faire agréer ».

[128] Article 1530 du Code de procédure civil.

Au sein de cette étude, la médiation institutionnelle sera considérée comme étant une médiation interne à l'entreprise.
Ce médiateur interne est considéré comme un tiers neutre, impartial.

Ce dernier joue, à l'inverse du médiateur conventionnel, un rôle d'aviseur.
Cette division de principe entre médiation conventionnelle ou judiciaire et médiateur institutionnel n'est cependant pas rigide.
En effet, il arrive dans certains cas que le tiers aviseur devienne un tiers facilitateur et que le tiers facilitateur donne des avis.

En dehors de ces distinctions au sein même de la médiation[129], l'une des difficultés inhérentes à la matière tient à la fréquente confusion que l'on rencontre dans le maniement des concepts de médiation, conciliation, arbitrage, procédure participative[130].

Tout d'abord, les appellations sont parfois utilisées de façon erronée non seulement par les parties mais également par les autorités publiques[131].

Ce mode de règlement des litiges se distingue donc d'autres notions telles que l'arbitrage, la justice étatique, la conciliation, la procédure participative.

En effet, du latin *mediatio* (entremise), *de mediare* (s'interposer), la médiation est : « un mode de règlement des conflits consistant, pour la personne choisie par les antagonistes, à proposer à ceux-ci un projet de solution, sans se borner à s'efforcer de les rapprocher à la différence de la conciliation, mais sans être investi du pouvoir de leur imposer, à la différence de la juridiction étatique et de l'arbitrage »[132].

[129] GUILLAUME-HOFNUNG (M.)*, La médiation*, PUF., 2005.
Bien que ces deux formes de médiation mettent en évidence la volonté des entreprises d'avoir une démarche responsable et encadrée dans le long terme, il est regrettable que le terme « médiation » soit fréquemment utilisé à la place d'un autre. En effet, comme le précise l'auteur Michèle Guillaume- Hofnung, le terme « médiation » et « médiateur » sont utilisés dans un « flou terminologique dû aux contrefaçons désireuses de capter son image ». Ces mots sont utilisés en leur donnant plusieurs contenus qui, bien que ne s'excluant pas, ne recouvrent pas la même réalité.
[130] Annexe (IV) tableau : distinction mode amiable et non amiable de règlement des conflits.
[131] JARROSSON (C.), « La médiation et la conciliation : essai de présentation », *Droit et patrimoine,* 1999, p.77.
[132] CORNU (G.), *Vocabulaire juridique*, PUF, 2007, V. médiation.

Tout d'abord, la médiation se distingue de l'arbitrage et de la justice étatique. Ainsi, le médiateur et la médiation ne sont pas :

- un juge, une instance judiciaire, un jugement,
- un arbitre, une instance arbitrale, une sentence arbitrale, puisque l'arbitre est un « juge privé » choisi par les parties.

Dans les deux cas, il existe une différence fondamentale : le juge et l'arbitre tranchent (jugement ou sentence) alors que le médiateur aide les parties au litige à comprendre leurs positions et leurs intérêts respectifs dans les différends qui les opposent pour qu'elles puissent régler elles-mêmes ceux-ci par un accord conventionnel.
Ainsi, la différence entre la médiation, l'arbitrage et la justice étatique réside dans le fait que l'arbitre ou le juge rendent des décisions qui s'imposent aux parties.

L'arbitrage tient une place particulière, puisque, contrairement aux autres modes alternatifs de règlement des conflits, il est un mode juridictionnel non étatique.
Il constitue une dérogation partielle au monopole de la justice de l'Etat.
C'est une procédure par laquelle les parties à un litige décident, d'un commun accord, par une convention d'arbitrage (clause compromissoire ou compromis), de soumettre leur différend à une ou plusieurs personnes privées, impartiales et indépendantes, choisies pour leur qualification et leur expertise dans un domaine considéré, faisant ainsi échapper la résolution de leur litige aux juridictions étatiques[133].
L'arbitrage débouche, non sur un simple avis, mais sur une sentence arbitrale à valeur juridictionnelle.
La sentence arbitrale n'a pas elle-même force exécutoire ; pour cela il faut qu'une procédure d'exéquatur intervienne devant le président du tribunal de grande instance.

En outre, il est possible de faire référence à un « arbitrage institutionnel » si l'arbitrage se déroule sous l'égide et selon le règlement d'une institution d'arbitrage auquel les parties se sont référées, ou à un « arbitrage ad hoc » si l'arbitrage se déroule selon les règles convenues entre les parties.

[133] CORNU (G.), *op. cit*, *v*. arbitrage.
JARROSSON (C.), *La notion d'arbitrage*, Thèse d'Etat, 1986, L.G.D.J., préface de Bruno OPPETIT, p.372 : « L'arbitrage peut se définir comme l'institution par laquelle un tiers règle le différend qui oppose deux ou plusieurs parties en exerçant la mission juridictionnelle qui lui a été confiée par celle-ci ».

En revanche, la frontière entre la conciliation et la médiation est plus difficile à tracer[134].
En effet, les différences entre médiation et conciliation sont si subtiles et parfois même contradictoires qu'elles peuvent devenir imperceptibles.
Néanmoins, il convient de souligner qu'avec l'ordonnance de 2011, un coup fatal a été donné à la thèse de la prépondérance de la conciliation.

Si, sur le plan de la théorie générale, les notions de médiation et conciliation renvoient à la même réalité juridique[135], des différences existent pourtant.

La conciliation ne bénéficie pas d'une définition législative mais la doctrine la définit comme un mode de règlement des litiges grâce auquel les parties s'entendent directement pour y mettre fin avec, au besoin, l'aide d'un tiers conciliateur.

Sous réserve de quelques nuances, les auteurs s'accordent généralement sur le caractère amiable des deux procédés ainsi que sur la présence, du moins en principe, d'un tiers (mais de façon non systématique) et la possibilité, dans les deux cas, de fonder la solution en droit ou en équité.

Ainsi, les deux notions semblent parfois inextricablement liées.
C'est ce que précise le professeur Jarrosson lorsqu'il écrit : « les notions de médiation et de conciliation n'ont, hormis le fait qu'une conciliation peut avoir lieu sans tiers, pas de raison d'être distinguées en droit, de manière générale ».
En effet, dans une conception classique, la médiation se distingue relativement peu de la conciliation ; il n'y a entre elles qu'une différence de degré, non de nature.

Les deux notions sont souvent tenues pour synonymes et employées indifféremment. Cette confusion vient du fait que la mission du médiateur est bien d'aider à une forme de conciliation des parties en conflit.
De même, les techniques mises en œuvre par les conciliateurs (conventionnels ou de justice) sont infiniment proches de celles dont use le médiateur bien que le conciliateur de justice agisse comme délégataire du juge.

[134] PEULVE (C.), « Médiation et conciliation. Des jumeaux… vrais ou faux ? », *Gazette du Palais*, dimanche 26 au mardi 28 juin 2011.
[135] Ce sont des modes de résolution amiable des différends.
JOLY-HUARD (J.), *Conciliation et médiation judiciaire,* thèse Paris II, 2002.

Bien qu'il existe deux visions différentes de la conciliation, la majorité de la doctrine s'accorde à dire que la différence entre la médiation et la conciliation réside dans le rôle du tiers :

- Le médiateur aide les parties dans leur réflexion et leur décision ; il fait émerger les décisions des parties.
- Le conciliateur, quant à lui, propose des solutions aux parties[136].

En somme, si les processus peuvent converger dans le résultat, ils diffèrent dans leur objet :

- Le conciliateur aide les parties à trouver un accord sur un litige qui les oppose, voire propose des solutions.
- Le médiateur œuvre au rétablissement d'un lien social pour donner aux parties les moyens de gérer par elles-mêmes leur conflit entendu dans sa globalité[137].

La conciliation peut être un mode alternatif mais il ne faut pas oublier qu'elle peut être aussi juridictionnelle car « il entre dans la mission du juge de concilier les parties » (Article 21 du Code de Procédure Civile - CPC) et c'est d'ailleurs par délégation du juge que le conciliateur reçoit cette même mission[138].

En outre, il est nécessaire de distinguer médiation et transaction.

Ici, la distinction est plus facile car la transaction est précisément définie à l'article 2044 du Code civil, comme un « contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou préviennent une contestation à naître ».

L'originalité de ce contrat tient à ce qu'il doit être rédigé par écrit, repose sur des concessions réciproques et possède l'autorité de la chose jugée.

---

[136] MARTIN (R.), « Quand le grain ne meurt… de conciliation en médiation », *JCP G,* n°47, 20 novembre 1996, I, 3977, p. 3 ;
GUINCHARD (S.) *et alii, Droit processuel. Droits fondamentaux du procès*, Dalloz, 2011, p. 1271, n°585 ; VIVIER (J.-L.), « La réforme de la conciliation et l'introduction de la médiation dans la procédure civile », *Petites affiches*, 25 novembre 1996, p. 12.

[137] GORCHS-GELZER (B.), « Regard critique sur l'ordonnance n°2011-1540 transposant la directive médiation », *Droit et procédure*, janvier 2012, n°4.

[138] Article 1536 du CPC traite du conciliateur de justice.

Ainsi, la médiation, en tant que processus de recherche d'un accord et non pas accord lui-même, se distingue ainsi facilement de la transaction qui s'apparente exclusivement à un accord.

Enfin, la procédure participative, issue de la loi n°2010-1609 du 22 décembre 2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires[139] est prévue aux articles 2062 à 2068 du Code civil[140], se déroule selon une procédure conventionnelle de recherche d'un accord et se poursuit, le cas échant, par une procédure aux fins de jugement[141].
L'article 2062 du Code civil dispose : « La convention de procédure participative est une convention par laquelle les parties à un différend qui n'a pas encore donné lieu à la saisine d'un juge ou d'un arbitre s'engagent à œuvrer conjointement et de bonne foi à la résolution amiable de leur différend ».

Une différence notable distingue ces modes amiables de la médiation :

- Le tiers est facultatif dans la conciliation, la négociation, la transaction alors que la médiation, comme le jugement ou l'arbitrage, est triangulaire dans sa structure.
En revanche, à la différence des modes juridictionnels, binaires en ce qu'ils tranchent, la médiation est aussi ternaire dans son processus.

Une fois la médiation définie, il convient d'identifier ses origines.

[139] J.O. 23 décembre 2010, p. 22552, BOCCARA (E.), *Gazette du Palais,* 16-18 janvier 2011.
[140] Qui forment, au livre III, un titre XVII « De la convention de procédure participative » qui fait suite au titre XV « Des transactions » et au titre XVI « Du compromis ».
[141] CAIDET (L.), JEUDLAND (E.), *Droit judiciaire privé*, 7ème éd., Litec, 2011, n°425, p. 303.

La médiation se révèle être ancienne[142].

Bien avant sa reconnaissance légale, sa nécessité apparaissait déjà dans l'ordre juridique.

Platon suggérait d'aller vers le juge que si la médiation d'un tiers (voisin, ami) avait échoué[143].

La médiation fut également largement pratiquée sous l'Ancien Régime et la Révolution de 1789 a repris le principe à son compte.

C'est dans ce contexte que, le 7 juillet 1790, Louis Prugnon, député à l'Assemblée constituante, déclarait : « Rendre la justice n'est que la seconde dette de la société. Empêcher les procès, c'est la première. Il faut que la société dise aux parties, pour arriver au temple de la justice, de passer d'abord par celui de la concorde. J'espère qu'en passant vous transigerez »[144].

Ainsi, tout contentieux devait être préalablement confié aux « faiseurs de paix » comme les décrivait Voltaire[145].

En outre, les débuts de la Révolution s'enthousiasmèrent pour la conciliation.

Par les lois des 16-24 août 1790 et du 27 mars 1791, la Constituante décida de soumettre au préliminaire de conciliation toutes les affaires, même les contestations entre personnes incapables de transiger ou portant sur des objets non susceptibles de transaction[146].

---

[142] PERE EVARISTE HUC, *L'empire chinois,* 1854, chapitre 3, p. 79-80 : « L'empereur (Khang-hi) (…) conclut que le nombre des procès tendrait toujours à augmenter dans des proportions effrayantes, si l'on n'avait pas peur des tribunaux et si l'on était assuré d'y être bien accueilli et de recevoir toujours bonne et exacte justice.
Comme l'homme, dit-il, est porté à se faire illusion sur ses propres intérêts, les contestations seraient interminables et la moitié de l'empire ne suffirait pas pour juger les procès de l'autre moitié. J'entends donc que ceux qui ont recours aux tribunaux soient traités, sans pitié, qu'on agisse à leur égard de telle façon que tout le monde soit dégoûté des procès et tremble d'avoir à comparaître devant les magistrats. De cette manière, les bons citoyens qui ont des difficultés entre eux s'arrangeront entre frères, en se soumettant (…) à la médiation des vieillards et du maire de la commune. Quant à ceux qui sont querelleurs, têtus et incorrigibles, qu'ils soient écrasés devant les tribunaux : voilà la justice qui leur est due »

[143] *Les Lois* sont le dernier dialogue de Platon ;
DORION (L.-A.), *Le Socrate de Platon*, PUF, 2011 ; Traduction ROBIN (L.) et MOREAU (M.-J.), *PLATON, Œuvre complète*, Gallimard, Collection 'Pléiade', 1950, T.II, p. 635, 1131 ;
LAKS (A.), *Médiation et coercition. Pour une lecture des Lois de Platon,* Presse Universitaire du Septentrion, 2005. L'auteur considère que l'œuvre de Platon propose un idéal législatif dont tout le mérite est de maintenir médiation et coercition dans une relation de tension.

[144] Cité par T.Clay, dans « La parole, l'écrit et l'image en justice : quelle procédure au XXIe siècle ? », textes réunis par S. Gaboriau et H. Pauliat, Presses universitaires de Limoges (PULIM), 2011, Actes des VIIIe entretiens d'Aguesseau ;
GABORIAU (S.), « Déjudiciarisation et administration de la justice-Promouvoir la 'juridiversité' », *Petites affiches,* 14 juin 2012, n°119, p. 3.

[145] MARTIN (R.), « Quand le grain ne meurt… de conciliation en médiation», *JCP G,* n° 47*,* novembre 1996, I. 3977.

[146] MARTIN (R.), « Quand le grain ne meurt…de conciliation en médiation », *JPC G*, n°47, 20 novembre 1996, I, 3977.

Il apparaît que le procès a mauvaise réputation, d'abord parce qu'il donne en spectacle l'agressivité humaine et, ensuite, parce qu'il apparaît comme un processus trop long, dévorant temps, argent et peine.

Certains pays ont repris aujourd'hui cette idée d'une médiation ou d'une conciliation préalable à toute action en justice.
A titre d'exemple, en Italie, il existe un système de médiation obligatoire, avant la saisine du juge, mis en place par la loi du 4 mars 2010. Le but de ce système est de désengorger la justice[147].
En Angleterre, les parties doivent obligatoirement s'échanger un certain nombre de documents avant d'intenter un procès à leur adversaire. L'idée est de créer une base solide pour une solution transactionnelle (*pre-actions protocols*)[148].
Le droit anglais sanctionne la partie qui a refusé un accord amiable puisqu'elle peut être condamnée à payer les coûts de la procédure alors même qu'elle aura gagné son procès au fond.
Enfin, toujours à titre d'exemple, en Suisse, un nouveau Code de procédure datant de 2008 est entré en application en 2011. Une large place est laissée à la conciliation souvent obligatoire avant de saisir un tribunal. Les parties peuvent demander qu'une médiation se déroule à la place de la conciliation avec le juge.

Une fois l'analyse de ces deux concepts de « RSE » et de « Médiation » exposée, il apparaît que ces notions ont, toutes les deux, été développées et formalisées dans un contexte de crise.

En fait, la crise internationale a d'importantes répercussions sur la confiance que les citoyens portent dans le fonctionnement des marchés et, plus précisément, sur la capacité des entreprises à œuvrer pour l'intérêt général.
La question se pose donc de savoir si cette confiance peut être rétablie grâce notamment à des pratiques nouvelles et à l'adoption d'une politique de RSE[149].

---

[147] BLOHOR-BRENNEUR (B.), BENSIMON (S.), BARADAT (L.), « IIIème Assises Internationales de la Médiation judiciaire, Aix-en-Provence -4/7 juillet 2012 », *Les Annonces de la Seine*, Lundi 30 juillet 2012, n°49, p. 6.
[148] BRENNEUR (B.), Panorama des médiations du monde. La médiation, langage universel de règlement des conflits, L'Harmattan, 2009, p. 51 à 57.
[149] DOUCIN (M.), « La responsabilité sociale des entreprises n'est pas un concept tombé du ciel », dans, (dir.), TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises. Regards croisés droit et Gestion,* Economica, 2011, p. 31.

Il apparaît désormais clairement que, face à l'échec d'une position prétendant uniquement maximiser la valeur actionnariale, il faut trouver des fondements éthiques qui ne soient pas cosmétiques mais replacent l'homme au cœur de l'entreprise.
C'est dans ce contexte que les entreprises ont revu certaines de leurs pratiques et se sont intéressées à des acteurs qu'elles négligeaient jusqu'à présent (parties prenantes, médiateurs, par exemple).

Désormais, les entreprises prennent conscience qu'elles doivent répondre aux attentes de la société dans laquelle elles agissent.
Pour se faire, il est nécessaire de trouver un cadre pour la réalisation de la RSE.

La RSE étant par essence une démarche volontaire des entreprises faisant partie de la catégorie de la *soft law*, une approche imposant à celles-ci de nouvelles obligations et formalités législatives ou bien même administratives risquerait d'être contre-productive.

Si l'appel à la responsabilité des entreprises se fait clairement entendre, la philosophie et la nature de sa régulation autant que ses modalités de mise en œuvre suscitent encore des débats et des initiatives aussi diverses que différentes.

A titre d'exemple, la Commission européenne[150] attache une grande importance au dialogue avec et entre les parties prenantes.
Pour cette dernière, la notion de RSE est fondée sur le droit de regard des diverses parties prenantes de l'entreprise.
Bowen quant à lui, dans son ouvrage *Social Responsabilities of the Businessman*[151] prône le développement de nouveaux instruments de gestion (audit, instance de médiation) afin de contrôler la responsabilité des dirigeants.

Il apparaît donc que ces outils de mise en œuvre de la RSE, bien que tous différents, font partie de la catégorie de *la soft law.*

[150] Commission européenne, Livre Vert, *op. cit.,* p.12.
[151] BOWEN (H. R.), *Social Responsibilities of Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.

Or, en se référant et en faisant un parallèle à la pensée de Jean-Jacques Rousseau, la RSE, concept visant au bien commun, ne peut être atteinte que si les entreprises sont obligées de coopérer.

En effet, dans *le Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes* (1754) dit « second discours »[152], Jean-Jacques Rousseau part d'un exemple de deux hommes qui décident de partir à la chasse au cerf et constate que ces derniers, bien que mis d'accord sur les objectifs et sur le bien commun (attraper un cerf), sont incapables d'atteindre leur but.
L'intérêt individuel l'a emporté sur l'intérêt collectif à se coordonner dans la mesure où l'un des chasseurs qui voit passer un lièvre abandonne le guet pour attraper le lièvre.
Ainsi, l'unique sûreté que le philosophe trouve, afin que les hommes respectent leurs objectifs premiers, est la contrainte de la loi, contrainte bienfaisante parce qu'expression de la volonté générale.

Comme le souligne l'auteur Robert Derathé[153], la loi réalise l'accord de l'obéissance et de la liberté par l'intermédiaire de la volonté générale.

Ainsi, pour reprendre l'exemple de la partie de chasse, le bien commun, selon Rousseau, ne peut être atteint que si les deux chasseurs sont obligés de coopérer, d'être loyaux l'un à l'égard de l'autre.
Il faut donc des règles de coordination et de coopération entre les hommes qui résultent de la volonté générale, c'est-à-dire des « lois ».

En somme, selon le philosophe, dès lors de la société est constituée, l'homme ne se suffit plus à lui-même et doit s'orienter « vers ou par rapport à autrui »[154].
Cela exige une « loi commune » qui, au terme d'un contrat social, effectué entre le peuple et lui-même, consistant à renoncer à la liberté naturelle au profit de la liberté civile, garantit une certaine transparence.
Autrement dit, il n'y a de liberté véritable que sous la contrainte de la loi.

[152] ROUSSEAU (J.-J.), *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Le livre de poche, Les classiques de la philosophie, 1996 ; DECHAUX (J.-H), « Rousseau et la médiation symbolique entre les hommes : contribution à un individualisme structurel », *Sociologie*, 2010/2 Vol.1, p. 276-277.
[153] DERATHE (R.), Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps, Vrin, 2002, p. 153.
[154] En reprenant les termes de Max Weber (1921), *Economie et société*, vol. 1 et 2, Paris, Plon « Pocket », 1995.

Or, en l'espèce, toute la particularité et l'intérêt de la RSE est qu'elle fasse partie de la catégorie de la *soft law*.
Il n'y a pas lieu de faire respecter un droit invitatif (RSE) par un droit dur et contraignant[155].
La RSE n'a pas a être encadrée, ni même appliquée par une réglementation impersonnelle et générale.

Faisant sien cet argument, la Commission européenne précise que : « la RSE étant, par essence, une démarche volontaire des entreprises, une approche imposant à celles-ci de nouvelles obligations et formalités administratives risquerait d'être contreproductive et serait contraire aux principes de l'amélioration de la réglementation »[156].

Il est donc nécessaire de promouvoir un droit processuel[157] afin de mettre en œuvre ce droit substantiel qu'est la responsabilité sociétale des entreprises.

En effet, le droit, même invitatif, n'a de sens que s'il peut être appliqué.
C'est pourquoi, la médiation apparaît comme étant la réponse la plus adéquate afin de mettre en œuvre la RSE.

Il convient donc de se demander comment la médiation et la responsabilité sociétale des entreprises interagissent-elles ?
En quoi la médiation s'inscrit-elle dans une « démarche RSE » ?
Ou plus précisément en quoi la médiation est-elle l'instrument le plus efficace pour mettre en œuvre le droit substantiel qu'est la responsabilité sociétale des entreprises ?

[155] MAON (F.), « De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p.25.
[156] Communication de la commission, « Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprise », COM (2006) 136 Final, 22 mars 2006.
[157] GUINCHARD (S.) et *alii, Droit processuel. Droits fondamentaux du procès*, 6ème éd., Dalloz 2011, n° 587, p.1276 : « Règlement amiable et droit processuel ».

Pour répondre à cette question, il convient d'analyser d'une part, la médiation préventive comme outil de mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (TITRE I).
Cette partie sera l'occasion de présenter la théorie des parties prenantes et son application dans les entreprises françaises.
D'autre part, il sera examiné la médiation curative comme une autre outil de mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises (TITRE II). Cette seconde partie permettra d'analyser, en cas de conflit, comment la médiation peut permettre aux entreprises de respecter leurs obligations RSE.

CHAPITRE LIMINAIRE

RSE ET MÉDIATION :

DEUX INSTRUMENTS DE DROIT INVITATIF OU DE *SOFT LAW*

Avant d'aborder le cœur du sujet, il apparaît nécessaire, au regard de cette étude, de préciser ce que recouvre la notion de *soft law* (I), puis d'analyser en quoi la RSE (II) et la médiation (III) sont des instruments de droit invitatif, avant enfin d'examiner les liens qui existent entre ces deux concepts et plus précisément en quoi ils sont une régulation souple de l'entreprise (IV).

I. LE DROIT INVITATIF OU 'SOFT LAW'

« Le droit est trop humain pour prétendre à l'absolu de la ligne droite»[158]*. (Jean Carbonnier 1908-2003).*

Le droit moderne repose sur une conception moniste : un seul foyer de droit, l'Etat, conçu comme la source exclusive de la normativité juridique, et par conséquent, un seul ordre juridique.
Cette conception moniste doit aujourd'hui être revisitée.

[158] CARBONNIER (J.), Flexible droit. Pour une sociologie du droit sans rigueur, 10ème éd., L.G.D.J., 2001, p.8.

Crise de l'Etat, crise de la loi, crise de la démocratie ; ce discours est actuel et ressassé.
Quelles que soient la réalité et l'étendue de ces crises, elles expliquent que le discours politique et juridique véhicule souvent les idées de flexibilité, de négociation, de participation, de dialogue et de proximité.

Il faut repenser l'Etat, la loi et la démocratie au moyen d'une participation active des membres de la société civile.

La montée en puissance du concept de gouvernance[159], englobant et dépassant celui de gouvernement, traduit une remise en cause sérieuse du modèle wébérien fondé sur l'autorité et la hiérarchie.

C'est ainsi que la réglementation laisse sa place à la régulation[160] et le gouvernement à la gouvernance.

En effet, la régulation juridique passe, dans les sociétés contemporaines, par l'intervention d'acteurs multiples, situés dans des espaces juridiques différents et dont la relation n'est plus nécessairement commandée par le principe de hiérarchie.

Il apparaît que le pluralisme a gagné sur le droit étatique par le jeu du développement de foyers autonomes de production du droit.
De nouveaux espaces normatifs voient le jour et s'accompagnent de l'apparition de nouveaux acteurs qui rendent la perception de l'Etat, comme unique source de normes, obsolète.

Bien que, pendant longtemps, le paradigme juridique dominant a été celui d'un droit nécessairement obligatoire et sanctionné, conçu comme un ordre de contraintes, il apparaît que de nouvelles valeurs ont émergé.
De nouveaux modes d'intervention se démarquent des catégories connues du droit pour offrir des solutions de rechange à la régulation classique[161].

---

[159] AUBY (J.-B.), *La globalisation, le droit et l'Etat*, 2ème éd., L.G.D.J., 2010, p. 92.
[160] CHEVALLIER (J.), « La régulation juridique en question », *Droit et société*, 49-2001, p. 829.
Le concept de régulation est utilisé pour synthétiser les aspects nouveaux que prendrait le droit dans les sociétés contemporaines confrontées à des problèmes radicalement nouveaux, compte tenu, notamment, de la crise de l'Etat providence et du défi de la globalisation.
[161] FARJAT (G.), *Droit économique*, 2ème éd., PUF, 1982, p. 761-762. Le phénomène de « déjuridicisation » décrit par la doctrine se traduit par l'apparition de sources concurrentes au droit étatique.

Comme le Professeur Delmas-Marty le souligne: « l'Etat n'est plus le seul acteur et son territoire n'est plus le seul espace normatif »[162].

C'est dans ce contexte que le droit souple trouve une place privilégiée. Il joue le rôle d'un droit relais réduisant la distance entre la loi et ses destinataires et rapprochant l'Etat de ses citoyens.

En effet, la société actuelle est une société de l'instantanéité et de l'immédiateté auxquelles le droit souple est capable de répondre dans la mesure où c'est un droit flexible, adaptable et réactif.

Il a pour objet de renforcer le lien social, d'encourager l'initiative individuelle et d'inviter les acteurs de la société à prendre leurs responsabilités.
A ce titre, le « droit souple» apparaît comme un « autre droit », n'ayant guère à voir avec le « droit réglementaire » classique ; succédant au droit « abstrait, général et désincarné », exprimant la transcendance étatique, il se caractérise « par son adaptation au concret, son rapprochement des individus, son adéquation au contexte des sociétés qu'il prétend régir »[163].

La postmodernité juridique s'exprimerait donc par l'émergence d'un droit pluriel, négocié, flexible et pragmatique traduisant le retrait partiel de l'Etat au profit des acteurs privés, tant au niveau national qu'international[164].
La doctrine a vu dans l'émergence de ces « sources formelles privées », la preuve « de l'exigence de normes (…) technique et (…) l'existence de pouvoirs privés économiques »[165].

---

[162] DELMAS –MARTY (M.), *Le pluralisme ordonné,* Seuil, 2006, *spéc*. p.27
[163] CHEVALLIER (J.), « La régulation juridique en question », *Droit et société*, 2001, p. 833
[164] ROULAND (N.), *Anthropologie juridique*, PUF, coll. Droit fondamental, 1988, p. 90 : « Toutes les théories du pluralisme juridique ont en commun de relativiser la place de l'Etat par rapport à la société, et d'affirmer qu'il existe des droits non étatiques engendrés par les groupes sociaux constitutifs de toute société ».
C'est également dans cette perspective pluraliste du droit que Jean Carbonnier estime qu'il « faut admettre, comme une hypothèse fondamentale, que l'on n'a pas a priori affaire, sur un territoire donné, à un seul droit qui serait l'étatique, mais à une pluralité de droits concurrents, étatiques, infra-étatiques, supra-étatiques (…) le droit étatique devra subir la concurrence d'ordres juridiques distincts de lui ».
CARBONNIER (J.), Flexible droit. Pour une sociologie du droit sans rigueur, L.G.D.J., 1979, p. 14.
[165] FARJAT (G.), « Réflexion sur les codes de conduites privés », dans *Le droit des relations économiques internationales,* Etudes offertes à Berthold Goldman, Litec, 1982, p. 56-57.

En somme, le droit postmoderne s'oppose au droit moderne : à l'unité, il oppose le pluralisme ; à la hiérarchie, la diversité ; à la contrainte, la régulation ; à la stabilité, l'adaptabilité[166].

Par conséquent, se développe au sein des entreprises l'édiction de règles souples et flexibles[167], visant à encadrer la pratique, orienter les comportements et à favoriser l'autodiscipline.
En effet, l'auto régulation et/ou la co-régulation viennent suppléer une régulation publique devenue défaillante ou inefficace, ou tendent à la compléter à travers un partage des fonctions.

En outre, plutôt que de contraindre, il est préférable de convaincre par des moyens plus informels d'influence ou de persuasion.
La régulation débouche ainsi sur un « droit souple », « un droit invitatif » (*soft law*), formulé en termes d'objectifs, de directives, de recommandations et misant sur la dissuasion plus que sur la répression.

Plus précisément, le droit souple est adhésion, dialogue, adaptabilité et discours[168].
Or, dans un contexte de complexification du droit, ces traits caractéristiques deviennent des qualités[169].

Mais précisément qu'est ce que signifie l'expression « *soft law* » ?
Il est admis que l'expression « droit souple » ou « droit invitatif », traduction de la formule « *soft law* », trouve son origine dans la modification des structures et des sources du droit international public depuis l'après-guerre.

La « *soft law* » est un ensemble de règles et de conventions dont il est difficile de préciser les contours et le contenu[170].

---

[166] CHEVALLIER (J.), « Vers un droit postmoderne ? », dans *Les transformations de la régulation juridique,* MARTIN (G.), CLAM (J.) (dir.), L.G.D.J., T. 5, 1998, p.21, spéc., p.31.
[167] AUBY (J.-B.), La globalisation, le droit et l'Etat, op. cit,p. 98-99
[168] CHEVALLIER (J.) « Vers un droit postmoderne ?», *op.cit.* p. 25 : « le droit est un 'discours' qui fixe les repères indispensables à la cohésion sociale et assure la diffusion des valeurs fondamentales qui sont au cœur de l'ordre social (…) »
[169]GNANZOU (D.), RSE et mondialisation : enjeu et contingences. Une analyse empirique au niveau des pays en développement. Cas de la côte d'Ivoire, Thèse Université Paris I, Novembre 2010.
[170] A titre d'exemple, en marge des sources traditionnelles, se propagent des instruments aux noms les plus divers- avis, recommandations, circulaires, communiqués, propositions - ayant ceci de commun qu'ils n'obligent pas au sens où ils ne donnent pas prise à la sanction étatique.

Comme son nom l'indique, c'est un droit « souple », qui trouve plus facilement sa place dans un système de « *common law* » que dans celui des pays de droit écrit, héritiers du droit romain, attachés, comme la France, à la clarté et à la précision des règles juridiques.

Normes volontairement produites par leurs auteurs puis volontairement acceptées par ses contractants, soumises en partie à un contrôle également volontaire et interne à l'entreprise, la « *soft law* » serait principalement morale, sans force contraignante et sans effet obligatoire.

Mais en réalité, c'est à travers ses effets que la « *soft law* » a pu être définie comme l'ensemble des « règles de conduite énoncées dans des instruments auxquels n'a pas été conférée une force obligatoire en tant que telle, et qui peuvent néanmoins produire certains effets juridiques, indirects, et dont l'objet est potentiellement de produire des effets pratiques »[171].

Selon Madame le Professeur Catherine THIBIERGE, le droit souple renverrait à la texture du droit et se composerait d'un droit flou, d'un droit doux et d'un droit mou.
Le flou se rapporterait à la « teneur » du droit ; la norme serait « imprécise, indéterminée »[172].
Le droit doux et mou renverrait à la « vigueur » du droit.
Enfin, le doux désignerait l'absence de force obligatoire de la règle alors que le mou signifierait l'absence de force contraignante.

Quelle que soit la définition retenue, le droit souple est souvent abordé en comparaison au droit dur.
Ce dernier est généralement présenté comme un droit d'en haut, imposé, rendu obligatoire et sanctionné par les autorités étatiques.

[171] « Propos introductif », dans, *Le droit souple- Journée nationales de Boulogne-sur-Mer*, Tome XIII, Association Henri Capitant, Dalloz, 2008, p. 1 à 18.
[172] THIBIERGE (C.) et alii, *La force normative Naissance d'un concept*, L.G.D.J., 2009.
C'est en des termes sévères que le rapport public rendu par le Conseil d'Etat en 1991 traite de la « dégradation de la norme » : Rapport public 1991, *Etudes et documents,* n°43, Documentation française, p. 32.
Selon le Conseil d'Etat, l'élément déterminant dans la dégradation de la norme résidait dans « le développement d'un droit mou, un droit flou un droit ' à l'état gazeux' ».

En effet, traditionnellement, le droit est défini par sa fonction normative spécifique qui consiste à ordonner, à prescrire, à interdire[173].

La suprématie de la loi dans la doctrine du XIXe siècle a été favorisée par l'idéologie de la Révolution qui a vu dans la loi, expression de la volonté générale, la source légitime du droit. Jean-Jacques ROUSSEAU, réduisant le droit à la loi, évoquait les « prodiges » de la loi qui, seule, peut offrir aux hommes la justice et la liberté[174].

Or, dans ce contexte, le droit souple, est réduit au statut de simple fantaisie sans pouvoir revendiquer le noble titre de droit.

C'est sur cette conviction que le théoricien du droit Hans Kelsen a pu écrire que : « le Droit est un ordre de contraintes : les normes constitutives d'un ordre juridique prescrivent la contrainte. Elles déterminent les conditions auxquelles seule la contrainte physique peut et doit être employée par un Homme envers un autre. Si la société ne connaissait pas la contrainte, le règlement des actions humaines cesserait d'être du droit »[175].
Ainsi, le droit dur serait le seul vrai et bon droit alors que le droit souple est renvoyé aux abysses de la morale et de l'éthique.

---

[173] TERRE (F.), *Introduction général au droit*, 8ème éd., Dalloz, 2009, p. 43 : « Critères tenant à la règle : L'existence d'une sanction. Il est commode, il est même courant d'affirmer que le propre de la règle de droit est d'être une règle sanctionnée par l'autorité étatique ».

[174] ROUSSEAU (J.-J), *Du contrat social*, L.I, Chapitre VII ; ROUSSEAU (J.-J.), *Du contrat social ou principe du droit politique,* Le livre de poche, Les classiques de la philosophie, 1996, Livre 1er.

[175] KELSEN (H.), « la validité du Droit international », Recueil des Cours de l'Académie de Droit international, La Haye, 1932-IV, p. 124.
KELSEN (H.), *Théorie pure du droit,* trad. de Charles Eisenmann, 2ème éd., Dalloz, 1962, p. 313.
Pour le normativiste autrichien Hans Kelsen, l'ordre juridique étatique est caractérisé par une hiérarchie des modes de production normative, l'ensemble étant chapeauté par une norme posée comme fondamentale – *Grundnorm* – qui forme le sommet de la pyramide. Nul doute que la norme suprême d'un ordre juridique étatique prend la forme d'une constitution, désignée parfois par le générique de *Loi fondamentale.*
Par conséquent, la construction, telle que conçue par Kelsen, permet de considérer chaque norme comme la source d'une autre se situant à un niveau hiérarchiquement et immédiatement inférieur. Transposée à l'ordre juridique français, la pyramide fait apparaître la constitution comme la source immédiate de la loi, cette dernière étant elle-même source du règlement dérivé, et ainsi de suite jusqu'aux normes situées au niveau hiérarchique le plus bas – base de la pyramide.
TERRE (F.), *Introduction général au droit*, 8ème éd., Dalloz, 2009, p. 197 : « La norme ».
OSMAN (F.), « Avis directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique, etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit », *RTD civ,* 1995, p. 509.

En effet, quoique omniprésents dans notre système juridique, ces instruments non contraignants ne reçoivent pas le statut de source du droit. « Fausses sources »[176], « quasi sources », « pseudo-sources », « sources subalternes », autant de phénomènes considérés comme des « anomalies » au regard de la conception traditionnelle de sources.
Ils ne seraient que la manifestation d'un « droit consultatif », d'un « droit modeste », autant dire un « droit faible ».

Comme le disait, le doyen Jean Carbonnier : « La flexibilité est peut être affaire de moment et de contexte : les adultes savent bien qu'il n'est qu'un temps pour jouer ; bientôt les dures obligations inhérentes aux métiers du droit positif »[177].
Cette citation semble suggérer que le droit dur est le seul à devoir être pris au sérieux. Il est l'incarnation du droit mûr.
Le droit souple, en revanche, resterait un droit vert, jeune, insouciant. La souplesse serait éphémère et, seul, le droit dur aurait vocation à…durer.

Or, dans les faits, il en ressort une question de cohérence : qui ne voit pas ici le paradoxe du droit souple ?
Décrié par ceux qui n'y trouvent pas les caractéristiques du droit et réfutent ses effets, on lui prête des effets nocifs tout en ne pouvant s'en passer.
De deux choses l'une : soit la « *soft law* » ne produit pas d'effets juridiques et elle ne saurait alors, en tout état de cause, perturber l'ordre juridique ; soit elle produit des effets juridiques, il faut alors les reconnaître et les encadrer[178].

Le problème réside ici dans le fait que pour la majorité des auteurs, un droit non contraignant n'est pas du droit[179]. Selon eux, ces normes évolueraient à côté du système juridique.

[176] A propos du droit mou en matière d'environnement, REMOND-GOUILLOUD (R.), *Du droit de détruire : essai sur le droit de l'environnement*, P.U.F., Les voies du droit, 1989, p. 42.
[177] CARBONNIER (J.), *Droit civil. Introduction*, 27e éd., PUF, coll. « Thémis droit privé », 2002, n°12, p.38.
[178] Ce paradoxe a été mis en avant par PICHARD (M.)*, Le droit à : étude de législation française*, Préface M. Gobert, Economica, 2006, spéc. p. 252, n°192.
[179] Ainsi selon la doctrine, la hiérarchie des normes est jugée « en crise » ; PUIG (P.), « Hiérarchie des normes : du système au principe », *RTD civ*, 2001, p. 753 ; LASSERRE-KIESOW (V.), « L'ordre des sources ou le renouvellement des sources du droit », *Recueil Dalloz*, 2006, p. 2279.

Cependant, la normativité ne se réduit pas à prescrire, à interdire ou à autoriser.
La *norma* renvoie, au premier abord, à l'idée de modèle. Un droit plus incitatif accompagne le droit impératif.

Les partisans de la *soft law* considèrent que cette conception du droit dur est réductrice et indéfendable.

Réductrice, d'abord, car elle s'appuie sur le postulat que, seul, l'Etat crée le droit dans une conception moniste et que le caractère obligatoire et l'existence d'une sanction étatique sont les seuls critères de la règle de droit.
Or, cette façon d'analyser le droit est erronée et les deux arguments ci-après en sont la preuve.

En effet, en adoptant, d'une part, une conception pluraliste des sources et des ordres juridiques, les données changent et la frontière entre droit dur et droit souple s'atténue.
De plus, il est acquis de longue date que le droit peut être plus ou moins souple. Le droit est adaptable.
A Rome déjà, le droit prétorien se présente, sous un certain angle, comme un assouplissement du droit civil romain[180].
« Le droit est flexible », ce que n'avait de cesse de répéter le doyen Jean Carbonnier à la lumière, notamment, dans son ouvrage *Flexible droit. Pour une sociologie du droit sans rigueur*[181].
Enfin, au sein même du Code civil, la souplesse est au rendez-vous[182]. Les notions à contenu variable, à commencer par l'ordre public et les bonnes mœurs, en attestent.

D'autre part, il est nécessaire de rappeler que le normatif ne se confond pas avec l'obligatoire. C'est parce qu'il existe une règle de droit qu'elle est sanctionnée et non l'inverse.
Ainsi, c'est sa réception par ses destinataires qui, remédiant à cette défaillance structurelle, permet au droit souple de pénétrer dans l'univers juridique.
Naturellement, cette réception prend des formes variables selon les destinataires, mais, en tout état de cause, c'est l'adhésion volontaire à ces instruments qui leur confère une valeur obligatoire.

[180] LEVY (J.-P.), CASTALDO (A.), *Histoire du droit civil*, Dalloz, coll. « Précis », 2002, n°30 et s. et p.22 et s.
[181] CARBONNIER (J.), Flexible droit. Pour une sociologie du droit sans rigueur, 10ème éd., LGDJ, 2001.
[182] Les règles du Code civil peuvent ainsi avoir une « normativité » à degré variable. Les définitions ainsi que les règles d'interprétation sont en ce sens.

Jean Gaudemet l'avait déjà souligné : « c'est, en dernière analyse, la volonté humaine qui fait la réception »[183].
En d'autres termes, selon qu'elles sont ou non reçues par leurs destinataires, les manifestations du droit souple franchissent ou non le seuil de la normativité.
C'est dire le rôle essentiel de la réception.

Indéfendable, ensuite, dans la mesure où le droit est une question de degré. Il est plus ou moins dur et plus ou moins souple.
En ce sens, l'ampleur croissant du droit souple n'est pas le signe d'une dégradation du droit, mais la preuve d'une gradation dans le droit.
Dans notre société dite « post-moderne », la régulation des comportements ne peut plus se satisfaire d'une simple contrainte étatique. Elle se fait plus douce et plus molle au moyen d'instruments de « *soft law* ».
Ainsi, la conception binaire du droit reste aujourd'hui quelque peu caricaturale.
Notre droit, de plus en plus complexe, doit être confronté avec la pratique qui l'irrigue et le réactualise de plus en plus vite.

De surcroît, il est important de préciser que le droit souple ne se présente pas en lui même comme un modèle qui viendrait remplacer celui du droit dur.
En revanche, le droit souple et ses manifestations se veulent contribuer à l'élargissement du paradigme juridique actuel, et plus précisément, celui de la normativité du droit[184].
Ce n'est donc pas d'un paradigme de rechange dont il s'agit mais plutôt d'un paradigme inclusif et englobant.

A la façon des médecines « alternatives », les sources souples du droit usent de méthodes différentes.
Telle l'acupuncture, elles agissent par touches de détails.
Expression d'un droit réactif, elles possèdent certains traits que n'ont pas les sources traditionnelles.

[183] GAUDEMET (J.), « Les modalités de réception du droit à la lumière de l'histoire comparative », dans, Estratto da le nuove frontiere del diritto e il problema delle'unificazione, t. I, Bari, 1979, p.410 s. spéc.
[184] La thèse pluraliste du droit a été développée par l'auteur Santi Romano. ROMANO (S.), *L'ordre juridique*, Dalloz, 1995.

Expression d'un droit d'en bas, elles s'occupent du détail, enserrent l'activité humaine et favorisent le lien social.

Après analyse, il ressort donc que le normatif comporte plusieurs genres.
Il ne s'agit pas de tout confondre et de mettre sur un pied d'égalité les normes obligatoires et les normes souples.
Il y a là des degrés et non des natures distinctes.
Obligatoire, recommandatoire et déclaratoire, ils participent tous les trois au registre du normatif : celui de la norme comme modèle, ou référence et, plus précisément, puisqu'il s'agit de normativité en droit, de la norme comme référence pour l'action.

Ainsi, cette normativité singulière du droit souple en fait un droit dont les manifestations sont marquées par une forte hétérogénéité.
Qu'il s'agisse de l'hétérogénéité des instruments, de l'hétérogénéité des sources du droit souple, qu'elles soient institutionnelles ou privées, de l'hétérogénéité des destinataires. Mais aussi hétérogénéité des modalités de réception du droit souple par l'ordre juridique.

Le droit souple peut constituer :
- une simple « source matérielle » d'inspiration susceptible d'orienter le droit dur et d'être absorbée par l'ordre juridique et ce comme les Livres verts et blancs de la Commission Européenne.
- ou bien au contraire une « source formelle » produisant des normes « normes formelles de droit souple » que l'ordre juridique peut recevoir ou non.

En outre, au delà de son caractère protéiforme, on relèvera deux traits principaux caractérisant le droit souple.
D'une part, le droit souple est un droit ouvert, un droit invitatif qui implique une adhésion volontaire des destinataires.
Cette ouverture est intrinsèquement liée à la nature de ce droit qui invite plus qu'il ne contraint, qui propose plus qu'il n'impose, qui dirige plus qu'il ne force.
Ainsi, les instruments que l'on regroupe sous la formule « droit invitatif » sont dépourvus de valeur obligatoire, de caractère impératif et donc, de sanction étatique.

D'autre part, le droit souple est un droit « modèle » qui implique de la part de ses destinataires une bonne conduite. En effet, les normes de droit souple sont des références pour leurs destinataires, pour le législateur, pour le juge et pour les juristes.
Plus précisément, le droit souple est un : « idéal type à reproduire, modèle directeur traçant et délimitant le champ des possibles. Entre pragmatique et éthique, le droit souple s'apparente à un droit de terrain, adapté, effectif, réactif, appuyé sur le ressort de la technique, et d'un autre coté, à un droit imprégné d'aspirations idéales, éthique, un droit qui en appelle aux consciences »[185].

En définitive, le droit souple est un phénomène qu'il serait irréaliste de nier.
Il est une partie intégrante du processus normatif et constitue, en ce sens, un vrai droit.

On le dit dépourvu de force contraignante mais il a vocation à produire des effets juridiques.
On le croit descriptif alors qu'il est un outil de direction des conduites humaines.

Sous tous ces aspects, le droit souple participe de la fabrique du droit.
Remplissant une fonction de régulation, il a vocation à peser sur les comportements.
Il est un remède aux mutations structurelles et conjoncturelles qui touchent toutes les sociétés démocratiques.
Droit de crises et droit réactif, il est un bon droit.
D'ailleurs, à y regarder de plus près, l'idée qu'il soit possible de régir l'action humaine, sans obligation ni sanction, n'est ni si nouvelle, ni si utopique.

Qu'on veuille y voir uniquement « une affaire de moment et de contexte »[186], ou la preuve de ce que le droit subit « progressivement l'attraction et le joug des faits économiques qui le dominent et dont il est devenu tributaire »[187], un tel phénomène ne peut que susciter de l'intérêt.

[185] THIBIERGE (C.), « Rapport de synthèse », dans, *Le Droit souple- Journées nationales de Boulogne-sur-Mer*, Tome XIII, Dalloz, 2008, p. 159.
[186] CARBONNIER (J.), *Droit civil. Introduction,* PUF, 21ème éd., 1992, n°11, p. 38.
[187] RIPERT (G.), « Un ordre juridique nouveau », *DH* 1971. Chron. 41.
L'ordre des sources n'est plus seulement mis à l'épreuve, il est peut-être, tout simplement remis en cause par les transformations du droit.

En conclusion, « les normes de droit souple ont au moins un effet obligatoire : elles nous obligent à la remise en cause de nos évidences juridiques ; à revisiter notre conception de la norme, de la normativité et donc, du droit, le tout en redoublant de rigueur juridique. Paradoxalement, en nous attirant à la marge du phénomène juridique, le droit souple, si nous lui accordons l'attention nécessaire, nous ramène à l'essentiel du droit. Et en même temps, il est l'annonciateur et le vecteur d'un changement de paradigme juridique en train de se produire sous nos yeux et possiblement avec nous »[188].

Ainsi, dans cette optique, il apparaît que l'exemple même de la « responsabilité sociétale des entreprises » et de la « médiation » illustre ce changement qui traverse le système juridique et politique français.

En effet, bien qu'il s'agisse de deux domaines différents, d'un côté le droit de l'entreprise et, de l'autre, le droit des modes alternatifs de règlement des conflits, ces deux mécanismes sont emprunts d'une philosophie commune, d'une méthode commune dans la mesure où ils relèvent, d'une part, d'un droit non contraignant et, d'autre part, qu'ils mettent en œuvre un droit de la prévention[189].

Dans cette optique, ces deux concepts ont en commun la même préoccupation dans la mesure où ils tendent à être des instruments de bonne conduite.

En outre, ces deux notions convergent aussi vers une vocation commune : réaliser un droit, des actes, des opérations que l'on ne pourrait pas imposer par la contrainte dans la mesure où il serait difficile de les faire respecter ; que la tentative de contentieux serait laborieuse à conduire car trop onéreuse ou bien même désavantageuse, voire discriminatoire pour certains.

En effet, il appartient aux parties de savoir jusqu'où elles peuvent aller dans le conflit ou plus précisément jusqu'où *in concreto*, la solution leur apparait raisonnable.
Elles seules peuvent juger si l'invitation à se mettre d'accord peut aboutir ou bien même si les recommandations, les codes éthiques ou les suggestions peuvent être respectés.

[188] THIBIERGE (C.), « Rapport de synthèse », *op.cit*., p. 160.
[189] En effet, il est à la fois de l'essence de la RSE et de la médiation de prévenir les risques. C'est pourquoi, la médiation ne se restreint pas seulement au titre de règlement de conflit, c'est aussi une forme de prévention.

Dans ce contexte, il est nécessaire d'analyser en quoi la RSE (II), puis la médiation (III), sont des instruments de droit invitatif**,** mis en œuvre volontairement à l'initiative des parties.
En outre, quelles sont les sources, les instruments de droit invitatif qui entourent ces deux notions ?

II. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET DROIT INVITATIF

Issue du concept d'origine anglo-saxonne de *Corporate Social Responsibility,* la responsabilité sociétale des entreprises s'est développée dans un contexte économique particulier, celui de la globalisation de l'économie et dans un contexte juridique inadapté à cette nouvelle donne[190].

Pendant de nombreuses années, la question de la régulation des acteurs économiques et en particulier des entreprises, relevait essentiellement des pouvoirs publics qui se devaient d'élaborer des règles (lois, règlements) et de les faire respecter sous peine de sanctions.
En d'autres termes, la responsabilité des entreprises relevait essentiellement du respect du Droit.

Face aux mutations qu'impliquent *ab initio* la RSE dans le système économique et politique, le droit formel est apparu peu adapté dans la mesure où ses normes ne saisissent qu'imparfaitement le problème de l'entreprise et les externalités liées à ses activités.

Définie par le « Livre vert » de la Commission européenne[191] : « comme l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales » qui les conduisent à adopter « un comportement socialement responsable en allant au delà des prescriptions légales » tout en s'engageant « dans cette démarche volontaire parce qu'elles jugent qu'il y va de leur intérêt à long terme ».

[190] MALECKI (C.), « De Stockholm à Copenhague, des principes aux actes : la désormais incontournable RSE », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.9.
[191] Commission européenne, Le Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366 final.

La RSE est, du point de vue juridique, un objet étranger.

Les principes ordinaires, les catégories usuelles se trouvent bouleversés par un droit composite, protéiforme, aux contours flous, sans cesse remanié.
De nouveaux modes de régulation émergent en marge des catégories classiques du droit, afin de répondre aux besoins des acteurs que le droit étatique ne peut satisfaire.
Dans ce contexte, un foisonnement de référentiels liés à la RSE et des concepts nouveaux émergent : « commerce éthique », « commerce équitable » ou encore « développement durable ».

Progressivement, la responsabilité de l'entreprise s'est en partie déplacée du champ du légal pour concerner également les domaines de l'éthique et, par extension, du sociétal.
Les entreprises tentent d'intégrer des préoccupations sociétales à leurs activités économiques et d'améliorer leurs relations avec les différentes parties concernées par ces activités[192].

Une des raisons de ce changement est en relation avec le rôle joué par les consommateurs et, plus largement, la société civile qui condamne désormais certains types de pratiques et dont la voix se fait entendre, notamment, par le biais des Organisations Non Gouvernementales.

Changement majeur au regard des actions déclenchées dans les années 1970, les cibles des consommateurs ne sont plus, en effet, les seuls gouvernements mais également les opérateurs économiques, comme en attestent les actions menées contre le travail des enfants.
Quant à certains investisseurs et leurs placements, il apparait que, soucieux d'un taux de rentabilité élevé, ils exigent simultanément le respect de critères éthiques, ce qu'atteste la montée en puissance des agences de notation sociétales.

Cette évolution résulte des demandes de la société civile d'une meilleure prise en compte des impacts sociaux, sociétaux, environnementaux des activités de l'entreprise.
En effet, les parties prenantes et le grand public en général s'accordent à ne plus accepter tel ou tel comportement de la part des entreprises.

[192] CHAMBERLAN (A.), *Jeu et enjeux de la responsabilité sociale des entreprises*, thèse de l'Université Paris-Mandès France (Grenoble), 2009.

C'est dans ce contexte de remise en cause des entreprises que ces dernières se trouvent amenées à assumer une certaine responsabilité. Elles sont ainsi contraintes de supporter davantage les impacts négatifs liés à leurs activités.

Ainsi, d'un point de vue pratique, le phénomène de RSE traduit le changement de statut de l'entreprise, à savoir le passage d'une « légitimité implicite » (l'absence de droit de regard externe, grande liberté d'action) à un « besoin de légitimation » (l'entreprise doit démontrer le bien-fondé de son action en consentant à réduire ses impacts négatifs tant dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux).
Pour le Professeur Romain Laufer[193], « être légitime », c'est savoir répondre de façon convaincante à la question : « De quel droit agissez-vous ? ».
Au début du XXe siècle, l'entreprise, autrefois légitime dès lors qu'elle respectait la loi, doit désormais en quelque sorte se « justifier » vis-à-vis de ses parties prenantes.

De ce fait, au cœur de la question de la légitimation, plusieurs types de motivations sont exprimés par les entreprises qui élaborent une politique de RSE.

La première de ces motivations est la réponse aux pressions des acheteurs ou donneurs d'ordre.
Il s'agit alors de stratégies d'accès au marché.
Certaines entreprises invoquent l'impossibilité de ne pas tenir compte de la RSE aujourd'hui, compte tenu de la pression de la concurrence qui place en position d'infériorité les entreprises qui ne sont pas dotées de cet outil.
En effet, la prise en compte de considérations éco-sociales peut constituer une source de surcoût pour l'activité économique et fait alors l'objet d'une stratégie défensive.
Elle peut également être à l'origine d'une rentabilité supplémentaire à travers la création de nouveaux marchés, l'exclusion de concurrents, le renforcement d'une image positive envers la clientèle et l'opinion publique.

[193] LAUFER (R.), « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion,* 1977.
LAUFER (R.), RAMANANTSO (B.), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue française de gestion,* 1982.

La seconde motivation est, quant à elle, d'ordre défensif ou réactif : il s'agit de mettre en œuvre une stratégie de communication pour « redorer l'image » de l'entreprise ou restaurer la confiance perdue.

Dans la société contemporaine, l'image est devenue un enjeu primordial.
Les entreprises doivent donc s'assurer une image satisfaisante.
Par conséquent, si l'image de productivité et de rentabilité a longtemps été seule prise en compte et reste prédominante, il faut désormais en intégrer d'autres.

C'est pourquoi, les entreprises doivent désormais prendre en compte l'image qu'elles produisent auprès de l'opinion publique.
Dans les marchés dont la volatilité est avérée, les sociétés doivent donc désormais rechercher des arguments d'attraction et de fidélisation.
A titre d'exemple, l'Hôtel Martinez à Cannes communique, dans sa revue interne et sur son site internet sur sa démarche RSE[194]. Cet hôtel de grand luxe est l'un des premiers en France à être certifié Green Globe en 2010.

Mais au-delà de cette certification, l'hôtel souhaite mettre en œuvre une démarche globale en réalisant des éco-gestes au quotidien. Selon Florence Gardrat, responsable Qualité et Environnement[195], depuis qu'il existe une communication sur l'implication de l'hôtel en matière de RSE, 60% des clients déclarent choisir ce lieu en raison de son label Green Globe.

En somme, à la question : pourquoi une entreprise aurait-elle intérêt à dépasser le cadre de la loi en matière environnementale, sociale ou sociétale et à aller, en apparence au moins, contre son intérêt immédiat ?[196] La réponse est parce que la RSE est compatible avec un raisonnement rationnel de maximisation du profit à long terme.

[194] Annexe (V) HOTEL MARTINEZ.
[195] Interview de Florence Garadrat, responsable Qualité et Environnement de l'hôtel Martinez, 2011. Analyse des questionnaires donnés aux clients à la suite de leur séjour.
[196] DRAI (E.), « Responsabilité sociétale des entreprises : un mouvement créateur de valeur », *Petites affiches*, 14 mars 2008, n°54, p. 4.

En effet, « le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui, non seulement du respect des règles du jeu économique, mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité. L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité économique : les entreprises sont évaluées par leur public sur des critères éthiques »[197].

Ainsi, une grande partie des entreprises occidentales s'engagent progressivement dans des démarches RSE au nom du *business case*[198].
Elles considèrent, comme la Commission européenne et bien d'autres instances publiques ou privées, nationales, régionales ou internationales, que la pratique de la RSE est non seulement compatible avec la maximisation de la valeur pour l'actionnaire, mais encore qu'elle améliore la compétitivité si elle est conçue et mise en œuvre de façon pertinente.

Il existe donc un lien positif entre RSE et profit par une hausse de la productivité.
La RSE vient alors accroitre la réputation et permet à l'entreprise qui se différencie ainsi de capter des parts de marchés supplémentaires.
Certes, l'investissement RSE effectué par les entreprises peut être plus coûteux mais va jouer positivement sur leur réputation et donc sur la politique d'achat des consommateurs.

Enfin, le troisième type de motivation est d'ordre pro-actif.
Il s'agit d'une tentative de la part des entreprises de faire la preuve de leur capacité à produire elles-mêmes les règles encadrant leurs actions.
Cette stratégie vise à limiter l'intervention publique en réaffirmant le caractère volontaire et unilatéral des politiques RSE des entreprises.

[197] LEPINEUX (F.), ROSE (J.-J), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *La RSE : théories et pratiques,* DUNOD, 2010, p. 55.
[198] C'est-à-dire l'idée que la mise en œuvre de la RSE est un moyen d'accroitre le chiffre d'affaires et les bénéfices d'une entreprise.

En outre, d'autres auteurs mettent en exergue deux principales approches afin de justifier l'exercice de la RSE par les entreprises :
- Dans une perspective moraliste (approche éthique), la RSE se conçoit comme un idéal, voire une obligation morale[199].
- Dans une perspective utilitariste[200] (approche instrumentale, stratégique), la RSE est analysée comme un outil au service de la performance de l'entreprise.
L'entreprise a un intérêt stratégique à s'investir dans une démarche éthique de responsabilité envers ses parties prenantes, dans la mesure où la RSE représente une plus-value en terme de culture d'entreprise, de réputation et d'image, d'efficacité et donc, de profit potentiel.

La RSE devient donc un moyen efficace pour garantir la bonne réputation des entreprises, en anticipant les risques et les incertitudes toujours plus importants dans le monde actuel.
En conséquence, cet outil de *soft law* s'intègre comme un élément central de l'identité de l'entreprise.

En somme, il apparaît que toutes ces motivations ont pour origine commune l'accroissement des injustices et des inégalités, des scandales financiers, des dégâts écologiques et sociaux qui ont atteint des limites que les entreprises cherchent à compenser[201].

C'est dans ce contexte que certaines pratiques dites « RSE » se sont développées.

Mais de quoi s'agit-il ?
D'actions philanthropiques, certes généreuses et désintéressées, mais qui demeurent hors de l'objet social et de la gestion des activités propres à l'entreprise ?
D'une stratégie de communication et/ou d'un phénomène de mode ?
Ou bien, au contraire, d'un processus étroitement intégré, à la fois à la stratégie à long terme de l'entreprise et à sa gestion au quotidien ?

[199] CAPRON (M.), QUAIREL- LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale des entreprises,* La Découverte, 2007.
[200] ROTHBARD (M.), *L'éthique de la liberté*, Les Belles Lettres, 2011, p. 324 : « La théorie libérale utilitariste considère comme 'bonne' toute politique qui produit 'le plus grand bien pour le plus grand nombre', chaque personne comptant 'également' dans cette somme, et le 'bien' étant défini comme la plus grande satisfaction possible des désirs purement subjectifs des individus composant la société ».
[201] La RSE apparaît donc à la fois comme une recherche de compensation du désordre créé par les entreprises et comme une amélioration des pratiques des entreprises.

Même si certains le contestent encore, il apparaît que la RSE est aujourd'hui bien ancrée dans la vie des entreprises.
Quelle est l'entreprise qui peut aujourd'hui se permettre d'ignorer les attentes de la société dans laquelle elle opère ?

La RSE renvoie non seulement au rôle de l'entreprise à l'égard de ses parties prenantes directes (salariés, actionnaires, fournisseurs, clients) mais également à sa responsabilité à l'égard de la société dans son ensemble (environnement, territoires, consommateurs, santé publique, etc.).
Ainsi, l'entreprise est susceptible d'engager sa responsabilité aussi bien à l'égard de ceux avec qui elle est liée par contrat (actionnaires, salariés, clients, fournisseurs, consommateur : responsabilité en principe contractuelle) qu'à l'égard de ceux qui subissent des conséquences de son activité (riverains, voisins, société civile, environnement : responsabilité en principe quasi - délictuelle).

La définition que retient la Commission européenne de la responsabilité sociétale traduit au mieux cet engagement des entreprises auprès des différentes parties prenantes.
La RSE s'entend de : « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes »[202].

Ainsi, être sociétalement responsable signifie, non seulement satisfaire aux obligations juridiques, mais aussi aller au-delà et investir d'avantage dans les relations avec les parties prenantes.
Laissée à la libre initiative des entreprises, la RSE relève donc d'une action volontaire.

Cependant, à la lecture de cette analyse il ressort une question de cohérence : s'il est nécessaire d'aller au-delà du droit tel qu'il est, pourquoi ne pas changer le droit ?
En outre, n'est-ce pas aux institutions politiques de le faire évoluer en réponse à des demandes de la société civile pour l'adoption de nouvelles et meilleures normes ?

[202] Commission européenne, Livre Vert, *op.cit.,* p. 5.

Il apparaît implicitement qu'en demandant aux entreprises de faire spontanément ce que l'Etat n'arrive pas à leur imposer par les moyens traditionnels, le Livre Vert de la Commission européenne reconnaît les limites atteintes par le pouvoir politique face au développement d'une économie globalisée.

Par conséquent, au regard de la RSE le monde de l'entreprise semble entrer dans une nouvelle ère du « dialogue sociétal », de la « citoyenneté d'entreprise », et pour ce faire, les pratiques des entreprises en sont sensiblement transformées.

A côté du cadre juridique international ou européen, de nombreuses entreprises ont développé ou adopté des mécanismes de régulations privées, dits engagements volontaires.

Ainsi, dans la mesure où la RSE repose sur le constat d'une inadaptation et d'une rigidité des règles du droit étatique, elle permet de développer une autoréglementation qui a vocation à se substituer ou plus précisément à compléter le droit étatique.
La RSE génère, ainsi, une « privatisation du droit »[203].

Suivant le schéma proposé par le professeur Bertrand du Marais, la production de normes alternatives peut s'effectuer par le marché ou avec le marché.

La première forme de production constitue l'autorégulation, c'est à dire : « l'élaboration et le respect par des acteurs eux-mêmes, de règles qu'ils ont formulées (…) et dont ils assurent eux-mêmes l'application »[204].
De par sa nature, l'entreprise constitue un creuset propice à l'autorégulation[205].
En outre, l'émergence des normes alternatives au sein des entreprises par la voie de l'autorégulation est facilitée par le droit des sociétés qui est fondé sur une approche permissive.
Les normes alternatives ainsi créées peuvent être spécifiques à une entreprise ou se propager à un grand nombre d'entreprises partageant des caractéristiques communes.

[203] MOREAU (M.-A.), Normes sociales, droit du travail et mondialisation, Dalloz 2006, p. 315.
[204] DU MARAIS (B.), *Droit public de la régulation économique*, Dalloz, 2004, spéc. p.488 et s.
[205] MOUSSOULAS (S.), «Autorégulation, déontologie professionnelle et éducation de l'investisseur », *Bulletin Jolly Bourse*, mai-Juin 1998, p. 217.

L'autorégulation[206] est ainsi au cœur de ce nouvel ordre économique.
De ce fait, avec les normes adoptées dans le cadre de la RSE, les entreprises poursuivent des objectifs éthiques par une forme d'autorégulation unilatérale, une production spontanée et volontaire d'instruments en parallèle au droit posé par l'Etat[207].

La seconde forme de production de normes alternatives constitue la co-régulation qui est « un lieu d'échange, de négociation entre les parties prenantes et les titulaires de la contrainte légitime où se comparent les bonnes pratiques, afin de les ériger en recommandations »[208].

Par conséquent, il apparaît clairement que la RSE alimente pour une bonne part ce nouveau pluralisme juridique avec les normes produites ou coproduites par les entreprises.

Dans la mesure où cette étude s'intéresse à la dimension nationale de la RSE, il est nécessaire de présenter les outils qui permettent aux entreprises de s'engager dans une politique RSE.

LES OUTILS DE LA RSE : LA PROLIFÉATION DES CODES DE CONDUITE

En pratique, il apparaît que la manifestation de l'engagement des entreprises en faveur de la RSE se traduit, entre autres, par la production des chartes éthiques ou codes de bonne conduite[209].
Plus précisément, aux cotés des règles de droit dur, le champ de la gouvernance fait l'objet d'une multiplication et d'une large diffusion de codes, dits de « bonne conduite ».
En effet, l'autorégulation par le biais de codes de bonne conduite, de codes éthiques, est la norme comportementale la plus répandue au sein des entreprises.

Comme le précise le philosophe Alain Etchegoyen : « Nous sommes aujourd'hui démoralisés. Ce qui signifie aujourd'hui et maintenant que nous n'avons plus de morale. Les repères ont disparu, les devoirs s'effacent et nous héritons du vide »[210].

[206] Ces normes sont généralement produites par des acteurs privés ; elles sont très majoritairement privées et créent des mécanismes de contrôle privés.
[207] DEUMIER (P.), *Le droit spontané,* Economica, 2002.
[208]DU MARAIS (B.), Droit public de la régulation économique, op. cit.. p. 491
[209] BLEHAUT-DUBOIS (V.), « A 'l'école des chartes' », *AJDA* 2004, p. 2431.
[210] ETCHEGOYEN (A.), *La valse des éthiques*, F. Bourin, 1991, p. 13.

Pour combler ce manque, l'éthique tend à prendre une place de plus en plus importante dans la vie en société ; elle est affichée par les entreprises, revendiquée par les scientifiques et invoquée par les politiques.

Que faut-il entendre par « Code de bonne conduite », « Charte éthique » et les documents assimilés ?

Le terme « code de bonne conduite » est intrinsèquement ambigu.
La notion de « code » renvoie à un ensemble de normes ayant un caractère coercitif.
Le « code » se définit comme : « un recueil officiel des dispositions législatives et réglementaires qui régissent une matière »[211].

Or, la notion de code de bonne conduite vise une autre réalité[212].
Instruments d'autodiscipline[213], ces codes visent un ensemble de règles qui déterminent l'art de ce qui est concevable de faire.

Plus précisément, les codes de bonne conduite sont des normes privées de portée relative, volontairement adoptées par des entreprises soucieuses de concilier leurs activités économiques avec l'impératif de développement durable[214].

Il s'agit donc de fixer, par le biais de ces codes, des règles relatives à la profession.
Cette définition a été récemment reprise par la Commission européenne dans une proposition de directive sur les pratiques déloyales[215].

[211] CORNU (G.), Vocabulaire juridique – Association Henri Capitant, PUF, 2005, v. code, p.162
[212] LE BORGNE- LARIVIERE (M.), et *alii,* « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 187-198.
[213] Les codes éthiques sont en général vides de toute obligation juridique. Par conséquent, leur principal effet est d'améliorer l'image de marque de l'entreprise auprès de ses partenaires, de ses salariés et de ses clients. TREBULLE (G.) « Quel droit pour la RSE ? », dans, (dir.) TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises- Regards croisés Droit et Gestion*, Economica, 2011, p. 76.
[214] Ces documents de nature très variés sont produits à l'initiative des employeurs. Au delà de leur dénomination diverse, ces codes se trouvent au centre de plusieurs branches du droit : droit des obligations, droit du travail, droit de la consommation, droit de la concurrence.
[215] Commission européenne, proposition de Directive relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur et modifiant les directives 84/450/CEE, 97/7/CE et 98/27/CE (directive sur les pratiques commerciales déloyales), du 18 juin 2003, COM (2003) 356 FINAL, p. 25.

Ainsi, l'article 2, point 'g', dispose qu'un code de conduite est : « un accord définissant le comportement des professionnels qui s'engagent à être liés par lui en ce qui concerne une ou plusieurs pratiques commerciales ou un ou plusieurs secteurs d'activité ».

Alors que la première génération de codes de conduite a été adoptée au milieu des années 1970 sous l'influence de l'OCDE et de l'OIT[216], la RSE a donné lieu depuis quelques années au développement de nouveaux codes à l'initiative des seules entreprise et ce, pour répondre aux attentes des différentes parties prenantes.

Ainsi, l'élaboration de ces codes s'intègre largement dans un processus d'autorégulation[217]. Ces règles auto-produites par les entreprises s'inscrivent donc dans une tendance de privatisation du droit, appelée également *soft law,* en référence au caractère non obligatoire et non contraignant de ces règles[218].

LA DIMENSION « *SOFT* » DES CODES DE CONDUITE

Les codes de conduite ont la singularité d'être assimilés ou bien même comparés aux stratégies de l'entreprise.
Ils sont *soft* car les engagements sont souvent imprécis et les devoirs minimes. Nombre de codes de bonne conduite, d'éthique, apparaissent sur le plan formel comme des documents à caractère exclusivement incitatif[219].
L'ensemble des textes éthiques des entreprises forme alors un outil disparate, notamment à la lecture des intitulés.
Le « Code d'Ethique » du groupe Carrefour est un exemple typique du manque de corrélation entre l'intitulé et le contenu.

[216] OIT, Déclaration de principe tripartite pour les entreprises multinationales et la politique sociale, 1977 (révisé en 1991 et 2000) ;
OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 1976 (Révisé en 1979, en 1984, en 1991, en 2000 et en 2011).
[217] DESBARATS (I.), « RSE et nouvelles formes organisationnelles des entreprises : quels enjeux ? », *Journal des sociétés*, Dossier RSE, octobre 2009, n°69, p. 15. « L'originalité tient, ici, au fait que ces sources privées, prennent forme dans des supports juridiques qui sont des créations délibérées. »
[218] En effet, ces codes rassemblent des recommandations et des principes à destination des entreprises, qui constituent des normes de droit souple car non obligatoires et/ ou non sanctionnées.
[219] OSMAN (F.), « Avis directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique, etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit », *RTD civ,* 1995, p. 509.

L'intitulé et l'objectif[220] sont plutôt de l'ordre de la politique économique.
En revanche, le texte reprend également des caractéristiques propres aux contrats. Le « code éthique » doit être en effet daté et signé par chaque collaborateur avec la mention « Lu et Approuvé ».
Il est spécifié à la fin du texte que « les dispositions qui précèdent ont un caractère obligatoire et que leur non-observation engagerait la responsabilité personnelle et pourrait faire l'objet de sanctions ».

De plus, le contenu de ces codes est divers.
Il peut aller de la simple obligation d'informer[221] à l'obligation de faire ou de ne pas faire.
Le « code de conduite des Affaires » de la société Lafarge engage le groupe dans le « respect de la personne et de l'environnement ». Chaque collaborateur « se doit de signaler aux responsables habilités à cet effet les défauts de conformité à la politique environnementale du groupe ou d'éventuelles situations de risque dont il aurait connaissance »[222].

Par conséquent, du point de vue de la responsabilité sociétale de l'entreprise, les codes de conduites ou chartes d'entreprises sont généralement considérés comme « des outils préventifs » ou des « instruments de gestion »[223].

Ainsi, il convient de se demander à qui s'adresse cette multitude de « codes éthiques »[224] ?

Ces codes ont comme premier objectif de développer des obligations précises à la charge des salariés, des fournisseurs, des sous-traitants et autres parties prenantes.
Ils traitent aussi bien de la discrimination que du travail des enfants, des conditions de travail, ou du respect de certains droits.

---

[220] « Nous devons agir selon des principes qui permettent la mise en œuvre de stratégies du groupe dans des conditions qui favorisent le développement personnel et professionnel de chaque collaborateur et garantissent une image positive auprès de nos clients, nos fournisseurs, nos partenaires et nos actionnaires. Ce Code Ethique a pour objet de préciser les principes qui, dans le respect des Valeurs du Groupe, doivent guider quotidiennement l'action de tout collaborateur », Carrefour « code d'Ethique », p.5.
[221] L'engagement du Groupe Danone sur les pro-biotiques ne contient qu'une obligation d'information en matière de communication sur les produits.
[222] LAFARGE « Code de conduite des Affaires », p.14.
[223] Commission européenne, Livre vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 final, p.17-18.
[224] France télécom, Galeries Lafayette (code pour les acheteurs), Carrefour (charte sociale et éthique pour ses fournisseurs), Gaz de France (code de déontologie par entités), Alcatel, Groupe Dassault, Thalès SA (code d'éthique), Unibail holding (code éthique des administrateurs 2006) et bien d'autres.

Ils régissent également les politiques de protection des consommateurs et les politiques de diffusion de l'information sur les produits.
Enfin, certains codes contiennent aussi des clauses relatives à la concurrence et à la corruption.

Ces différents engagements qui définissent les règles du jeu que doivent respecter l'entreprise et ses parties prenantes sont codifiés et reçoivent, selon les cas, des dénominations variées.

A titre d'exemple, la « charte déontologique » de France Telecom[225] sert de guide concernant la conduite professionnelle à tenir pour l'ensemble du groupe.
Chez le groupe Lafarge, il existe un code de conduite des affaires. Ce code a pour objet de fixer certaines règles de conduite applicables à tous les collaborateurs ainsi qu'aux représentants, mandataires, consultants et autres prestataires externes étant amenés à agir pour le compte du Groupe ou de ses différentes entités.

En outre, ces initiatives peuvent relever d'une ou plusieurs entreprises, qu'elles appartiennent ou non à un même secteur d'activité ou à une même zone géographique.
Dans certains cas, elles peuvent même faire l'objet d'une concertation ou d'une négociation avec des organisations syndicales ou certaines parties intéressées. Elles peuvent aussi être portées par des institutions nationales ou internationales : on parle alors d'initiatives multi-acteurs ou « multi-parties prenantes ».
Sous la forme de chartes éthiques, de codes de conduite, de principes directeurs, de pactes, ces multiples engagements volontaires permettent la compréhension de plusieurs intérêts liés à la RSE.

En premier lieu, ils permettent de comprendre des phénomènes rapportés à la RSE.
En effet, la RSE permet au moyen de ses pratiques d'être constamment en action.
Dans ce domaine, il apparaît que l'action en relayée par la communication quand elle ne se réduit pas à celle-ci. Rapports, engagements, codes, chartes, guides, sont autant de documents pour signifier la démarche RSE de l'entreprise.

[225] Annexe (VI) : La charte de déontologie de France Telecom.

En second lieu, les codes de conduite traduisent l'existence d'un besoin de communiquer de la part des entreprises et de souligner ses engagements RSE à l'égard de ses parties prenantes (salariés, fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Mais répandre la bonne parole ne suffit pas. Faut-il encore l'appliquer en pratique.
Il convient dès lors de se poser la question suivante : quelle est la portée effective de ces codes ?

Ces instruments censés représenté la bonne conduite à suivre par les entreprises ne sont généralement que de simples déclarations d'intention, des textes déclaratifs dont il est difficile de dire s'ils sont créateurs d'obligations directes à la charge de l'entreprise.

De plus, la principale difficulté en la matière est que les codes apparaissent bien souvent comme des déclarations générales dépourvues de portée pratique.
La manière dont les codes de conduite et charte éthiques sont rédigés laisse à leurs auteurs une grande liberté d'interprétation.
Les textes éthiques contiennent rarement chiffres, dates ou définitions. Les auteurs ont toute latitude d'interprétation selon les circonstances économiques et politiques qui touchent l'entreprise.

Cependant, le Livre vert de la Commission européenne insiste sur un point important pour ce qui est de l'appréciation de leur portée.
Il précise que : « les codes de conduite ne doivent pas se substituer à la législation et aux dispositions contraignantes nationales, européennes et internationales : les dispositions à caractère obligatoire garantissent des normes minimales qui s'imposent à tous, tandis que les codes de conduites et toutes les autres initiatives de nature volontaire ne peuvent que les compléter et promouvoir des règles plus strictes pour ceux qui y souscrivent ».

L'intérêt de cette formule est double :

D'une part, il est radicalement impossible que l'entreprise se dispense elle même, quelle que soit sa taille, de respecter une règle de droit parce qu'elle se serait dotée d'un code sur le même thème.

D'autre part, la Commission relève que les entreprises peuvent compléter la réglementation et promouvoir des règles plus strictes.

Ces deux idées permettent donc d'établir que la RSE ne se trouve en aucune façon en dehors du droit[226].

Mais peut-on parler d'engagement de l'entreprise si aucune sanction, en cas de violation, n'est prévue ?
Dans la mesure où il s'agit de normes que l'entreprise se donne à elle-même ou auxquelles elle déclare adhérer, est-il interdit d'y voir un véritable engagement juridique ?

Un juriste aurait tendance à répondre, dans ce cas, par la négative et à considérer qu'en raison du caractère *soft* du code, aucun engagement n'est réellement pris de la part de l'entreprise.

Afin de remédier à ce vide, la doctrine a proposée plusieurs solutions.

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser que la difficulté fondamentale que soulèvent les codes de bonne conduite relève de l'appréciation de la valeur normative.
Cette valeur varie en fonction de l'autorité qui met en place le code et du degré d'engagement qu'elle entend prendre en édictant ce code.

Certains auteurs ont ainsi proposé de voir dans les engagements visés par ces codes, des obligations naturelles[227].
L'engagement pris par l'entreprise entraînerait une forme de novation de l'obligation naturelle en obligation civile.

[226] En effet, au delà de la déclaration d'intention, ces codes comportent pour l'essentiel un catalogue de mesures extrêmement précises et portent essentiellement sur les comportements des individus
[227] TREBULLE (F.-G.), *Responsabilité sociale des entreprises*, Répertoire Dalloz Sociétés, n°48 et s.

En outre, la jurisprudence a pu montrer, ces dernières années, que ces codes éthiques peuvent dans certains cas être reçus par le droit interne et faire l'objet d'actions en justice.
Les documents éthiques des entreprises peuvent épouser les formes du contrat.
Ils peuvent aussi être comparés aux quasi-contrats[228], aux engagements unilatéraux et aux usages[229].

A titre d'exemple, en droit de la consommation, les textes éthiques des multinationales incorporés dans les contrats[230] peuvent être qualifiés de publicité trompeuse. C'est en ce sens qu'a statué la Cour Suprême de Californie contre la société Nike[231].

A l'inverse, en droit du travail, le Tribunal de Grande Instance de Versailles a statué le 17 juin 2004 que le code de conduite de Schindler était « sans valeur juridique » et « inopposable aux salariés » car il constituait une adjonction illicite au règlement intérieur[232].

Sous réserve que ces codes de conduite ne soient pas en contrariété avec la loi, ils ne sont donc pas, par essence, condamnés à rester en dehors du champ du droit.

En effet, ils peuvent progressivement acquérir un caractère obligatoire. Il en est ainsi lorsque de telles normes assument la fonction de standards permettant au juge étatique d'apprécier le comportement des opérateurs privés[233].

---

[228] Article 1371 du Code civil.
[229] Les codes de conduites peuvent être rapprochés également des usages et notamment des usages d'entreprises, lesquels naissent de la volonté d'une personne, l'employeur. Selon la jurisprudence les usages d'entreprises ne peuvent que créer des droits envers les salariés. L'usage est ainsi un mode informel de création du droit résultant d'une pratique répétée marquant la volonté implicite de l'employeur de reconnaître ou d'attribuer certains avantages aux salariés de l'entreprise.
[230] Les codes de conduites que la société faisait appliquer à ses sous-traitants les engageaient clairement à respecter les droits fondamentaux. Or, ce n'était pas le cas en pratique.
[231] *Kasky v. Nike*, Cour suprême de Californie, 27 Cal. 4th 939, n°S087859, 2 mai 2002.
[232] TGI Versailles, 4e ch., 17 juin 2004, CEE Schindler et FTM CGT SA, Dr. Ouvrier, oct 2004, p. 473-475, note B.C. La note de service en cause ne faisait pas que rappeler des règles déontologiques, mais contenait bien des règles générales et permanentes relatives à la discipline prévoyant, en outre, des possibilités de sanction et donc de prescriptions ayant par leur nature même vocation à relever du règlement intérieur. Les règles de procédure n'ayant pas été respectées, le document intitulé « code d'éthique » est déclaré par le tribunal « dénué de toute valeur juridique et inopposable aux salariés ».
[233] OSMAN (F.), « Avis directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique, etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit », *RTD civ,* 1995, p. 509 : « Beaucoup de ses normes définissent abstraitement et plus ou moins précisément le comportement d'un agent normalement prudent et avisé. Il s'agit de standards au même titre que la ' bonne foi' ou les 'soins du bon père de famille'. Sur la notion de bonne foi : La bonne foi, Travaux de l'Association Henri Capitant., Journée louisianaises, t. XLIII, 1992.

En somme, il a été exposé une représentation bipolaire de la RSE, allant d'une conception volontariste où l'entreprise s'engage volontairement dans une démarche de responsabilisation, à une conception régulatrice où l'entreprise est responsabilisée à travers un cadre réglementaire externe[234].

Les développements qui suivent conduisent à considérer que la RSE se situe plutôt dans un espace plus complexe où les choix de l'entreprise ne sont ni vraiment volontaires, ni formellement imposés.

Ainsi, c'est dans l'intervalle qui sépare le périmètre strictement formel et le périmètre volontariste de l'entreprise, qu'il convient de situer les initiatives concrètes de RSE.

Pressées de s'adapter à la pression sociale à laquelle elles sont confrontées, les entreprises développent alors des stratégies nécessairement en accord avec les contraintes de compétitivité que leur imposent leurs activités.

Située à la frontière entre la démarche volontaire et la régulation imposée, la RSE apparaît alors pour certains comme l'ébauche d'une régulation d'un type nouveau, résultat d'un compromis social entre les acteurs économiques, étatiques et civils.
Pourtant, nombreux sont ceux qui s'inquiètent de la faiblesse de ce nouveau régime en émergence, conséquence d'un rapport de forces fortement asymétrique.

C'est dans ce contexte que la médiation intervient afin de veiller à une meilleure régulation et équilibrer les relations entre les parties prenantes et l'entreprise.

Droit processuel, la médiation est l'outil, à la fois préventif et curatif, le plus adéquat de mise en œuvre de la RSE.
Elle fait aussi partie du domaine de la *soft law*.

[234] A titre d'exemple la loi NRE : Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques

III. LA MEDIATION ET DROIT INVITATIF

Sujet contemporain, la médiation a vocation à recevoir application dans tous les domaines du droit et peut s'appliquer dans tous les champs de la société (social, éducation, organisation, économique).

L'ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement Européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale, donne, pour la première fois en droit français, une définition de la médiation.
Un véritable droit de la médiation est né grâce à une unité conceptuelle resserrée autour de cette notion.

Selon l'article 21 de la loi du 8 février 1995, modifié par ladite ordonnance [235] et l'article 1530 du Code de Procédure civile[236], la médiation s'entend de : « tout processus structuré [237], quelle qu'en soit la dénomination, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord en vue de la résolution amiable de leurs différends avec l'aide d'un tiers, le médiateur, choisi par elles ou désigné, avec leur accord, par le juge saisi du litige ».

A la lecture de cette définition il est possible d'emblée de constater que la médiation, instrument de bonne conduite, à l'instar de la RSE, fait partie de la catégorie du « droit invitatif », de la « *soft law* ».
En effet, seules, les parties peuvent se mettre d'accord, elles sont donc maîtres de leur destin. Aucune instance supérieure ne peut leur imposer ce mode alternatif de règlement des conflits.

[235] L'ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale introduit dans la loi du 8 février 1995 un nouveau chapitre Ier chapeautant, comme il se doit, l'ensemble des procédures de médiation et, plus généralement, de règlement amiable existant en droit français.
[236] Les mesures principales de l'Ordonnance du 16 novembre 2011 et du Décret d'application du 20 janvier 2012 relatif à « la résolution amiable des différends » consistent à instituer la médiation conventionnelle et un cadre général applicable aux médiations judiciaires et conventionnelles au sein du Code de procédure civile. En effet le Décret introduit dans le Code de procédure civile un livre V consacré à la « résolution amiable des différends » à l'initiative des parties (hors procédure judiciaire), avec :
Un titre I sur la conciliation et la médiation conventionnelle (articles 1530 à 1535 du CPC)
Un titre II sur la procédure participative,
Un Titre III commun sur l'homologation des accords (articles 1565 à 1568 du CPC).
[237] La médiation n'est pas rigide : elle s'inscrit dans le cadre proposé par le médiateur en accord avec les parties.

Le processus de médiation est d'une fascinante souplesse, proposant un résultat sur mesure et adaptable, une solution choisie, négociée et non pas subie ou imposée.
Son initiative, son déroulement, sa fin et son résultat appartiennent aux parties, invitées à s'impliquer dans l'élaboration de leur solution, à se réapproprier le conflit et leur destin pour en extraire un accord potentiellement adéquat et optimal, car modelé par elles au plus près de leurs attentes et de leurs besoins.
On mesure ainsi la force de séduction de la médiation.
Mais celle-ci ne se contente pas d'offrir des espaces de liberté ; elle a la capacité, grâce à l'accompagnement du médiateur, de faire sens.

Avant d'aller plus loin dans cette analyse il est nécessaire de s'interroger sur le rôle du médiateur.

La première mission du médiateur est d'amener les parties à trouver un terrain d'entente, une solution à leur conflit.
A ce titre, contrairement au juge ou à l'arbitre, le médiateur n'est pas tenu à une obligation de résultat mais simplement à une obligation de moyens.
De ce fait, le médiateur n'est pas tenu de parvenir obligatoirement à un accord.

Sa mission principale est donc essentiellement de rétablir la confiance entre les parties et ainsi, de favoriser l'émergence d'un accord.

Le médiateur met en œuvre, par le professionnalisme qu'on attend de lui, un processus structuré, où les parties peuvent enfin s'exprimer dans un lieu protégé par la confidentialité, s'écouter, mieux se comprendre, avancer l'une vers l'autre.
Dans cette perspective, la médiation est moins un mode de résolution des litiges que la réponse à une attente spécifique des justiciables[238].

[238] DEHARO (G.), « L'efficacité économique de la clause de médiation », *Petites Affiches,* 26 octobre 2011, p.3.

Certains comparent la mission du médiateur à celle d'un catalyseur, d'un pacificateur, d'un accoucheur de solution.
Le médiateur est tenu de favoriser la mise en œuvre d'un règlement amiable, tel le catalyseur, en facilitant la compréhension du différend et en suscitant la recherche d'une solution.

Toute la mission du médiateur consiste donc à aider les parties à reprendre le dialogue, à s'écouter mutuellement, à se « mettre d'accord sur leurs désaccords » favorisant ainsi la recherche d'un règlement amiable.

En outre, pour assurer l'efficacité de la médiation, l'ordonnance du 16 novembre 2011, prise en application de la loi du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, instaure un certain nombre de règles communes parmi lesquelles les exigences d'impartialité, de compétence, de diligence[239] du médiateur et de confidentialité de la médiation.

Une fois les règles de la médiation posées, il convient de s'interroger sur l'intérêt pour l'entreprise de recourir à la médiation[240].

Les décisions rendues au seul tranchant de la loi ne permettent pas toujours de résoudre les conflits de manière satisfaisante. Le débat judiciaire, se cristallisant souvent autour de l'approche technique (délai de procédure, nature de l'action, etc.), n'accorde pas toujours aux parties toute l'écoute souhaitée.
Le juge est généralement saisi d'un litige présenté sous un aspect strictement juridique qui n'est souvent que la partie « émergée de l'iceberg ».
Les ressorts humains, psychologiques, sociaux et relationnels des conflits, nourris de rancoeurs et de malentendus, sont souvent cachés.

[239] Article 21-2 de la loi du 8 février 1995 et l'article 1530 du Décret du 20 janvier 2012 relatif à « la résolution amiable des différends » disposent : « le médiateur accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence ». Le principe d'indépendance du médiateur contenu dans la Directive du 21 mai 2008/52/CE du Parlement Européen et du Conseil sur la médiation, n'est pas repris par l'ordonnance et le décret, ce qui conduit à inclure dans la notion de médiation celles menées par des médiateurs internes aux entreprises, les « médiateurs-maisons », institutionnels (à titre d'exemple SNCF, Banque)
[240] BAYLAC-MATRES (P.), Contribution des modes alternatifs et plus particulièrement de la médiation à l'évolution du règlement des conflits, thèse Paris II, 2002.
TEMINE (M.), La médiation et le droit des affaires, thèse Paris II, 2004.

La décision de justice va, certes, régler le litige, mais ne mettra pas toujours fin au conflit qui pourra resurgir sous d'autres formes.

Un jugement, parfait en droit, peut avoir des conséquences excessives ou inadaptées aux enjeux humains, rendant difficile le maintien des relations entre les parties ou engendrant des difficultés d'exécution si la décision est mal comprise ou mal acceptée.
Que dire, par exemple, d'une solution prononcée à la suite de plusieurs années de procédure après que les protagonistes aient quitté l'entreprise ou que l'objet du différend ait disparu ?

De ce fait, sans représenter un idéal de justice, la médiation présente incontestablement le mérite d'ouvrir la voie d'une solution satisfaisante car négociée[241].

« Permettant un passage d'un ordre juridique imposé à un ordre juridique négocié »[242], la médiation permet de construire une solution utile en venant au plus près des intérêts des parties.

La médiation offre donc aux entreprises, comme aux particuliers, un moyen d'accéder à une forme de justice définie par les intérêts des parties.
La médiation offre notamment le moyen le plus sur de rétablir la confiance entre les parties et de leur permettre ainsi de poursuivre leurs relations et d'aborder ensemble l'avenir.

Jacqueline Morineau[243], lors du rendez-vous d'automne de l'Association nationale des médiations du 14 octobre 2005, illustre bien cette idée que la médiation est un outil favorable aux entreprises.
« Nous recherchons le bonheur et, trop souvent, nous trouvons le conflit et la souffrance. Cette souffrance, nous ne savons qu'en faire, elle n'a pas sa place dans une société où la raison devrait contrôler nos actes. L'homme moderne, séparé de corps et d'esprit, n'a plus accès à la transparence, il est seul face au néant. La souffrance non exprimée se manifeste alors par la violence et crée le désordre. La médiation accueille le désordre, elle est la scène sur laquelle le drame peut se dérouler. Elle offre un temps, un espace privilégié, pour qu'il y

[241] BIGOT (E.), Une sociologie de la médiation : une stratégie absolutiste de la modération, thèse de l'Université de Franche-Comté, 2006.
[242] CADIET (L.), « Une justice contractuelle : l'autre », dans, *Le contrat au XXIe siècle*, mélanges Ghestin, L.G.D.J., 2004, p. 189.
[243] MORINEAU (J.), *L'esprit de la médiation*, Eres, 1998.

ait un passage du chaos à une nouvelle forme d'ordonnancement. L'harmonie peut naître des contraires.

La médiation (à l'instar de la RSE) peut aider à transformer notre société : elle offre à l'homme une confrontation avec lui-même, avec son destin. Trouver un sens à la vie, c'est faire œuvre de paix avec soi-même, avec les autres, avec le monde »[244].

De surcroît, dans une société où les régulations traditionnelles sont de moins en moins efficientes et où les rapports sociaux se complexifient, l'attente envers la justice est de plus en plus pressante et dépasse souvent les compétences et les moyens dont elle dispose.

Alors que la justice est encombrée et qu'elle subit une logorrhée de texte législatif et réglementaire, l'adage « un mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès » trouve toute sa place.

Mais en dehors de tous les aspects positifs que permet la mise en œuvre d'une médiation, encore faut-il que les parties décident d'utiliser ce mode alternatif de règlement des conflits.

Ainsi, quelle force attire les parties vers la médiation ?

Ouvrant en 1999 une session de formation à la médiation, Patrick Valdrini, alors recteur de l'Institut Catholique de Paris disait : « il ne peut y avoir de médiation que s'il y a une véritable foi en l'homme et en ses capacités (…) pour sortir de ses impasses (…). Pour que (l'homme) parle, il faut qu'il le veuille. Dans la médiation, on fait appel à sa liberté ; on réveille en lui le désir, le désir de la fin, de la paix. Et puis il y a un tiers (…) qui, lui aussi, a une parole : or il n'a pas le dernier mot ; ce n'est pas une parole ultime. Le médiateur est un « témoin » au sens étymologique : celui qui révèle (…) »[245].

Dans notre société, la culture de la médiation fait incontestablement son chemin se traduisant d'ailleurs, au-delà du dispositif légal, par une tendance plus affirmée des parties à se rapprocher.

---

[244] ARMAND PREVOST (M.), « La médiation. Trop connue, mal conne, méconnue. 1ère partie », *Gazette du Palais,* 10 janvier 2006, n°10, p. 5.

[245] ARMAND –PREVOST (M.), « La médiation : Trop connue, mal connue, méconnue. 2e partie », *Gazette du Palais*, 12 janvier 2006, n°12, p. 15.

Il s'agit sans doute d'une force d'attraction, à la fois symbolique et pragmatique, émanant de la médiation. En fait, il s'agit d'une approche humaniste des rapports sociaux.

Pour se faire, le développement de la médiation repose sur la confiance et la coopération entre tous ses acteurs.
C'est seulement dans cette démarche d'apaisement, mais aussi de responsabilité[246], que les parties en conflit pourront préserver leurs relations pour l'avenir, ce qu'on appelle le « vivre ensemble ».

L'objectif de pacification des relations sociales, les attentes pragmatiques des auteurs de la vie économique, l'aspiration des individus à un dialogue plus authentique font partie des attraits de la médiation[247].
C'est pourquoi, il est possible de dire que la fonction essentielle de la médiation vise « le rétablissement ou l'établissement de la communication »[248], autrement dit la compréhension mutuelle et non la recherche spécifique d'un accord.

En somme, la médiation est donc une façon responsable de prévenir (médiation préventive) ou de résoudre un conflit (médiation curative).
Elle s'entend donc dans un sens double, à la fois comme un processus et comme un résultat.

Traditionnellement, la médiation est indissolublement liée au conflit dont elle est l'un des modes de règlement.
Cependant, de plus en plus de voix se font entendre pour dissocier la médiation du conflit. Jean-François Six, dans un ouvrage pionnier *Le temps des médiateurs*, faisait remarquer dès 1990 que la médiation assume quatre fonctions : « La médiation créatrice suscite des liens, la médiation réparatrice les améliore, la médiation préventive devance les conflits, la médiation curative aide à les résoudre »[249].

---

[246] En effet, nous sommes tous libres parce que nous sommes responsables ; nous sommes responsables parce que nous sommes libres, pas de liberté sans responsabilité ; pas de responsabilité sans liberté ; pas l'une sans l'autre.
[247] DION (N.), « La Médiation, vertus, ombres et défis », *dans, Entre théories de l'échange et pratiques de la médiation*, Médiations et sociétés, n°13, ouvrage collectif, 2007, p. 25 et s.
[248] GUILLAUME-HOFNUNG (M.), *La médiation*, 4ème éd., PUF, «Que sais-je ? », 2007, n°2930, p.71.
[249] SIX (J.-F.), *Le temps des médiateurs,* Le Seuil, 1990, p. 50.
GUILLAUME-HOFNUNG (M.), « La médiation : une méthode douce », *Gazette du palais*, 28 juin 2007, n° 179, p. 59.

Il est possible de ramener à deux les grandes formes de la médiation : les médiations en dehors de tout conflit et les médiations conflictuelles.

La médiation peut donc s'instaurer, à titre préventif afin d'anticiper des obstacles prévisibles, et à titre curatif, pour favoriser une discussion féconde en cas de dissensions.

La médiation participe donc à l'évolution de notre société vers une autonomie accrue des personnes, les citoyens aspirant à une sorte de « justice participative » où la décision se construit avec eux.

En somme, la médiation est ici proposée comme un véritable projet de société qui remet l'homme et le citoyen dans un rapport de responsabilité et de liberté avec sa vie de tous les jours.

Après avoir analysé, séparément, en quoi la RSE et la médiation sont deux instruments de droit invitatif, il convient alors de se demander en quoi ces deux concepts permettent une régulation souple de l'entreprise.

IV. RSE ET MEDIATION : UNE REGULATION SOUPLE DE L'ENTREPRISE

L'une des nouveautés du concept de RSE, en 2001[250] et même en 2006[251], résidait dans l'idée d'une croissance durable et d'une amélioration des relations avec les parties prenantes et l'environnement de l'entreprise.
Au travers cette vision, le développement d'un pôle d'excellence en matière de RSE doit donc être obtenu par des mesures volontaires prises par les entreprises.

En 2011, la Commission européenne exprime une conception beaucoup plus pragmatique afin de permettre à la RSE de s'appliquer véritablement.

[250] Commission européenne, Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 final.
[251] Commission européenne, communication, Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles, le 22 mars 2006, COM (2006) 136 final.

Selon cette derrière il faut aller au-delà des mesures préconisées en 2001 et 2006 telles que le dialogue, le soutien d'initiatives et l'information. Il faut maintenant créer un climat propice permettant à la RSE de devenir attractive pour les entreprises.

Pour ce faire, le monde des entreprises participe à la création de nouvelles scènes de négociation et à l'entrée de nouveaux acteurs.

Il convient donc de se demander comment faut-il modifier les formes traditionnelles de *reporting* dans le fonctionnement des sociétés, essentiellement fondées jusqu'alors sur les aspects comptables et financiers, afin de répondre aux valeurs attendues par l'ensemble des parties prenantes internes et externes ?
Comment mettre en place des nouvelles formes d'organisation des entreprises qui permettraient d'équilibrer les attentes divergentes des parties prenantes ?
La RSE peut-elle pleinement être mise en œuvre dans l'entreprise telle qu'elle est aujourd'hui ? Ou bien, faut-il envisager que l'entreprise évolue non seulement dans ses méthodes de gestion mais également dans son être ?
Plus précisément, par quel moyen parvenir à une mise en œuvre de la RSE ?

La difficulté actuelle réside dans la capacité à convaincre les entreprises de leur intérêt à participer à un mouvement global pour la définition d'un nouveau modèle productif.
Il existe pourtant un risque réel : nulle entreprise n'est irremplaçable dans l'économie de marché comme l'atteste la disparition brutale de la banque Lehman Brothers.
Sans doute, une telle menace n'est-elle pas suffisante aussi longtemps que l'entreprise apparaît comme performante et créatrice de valeur.

Néanmoins, il est aujourd'hui urgent d'entamer une phase de transition qui conduira l'économie mondiale à un mode de développement plus durable. Les entreprises, à la fois contribuant à ce modèle et à ces limites, ont un rôle majeur à jouer dans leur transformation. Cette transition vers un modèle durable doit se manifester dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

Pour autant, le dialogue social traditionnel n'a pas suivi la transformation des structures de fonctionnement des entreprises. C'est pourquoi un dialogue sociétal émerge sous la poussée de questions (entre autre relatives à la santé, à la pollution, à l'alimentation, l'environnement) qui restaient jusqu'alors aux portes de l'entreprise.

Ce changement de vision a contraint l'entreprise à un dialogue avec de nouveaux acteurs (ONG, associations de consommateurs, etc.) sur de nouvelles scènes de délibération (comités des parties prenantes).

Concrètement, ces nouvelles stratégies de RSE supposent également de nouveaux processus d'élaboration et de mise en œuvre, notamment pour prendre en compte les besoins et les attentes des parties prenantes.
Il s'agit, en effet, de faire émerger l'idée d'un « intérêt collectif partagé »[252] autour de l'entreprise à un moment donné.
Pour parvenir à son élaboration, l'entreprise doit être capable d'entreprendre un réel dialogue avec le monde qui l'entoure.
Cela s'avère moins simple qu'il n'y paraît, car nombreux sont les préjugés à surmonter. Pourtant, la réussite de la démarche ne peut se faire qu'au prix de la capacité de l'entreprise à dépasser ces obstacles et en suscitant un dialogue constructif avec ses parties prenantes.

Le législateur, lui même, l'affirme au sein la loi Grenelle I[253]: « (il faut…) Construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation ».

La médiation, à la fois comme outil préventif et curatif, répond parfaitement aux besoins des entreprises de trouver un cadre structuré pour mettre en œuvre une politique RSE.

En effet, la démarche RSE entraine la nécessité d'échanger, de dialoguer et d'entretenir des relations durables.
Tel est le but de la médiation.

[252] Selon l'expression de P. D'Humières dans *Le développement durable va-t-il tuer le capitalisme ?,* Maxima, 2010, p.149.
[253] Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, dite loi « Grenelle I ».

Toutefois, la médiation est-elle l'instrument le plus efficace pour mettre en œuvre la RSE ?

Il convient tout d'abord de rappeler qu'il est nécessaire de disposer d'un outil de *soft law* afin de mette en œuvre le droit substantiel qu'est la RSE.
Il serait illogique qu'un mécanisme processuel coercitif applique le droit de la RSE.
La médiation, instrument de *soft law*, apparaît la plus à même et la plus efficace afin de mettre en œuvre la RSE.

Par son rôle de prévention, la médiation permet d'éviter la survenance de différend ou de litiges.
Par son rôle curatif, la médiation permet à l'entreprise, en cas de désaccord, de préserver des relations pérennes avec ses parties prenantes.

Or, tels sont les objectifs de la RSE.
La médiation permet donc de prévenir les risques, de préserver des relations durables avec les parties prenantes mais aussi de répondre à la volonté des différents acteurs des entreprises[254].

Il convient de dire que la médiation, au-delà d'être un instrument de mise en œuvre de la RSE, est un moyen de gérer les risques.

La cartographie des risques fait office de pierre angulaire de la stratégie de gestion des entreprises, elle constitue un outil fondamental pour les dirigeants.
Les crises en tout genre et leurs conséquences ont souligné la nécessité de disposer d'outils permettant de mieux mesurer les risques et, surtout, de les prévenir.

Certes, le risque ne peut pas être supprimé. Il est toutefois possible qu'un médiateur exerçant sa fonction en qualité de « veilleur »[255], signale le risque permettant alors à l'entreprise de prendre des mesures pour limiter son impact.

[254] LE GAL (A.), « Comment les entreprises anticipent l'incident grave », Les Echos, Mercredi 8 février 2012 ; IGALENS (J.), JORAS (M.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, D'organisation, 2002, p. 64. « Le principe de précaution ».
[255] Ce veilleur ne porte pas toujours le nom de médiateur.

Pour sa part, la Cour de cassation a consacré l'étude de son rapport annuel 2011 à la notion de risque[256].

La notion de risque n'est pas nouvelle.

Nombre de philosophes et surtout de sociologues se sont penchés sur la notion risque, dont Ulrich Beck qui a qualifié, dans un ouvrage paru en 1986, notre société de « société du risque »[257].

Dans ce livre, désormais classique, qui est paru juste après l'accident de la centrale nucléaire de Tchernobyl, l'auteur donne une tournure écologique-critique aux théories de l'avènement de la société « post-industrielle » des années soixante-dix.

Selon l'auteur, nous vivons dans une époque de transition dans laquelle les dangers et les risques écologiques prennent une grande ampleur dans la réalité et dans la perception qu'on peut en avoir.

Contrairement aux catastrophes naturelles de la société pré-industrielle qui étaient le fruit du hasard et aux dangers de la société industrielle qui étaient, eux, le résultat de décisions sociales et politiques et qui étaient perceptibles, prévisibles, contrôlables et assurables, les risques de la société post-industrielle sont fabriqués socialement et présupposent la prise de conscience d'un danger dont la probabilité est prédictible.

Ainsi, à la différence des dangers et risques classiques, ces nouveaux risques ne sont donc pas des effets externes mais bien des effets internes à la société.

L'auteur reconnaît donc que les risques sont socialement et culturellement construits.

Pour celui-ci, le réel changement vient de la perception que nous avons du risque lui même.

---

[256] Rapport annuel 2011 de la Cour de cassation, Documentation Française.
DUFOUR (O.), « Une nouvelle fonction du droit : éviter le risque avéré, envisager le risque suspecté », *Petites affiches*, n°87-88, 1er et 2 mai 2012, p.3.

[257] BECK (U.), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Éditions Aubier, 2001 (édition originale : *Politik in der Risikogesellschaft. Essays und Analysen*. Mit Beitragen von Oskar Lafontaine, Joschka Fisher, Erhard Eppler u.a, Francfort-sur-le Main, Suhrkamp, Verlag, 1986) - Ulrich Beck constate un changement dans la configuration de notre société, en raison du développement industriel et technologique, où la question centrale est désormais la répartition du risque. Il s'interroge également sur une société à venir dans le cadre de la mondialisation.

Grâce aux médias et au travail des ONG qui critiquent l'irresponsabilité organisée des responsables et tirent la sonnette d'alarme, l'opinion publique prend conscience que les risques écologiques sont « produits par l'industrie, externalisés sur le plan économique, individualisés sur le plan juridique, légitimés sur le plan scientifique et minimisés sur le plan politique »[258].

Dès lors, les risques sont des accidents potentiellement catastrophiques, surtout dans le domaine de l'environnement, qui auront lieu si rien n'est fait pour les éviter.

Dans cette optique, le psychanalyste Roland Gori[259] précise que la notion de risque est devenue « le concept politique et scientifique fondamental » de nos sociétés.
En effet, à la fin du XIXe siècle, avec le développement des technologies nouvelles, l'ampleur des dommages potentiels, tels qu'environnementaux, est devenue telle que le droit est entré dans une fonction nouvelle : éviter le risque, prévoir.

Par ailleurs, le phénomène de mondialisation est de nature à accélérer la vitesse de diffusion des vecteurs du risque, ce qui implique la nécessaire prise en compte de la responsabilité sociétale des entreprises.
La responsabilité, elle-même, s'inscrit désormais dans une logique préventive, fondée sur l'obligation d'information, de discussion, ainsi qu'une obligation générale de prudence.

« Gouverner c'est prévoir » et la gouvernance d'entreprise n'échappe pas à ce principe.
Pendant longtemps la charge des entreprises a été de contenir le risque.

Aujourd'hui, le risque ne doit plus seulement être contenu mais anticipé.
Il est nécessaire de devancer la réalisation d'un conflit, d'un dommage, pour que, dans toute la mesure du possible, il n'ait pas lieu.
Même si « prévenir n'empêche pas les crises (…) cela permet d'y survivre »[260].

[258] BECK (U.), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité, op.cit.* p. 59 ; Vandenberghe (F.), « Introduction à la sociologie (cosmo) politique du risque d'Ulrich », *Revue du MAUSS*, 2001/1 no17, p. 25-39.
[259] Roland Gori est psychanalyste à Marseille et professeur de psychologie et de psychopathologie cliniques. Il est l'auteur de nombreux ouvrages de psychologie.
[260] BAUEUR (A.), Le nouvel économiste, 23 septembre 2010.

Dominique Pageaud, associé responsable de la « practice risk gouvernance » chez Ernst & Young, constate que les dirigeants français et européens sont réellement sensibles au fait que la gestion des risques doit être intégrée aux grands processus de prise de décisions pour sécuriser la gestion de l'entreprise[261].

Les dirigeants d'entreprises se sont donc interrogés, non seulement sur les conditions d'un avenir pérenne, mais également sur d'éventuelles difficultés à venir qu'ils seraient en mesure d'anticiper.

Le législateur a mis à la dispositions des entreprises des outils juridiques propres à anticiper et a répondre aux différentes situations sociales, environnementales, économiques et financières qu'elles peuvent rencontrer.
La médiation préventive est un de ses outils.
La médiation, à la fois comme mode de prévention des risques et comme mode de réalisation de la *soft law,* permet donc de gérer les risques inhérents à l'entreprise.

Les entreprises ont donc tout intérêt à utiliser ce dispositif de gestion des risques comme outil d'amélioration de leur performance.

L'idée d'une relation entre la justice et l'utilité était déjà exprimée par Jean-Jacques Rousseau qui établissait ce lien dès le livre premier du contrat social : « Je tâcherai d'allier toujours dans cette recherche ce que le droit permet avec ce que l'intérêt prescrit afin que la justice et l'utilité ne se trouvent point divisées »[262].

Ainsi, au delà de la gestion des risques il convient de préciser que la médiation apporte à l'entreprise de nombreux avantages.

L'enquête réalisée par le Cabinet Fidal en 2009 « Vers un management optimisé des litiges » expose comment améliorer les résultats économiques et non économiques de l'entreprise par une gestion avisée des conflits[263].

[261] http://www.ey.com/FR/fr/Home/Article
[262] ROUSSEAU (J.-J), *Du contrat social ou principe du droit politique,* Le livre de poche, Les classiques de la philosophie, 1996, livre 1er.
[263] FIDAL, Vers un management optimisé des litiges. Améliorer les résultats économiques et non économiques de l'entreprise par une gestion avisée des conflits, 2009.

Les résultats de l'étude établissent assez clairement que les entreprises ayant les pratiques les plus «Dispute-Wise » [264] bénéficient d'un meilleur environnement tant commercial qu'économique et sont plus satisfaites de la gestion de leurs litiges.

Par conséquent, la médiation permet aux entreprises certains avantages tels que[265] :

- Une économie de temps, dans la mesure où la médiation est une méthode de résolution des litiges plus rapide que la voie judiciaire.
Un accord peut être trouvé dans un délai moyen de deux mois contre deux à dix ans selon la complexité du dossier pour qu'une décision définitive soit rendue.
Cette économie de temps consacrée à la résolution des litiges permet une meilleure gestion des ressources de l'entreprise et privilégie la productivité.

- Une économie d'argent, en terme de dépenses afférentes à la gestion de la procédure (frais de conseil, de temps passé par les équipes, etc.)

- Le maintien du partenariat ou, plus précisément, la pérennité de la relation contractuelle (notamment clients ou fournisseurs) est une source créatrice de valeurs pour l'entreprise qui bénéficie d'un meilleur environnement commercial et économique.
D'après cette enquête, les relations d'affaires sont préservées pour 85% des utilisateurs de la médiation :

- par exécution du contrat (15%),
- par modification du contrat (31%)
- ou par la création d'une nouvelle relation (38,5%)[266].

- Un litige entièrement résolu et une gestion rationnelle des litiges.

[264] Traduction française : gestion optimisée des litiges.
[265] ARENS (C.), « Les enjeux de la médiation », *Les annonces de la Seine*, lundi 26 mars 2012, numéro 22, p. 7 ; DEHARO (G.), « Rationalité juridique et opportunité économique : la médiation est-elle le paradigme d'une conception utilitariste de la justice ? », *Petites affiches,* 13 février 2012, n°31, p. 3 ;
CHAPUT (Y.), « Médiation et contentieux des affaires », dans, (dir.) CADIET (L.), JEULAND (E.), CLAY (T.), *Médiation et arbitrage, Alternative Dispute Resolution*, Lexis Nexis, 2005, p. 94-95.
[266] BERNARD (A.), « L'optimisation du contentieux par les entreprises », *Recueil Dalloz* 2009, p. 1701.

A la différence du juge, le médiateur n'est pas tenu uniquement aux seuls éléments du litige évoqués par les parties. Ce dernier pourra régler tous les aspects du dossier, même ceux qui n'auraient pas été perçus par les parties.
Les relations de l'entreprise avec la partie prenante seront donc parfaitement assainies.
Il ne s'agit plus seulement de régler un conflit avéré entre les parties, mais d'éviter des conflits non encore avérés.

- Une solution volontariste. En effet, l'accord obtenu par la négociation est mieux appréhendé par les parties.

En somme, l'analyse a pu montrer que la médiation était à la fois un bon outil de mise en œuvre de la RSE et un bon outil de gestion des risques.

Se pose alors la question de savoir comment la médiation favorise la mise en application des normes de *soft law* ?

Actuellement, un nombre important d'entreprises se dotent d'un certain nombre d'outils de *soft law* tels que les normes iso, les labels, les codes de conduite ou autres chartes éthiques. Selon une étude réalisée par le groupe de travail du Comité d'échange de l'OCDE, ces outils peuvent être définis comme l'énoncé par la société « des normes et des principes régissant la manière de conduire son activité »[267].
Il apparaît donc que l'entreprise sociétalement responsable est celle qui met en œuvre ces normes de *soft law.*

Il est possible de trouver au travers de ces outils « une mosaïque complexe qui assemble éthique et juridique, déclaratoire et normatif »[268].
Se mélangent des normes sociétalement non contraignantes qui prescrivent ou bien même suggèrent la mise en place de modèles à suivre.
La démarche RSE a donc permis la création de standards qui ne sont pas des obligations légales mais s'imposent à tous ceux qui veulent être responsables.
Les entreprises sont donc invitées à adopter des stratégies de responsabilité sociétale.

[267] Groupe de travail du comité des échanges de l'OCDE, Juin 2000, document n° WP (99) 56/FINAL.
[268] DEUMIER (P.), « Chartes et codes de conduite des entreprises : les degrés de normativité des engagements éthiques », *RTD Civ*. 2009, p.77.

A titre d'exemple, selon Madame Marie-Claude Guilbaud, directrice du Pôle sociétal du groupe EDF, la démarche sociétale du groupe s'est construite en s'appuyant à la fois sur les normes internationales universellement reconnues, sur les principes directeurs de l'OCDE et par l'adhésion aux référentiels internes (normes ISO, labels)[269].
Selon cette dernière, la recherche de dialogue pour l'accompagnement des parties prenantes se traduit également par la mise en place d'un médiateur interne à l'entreprise.

Il apparaît donc clairement que cette formalisation de la RSE est la traduction d'un souci de la part des entreprises d'afficher un comportement exemplaire.

Or, si la notoriété du terme RSE peut être considérée comme acquise, il est primordial de lui associer un contenu et des modalités de mise en pratique[270].

Comme précédemment énoncé, l'élaboration de ces normes est une réponse apportée par les entreprises à la demande de la société civile d'une plus grande éthique au sein du monde des affaires.

Dès lors, c'est vers la mise en œuvre de ces outils de *soft law* que se tournent les espoirs de faire évoluer les pratiques des entreprises vers une plus grande responsabilité sociétale.

Ainsi, comment ces acteurs privés que sont les entreprises mettent-ils en œuvre ces normes de *soft law* ?

[269] Propos recueillis de Madame Marie-Claude Guilbaud, directrice du pôle sociétal du groupe EDF, direction du Développement durable, le 10 janvier 2012.
[270] Rapport de la mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, « Sondage », septembre 2011, p. 47.
La commission RSE a souhaité interroger un échantillon de dirigeants d'entreprises sur leurs perceptions, compréhensions, actions et attentes en matière de RSE.
Au total, 183 dirigeants ont répondu à l'enquête courant juin-juillet 2011, et représentent un profil varié, tant en termes de secteurs d'activités que de tailles d'entreprises. Les principaux enseignements issus de cette consultation, sont les suivants : le terme « RSE » est aujourd'hui connu de tous, et associé à l'idée de « Responsabilité sociétale et environnementale » (96%). Il est aussi très majoritairement perçu comme un synonyme de la notion de « développement durable ».

Tout d'abord, il est nécessaire de rappeler que, parmi les principaux freins à la mise en œuvre de la RSE, figure la notion de « contrainte supplémentaire »[271].
Pour faciliter l'intégration de la RSE et sa mise en place dans le management de l'entreprise, la médiation apparaît d'emblée comme une réponse de principe.

Ceci d'autant plus que selon une étude réalisée en 2011, demandée par Monsieur Xavier Bertrand, ancien Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, le principal frein perçu par les dirigeants d'entreprise au développement des actions RSE est celui de la résistance au changement (46%) devant le coût (40%) ou encore le manque de temps (38%)[272].
Les dirigeants n'y voient pas seulement des questions techniques et financières, mais bien avant tout des enjeux de changements d'habitudes, de comportements et de façons de faire.

Les entreprises perçoivent donc la médiation comme un moyen, simple et peu coûteux, de mettre en œuvre des « normes » de RSE.

Dans un monde en réseau à la fois victime et bénéficiaire d'une accélération de la diffusion de l'information, l'entreprise doit maitriser ces instruments de *soft law.*
Pour ce faire, la médiation apparaît comme l'outil le plus rapide pour mettre en œuvre ces nouvelles normes.

En effet, par le biais des nouveaux moyens de communications, les entreprises françaises sont de mieux en mieux informées sur la qualité des produits vendu par les entreprises.
D'après l'enquête Ethicity 2010[273] sur les « français et la consommation responsable », 60% des français déclarent avoir changé leurs comportements de consommation en faveur de produits comportant des garanties sociales et environnementales tels que les labels[274].
Les offres socialement responsables représentent aujourd'hui une part de chiffre d'affaires non négligeable pour nombre d'entreprises.

---

[271] Rapport de la mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, *La responsabilité sociétale des entreprises,* « Sondage », Septembre 2011, p. 48.
La RSE est certes perçue comme un élément structurant et de moins en moins optionnel dans la bonne gestion des entreprises, mais un avis reste encore très partagé entre les dirigeants qui jugent la RSE comme contraignantes (45% et ceux d'un avis contraire 43%). Il ressort, pour une partie importante de dirigeants, le sentiment d'une contrainte de plus, sans forcément en percevoir les bénéfices.
[272] Rapport de la mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, « Sondage », Septembre 2011, p. 48.
[273] Enquête menée en février et mars 2010 par TNS Media Intelligence auprès d'un panel représentatif de la société française de 4373 individus âgés de 15 à 70 ans.
[274] Il s'agit d'une performance économique.

Par ailleurs, l'essor des pratiques d'investissement socialement responsable (ISR)[275] pousse les entreprises à appliquer les normes RSE.
Les acteurs financiers traditionnels s'orientent de plus en plus vers une approche globale de la performance, intégrant les critères environnementaux et sociaux dans leurs décisions d'investissement.
S'engager dans une démarche RSE et, plus précisément, la mettre en œuvre par le biais de la médiation, peut jouer un rôle décisif dans la relation aux marchés financiers et favoriser l'accès aux capitaux.

Enfin, concernant le domaine environnemental, la RSE constitue là encore un moyen pour l'entreprise d'avoir un comportement modèle. Réduction des déchets[276] ou bien recyclage des matériaux vont tous dans le sens d'une performance écologique, source de rentabilité pour l'entreprise.

Ces arguments encouragent les entreprises à mettre en œuvre, par le biais de la médiation, ces normes générales de la RSE.

Construire une démarche de responsabilité sociétale demande du temps, d'où la nécessité d'introduire dès maintenant au sein des entreprises des médiateurs qui veilleront à la bonne conduite des opérations.

Dès lors qu'il est établi que la RSE et la médiation font partie intégrante du domaine de la *soft law,* il convient d'analyser en quoi la médiation est à la fois un outil préventif (TITRE I) et curatif (TITRE II) de mise en œuvre de la RSE.

[275] Il s'agit d'une performance financière
[276] Informations environnementales requises dans le Rapport RSE des entreprises. L'article R.225-102-1 du Code de commerce prévoit que le rapport RSE doit mentionner entre autres : « les mesures de prévention de recyclage et d'élimination des déchets », « les mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité » et « les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions ».

TITRE I - LA MÉDIATION, OUTIL PRÉVENTIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE.

La société française se caractérise par une longue tradition républicaine, véhiculant ainsi un idéal d'égalité, de fraternité et de solidarité.
La cohésion sociale à la française se fonde donc sur les principes philosophiques qui ont inspiré la Révolution et l'avènement de la République.
Ainsi, le modèle français de société est typiquement républicain, il implique donc le « vivre ensemble ».

C'est dans cette optique que la notion de RSE prend une place toute particulière et génère un ensemble de questions importantes[277]. On peut les décliner de la façon suivante :

- Qui est responsable ? A qui faut- il attribuer la responsabilité ?
- De quoi les entreprises sont-elles responsables?
- Quels sont les domaines concernés?
- Quelle est l'étendue, la portée de la responsabilité des entreprises ?
- Envers qui les entreprises sont-elles responsables [278] ?

La notion de parties prenantes[279] comme élément de la RSE répond à la question : « envers qui les entreprises sont-elles responsables ? ».

Il y a donc lieu d'examiner en quoi l'entreprise et ses parties prenantes sont un cadre pour la médiation (Chapitre I). Puis, en quoi cette dernière est un outil de dialogue et de veille pour l'entreprise (Chapitre II).

[277] CAZAL (D.), «RSE et parties prenantes : quels fondements conceptuels », *Les Cahiers de la Recherche*, mai 2005, p. 2.
[278] VAN LUIJK (H.), « Les trois faces de la responsabilité », *Projet*, n°24,1990, p. 40-48.
[279] Cette notion vise à cerner les instances devant lesquelles l'entreprise est responsable de par son activité et son fonctionnement. ACQUIER (A.), AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11 n°180, p. 141-150.

CHAPITRE I – L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES : UN CADRE POUR LA MÉDIATION

Aujourd'hui, la théorie des parties prenantes est sans doute la plus appropriée pour modéliser le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise.
Comme le soulignent les auteurs Capron et Quairel-Lanoizelée[280], « le concept de parties prenantes est omniprésent dans toute la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises ».
Il donne, en effet, un cadre théorique justifiant la reconnaissance des responsabilités de l'entreprise envers ses parties prenantes.

Mais d'où vient l'idée d'une nécessaire prise en compte des parties prenantes ?
Dans un pays comme la France où depuis Molière, le Misanthrope[281] est un classique plus familier que le philanthrope, cette prise de conscience de l'autre ne s'impose pas d'elle même.

Afin de comprendre au mieux le lien qui unit la médiation et la RSE, il est tout d'abord nécessaire d'identifier les origines de la théorie des parties prenantes (Section I) pour, ensuite, analyser comment la médiation facilite leur identification (Section II).

[280] CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, 2010, p. 20-22.
[281] *Le Misanthrope ou l'Artabilaire amoureux* est une pièce de Molière jouée pour la première fois le 4 juin 1666 au théâtre du Palais-Royal ; L'édition originale du *Misanthrope* paraît au début de 1667 (achevée d'imprimer le 24 décembre 1666) aux Editions collationnées.

Section 1 - Origine et développement de la théorie des parties prenantes.

L'idée que l'entreprise doit prendre en compte les attentes de différentes parties prenantes et, non exclusivement, celles des actionnaires n'est pas nouvelle (§1). C'est pourquoi, il existe aujourd'hui de nombreuses définitions de la notion de parties prenantes (§2).

§1 - Origine de la théorie des parties prenantes

Originaire des Etats-Unis (A), la théorie des parties prenantes a permis de développer une conception alternative au modèle des *shareholders* non plus centré sur les seuls actionnaires mais sur les *stakeholder*s dans leur ensemble (B).

A. Les origines américaines de la théorie des parties prenantes.

Aux Etats-Unis, dès la fin du XIXème siècle, plusieurs auteurs[282] s'interrogent sur l'existence d'une perspective managériale de la responsabilité de l'entreprise.
Très marqués par les religions catholique et protestante, ces auteurs considéraient que tout exercice d'un pouvoir ou toute propriété sur un bien devait être justifiée devant Dieu et la société dans son ensemble.

Il est possible d'identifier des démarches similaires à la sortie de la Seconde Guerre Mondiale. Bowen, dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), propose : « qu'une grande entreprise peut être représentée comme un centre dont l'influence se propage dans des cercles de plus en plus grands. Au centre du cercle se trouvent les salariés dont les vies sont liées à l'entreprise.
Dans le cercle suivant se trouvent les actionnaires, les consommateurs et les fournisseurs qui sont directement impactés, à des degrés différents, par les actions de l'entreprise, mais qui y sont rarement associés ou entièrement dépendants d'elle.

[282] HEALD, (M.), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », *American Quarterly,* 1961, 13(2) : 126-139 ; HOLMES (S.L.), « Executive perceptions of corporate social responsibility », *Business Horizon,* 1976, 19 : 34-40.

Dans le cercle suivant, on trouve la communauté dans laquelle l'entreprise exerce ses activités. (…). Le cercle suivant comprend les concurrents (…) Finalement le cercle extérieur représente le public dans son ensemble »[283].

Si cette notion est évoquée par des chercheurs dès les années soixante[284], « c'est avec l'ouvrage fondateur de Freeman (1984) *Stratégic Management : A stakeholder Approach*[285],qu'elle acquiert ses lettres de noblesse »[286].
Cet ouvrage constitue le point de départ de la théorie des parties prenantes.

Pour Freeman, il s'agit de proposer une vision alternative de l'entreprise et de son environnement en terme de parties prenantes et à partir de là, une nouvelle approche de la stratégie d'entreprise.
L'environnement et les conditions de réalisation des affaires s'étant transformés, il devient nécessaire, selon l'auteur, de modifier la théorie de l'entreprise.
Pour ce faire, les entreprises doivent rendre compte des rapports qu'elles entretiennent avec une pluralité d'acteurs qui peuvent menacer sa survie ou influencer sa performance[287].
C'est donc en résistance au concept de gouvernance actionnariale qu'est née la théorie des parties prenantes dans les années quatre-vingt.

Si l'idée d'entreprise responsable apparaît comme difficile à reconnaître, c'est parce qu'il semble que l'entreprise, aujourd'hui, soit prisonnière du concept : « faire du profit pour du profit ».
C'est justement cette idée qui empêche de considérer comme il se doit les rapports d'interdépendance de toutes les parties prenantes de l'entreprise.

La RSE apporte des réponses aux interrogations que les chefs d'entreprises tentent d'intégrer.

---

[283] BOWEN (H.R), Social Responsibilities of the Businessman, New York, Harper&Brothers, 1953, p. 136.
[284] La notion de parties prenantes apparaît pour la première fois dans une note du Stanford Research Institut (SRI), en 1963 (littérature du management).
Puis, dès 1971, pour l'auteur Johnson (JOHNSON (H.L.), *Business in contemporary society*, Wadsworth, Belmont CA, 1971) la RSE consiste à rechercher un équilibre entre les multiples intérêts de ses parties prenantes.
[285] FREEMAN (R.E.), *Strategic Management : A stakeholder Approach*, Boston, Pitman Ballinger, 1984.
Traduction française de stakeholder : partie prenante.
[286] CAZAL (D.), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, Dossier : RSE, régulation et diversité du capitalisme, 1er semestre/2011, p. 4.
[287] ACQUIER (A.) AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, 2007/11 n°180, p. 141, n°2 : « les approches *stakeholders* ».

A titre d'exemple, Gérard Mulliez, longtemps président du groupe Mulliez, affirmait clairement dans le journal *La Tribune* du 20 novembre 2009 : « Il faut faire passer l'homme avant l'argent. Un certain nombre d'abus ont été commis, car on avait fait passer l'argent avant l'homme. Je prône un retour à une certaine éthique. Je constate que l'encyclique du pape est parfaitement adaptée à cette situation, car elle dit que l'argent n'est pas un but en soi ».

La volonté de la démarche RSE est donc de proposer une théorie alternative au capitalisme dur et de permettre à l'entreprise de se centrer, non plus sur ses seuls actionnaires, mais sur l'ensemble des parties prenantes.

B. Le modèle des *stakeholders*.

Au delà de la « *shareholder value* »[288], il s'agit de prôner une vision de l'entreprise qui ne soit pas dominée par un seul acteur, omnipotent, l'actionnaire qui « posséderait » l'entreprise, mais, au contraire, comme un jeu d'acteurs qui suppose l'existence d'un accord sur la forme et le contenu de l'action collective[289].

En effet, il existe deux conceptions alternatives du gouvernement d'entreprise : le modèle *shareholder*[290] et le modèle *stakeholder*[291].
Dans le modèle *shareholder*, l'entreprise est responsable uniquement vis-à-vis de ses actionnaires[292].
L'objectif unique à atteindre est donc la maximisation de la valeur actionnariale.
Le modèle *stakeholder,* quant à lui, défend l'idée selon laquelle l'entreprise doit avoir comme objectif la défense de l'intérêt de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

[288] Traduction française : la valeur pour les actionnaires.
[289] MULLENBACH-SERVAYRE (A.), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion,* 2007/1 n°223, p.110.
[290] Traduction française : actionnaire
[291] Traduction française : partie prenante.
[292] CAZAL (D.), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *op.cit.,*p. 3.

En adéquation avec le modèle *stakeholder*, la logique de la RSE implique donc la prise en compte des attentes de tous les acteurs internes (actionnaires, salariés) et externes à l'entreprise (clients, fournisseurs, société civile...), qui peuvent être affectés par son fonctionnement.

Ainsi, la théorie des parties prenantes remet en cause la vision de l'entreprise comme acteur privé dont le seul objectif est la maximisation du profit[293] et lui oppose une vision de l'entreprise comme un nœud de contrats[294].

Mais que signifie exactement le terme *stakeholders* ?

§2 - Typologie des différentes définitions des parties prenantes.

C'est à partir de l'ouvrage de R. Eward Freeman que la théorie des parties prenantes a pris toute sa signification (A). Cependant, elle fait aussi l'objet de nombreuses définitions (B).

A. Freeman et les parties prenantes.

Le terme anglais « *stakeholders* »[295], proposé à l'origine par Freeman[296] pour désigner les « parties prenantes », est une sorte de jeu de mot, difficilement traduisible en français.
Le terme a longtemps désigné les parieurs aux courses hippiques et les porteurs d'enjeux. Aujourd'hui, l'usage est de traduire le terme « *stakeholders* » par « parties prenantes »[297]. Certains lui préfèrent « parties intéressées », « titulaires d'intérêts » ou « porteurs d'enjeux ».

---

[293] Ainsi, la théorie des parties prenantes va, à l'encontre des conceptions de l'économiste Milton Friedman pour qui « social responsibility of business is to increase its profits » (FRIEDMAN (M.), « The social responsability of business is to increase its profits », *New York Times Magazine*, 1971) car la RSE implique une ouverture à toutes les parties prenantes de l'entreprise.
[294] GOMEZ (P-Y), *Le gouvernement de l'entreprise*, InterEditions Masson, mai 1996, p. 134.
[295] Le mot « *stake* » est traduit en français par : parti pris.
[296] Freeman, auteur de philosophie morale est un solide connaisseur des débats de philosophie économique. Il est sans doute l'auteur contemporain le plus influent de la *Business Ethics.*
[297] BONNAFOUS-BOUCHER (M.), PESQUEUX (Y.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, 2006, p. 20.
DUPUIS (J.-C.), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance du réseau », *Revue française de gestion*, 2007/11 n°180, p. 160.

La définition des parties prenantes de Freeman va plus loin qu'une simple explication du terme et illustre le fait que les parties prenantes sont impliquées dans les valeurs de l'entreprise : « *A stakeholder in an organization is (by definition) any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization's objectives* »[298].
Cette définition, reprise notamment par les auteurs Carroll et Buchholtz[299], signifie en français : « Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ».
Selon cette définition, ne sont exclus de cette notion que ceux qui ne peuvent affecter l'entreprise et ceux qui ne sont pas affectés par ses actes (du fait de l'absence d'une quelconque relation)[300].

Cette définition laisse dans une large mesure les entreprises définir elles-mêmes qui sont leurs parties prenantes.

En outre, à côté de sa définition des *stakeholders,* Freeman ajoute le célèbre schéma de la « roue de vélo » qui réunit les différentes parties prenantes au sein d'un cercle autour de l'entreprise.
Il relie ces dernières entre elles à l'aide de flèches bidirectionnelles reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement.

[298] FREEMAN (R.-E.), *Stratégic management : A stakeholders approach,* Pitman Publisching INC., Massachusetts, 1984.
[299] CARROLL (A.B.), BUCHHOLTZ A.K. (2003), Business & Society : Ethics and Stakeholder Management, 5e édition, South-Western College Publishing, Cincinnati.
[300] Il convient également de noter qu'il est possible qu'un *stakholder* puisse très bien être affecté par les actes de l'entreprise sans pouvoir affecter l'entreprise et réciproquement.

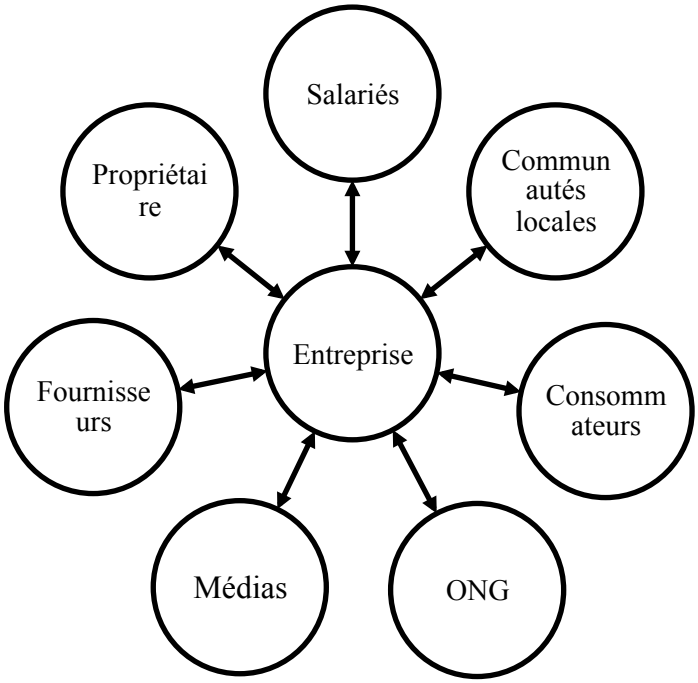


Schéma : les parties prenantes de l'entreprise.
Source : adapté du modèle simplifié de Freeman (1984).

B. Les autres définitions de la théorie des parties prenantes

D'autres auteurs ont choisi, quant à eux, de prendre en considération une définition plus étroite des parties prenantes : « une partie prenante est tout groupe ayant une importance vitale pour la survie, la réussite ou le bien-être de l'entreprise ; ou celui qui aide à définir l'organisation, sa mission, son but ou son rôle ; et/ou est principalement affecté par l'organisation et ses activités »[301].

Après analyse, il apparaît qu'aujourd'hui il n'y ait pas de consensus sur la définition des parties prenantes. En effet, de nombreux auteurs ont proposé différentes définitions à ce concept qui sont synthétisées dans le tableau ci-dessous.

[301]BONNAFOUS- BOUCHER (M.), *Décider avec les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2006, p.69.

Auteurs	Définitions
Freeman (1984)[302]	Individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels.
Hill et Jones (1992)[303]	Participants possédant un droit légitime sur l'entreprise.
Clarkson (1995)[304]	Personnes ou groupes qui encourent un risque en ayant investi une forme de capital humain ou financier dans une firme.

Source : Définitions du concept de « parties prenantes » (Gond et Mercier, 2005)[305]

En somme, malgré ou grâce à ce flou conceptuel, cette définition des parties prenantes est désormais associée au concept de la RSE.

Freeman en fait la base d'une forme nouvelle de capitalisme, « le capitalisme des parties prenantes ».

Selon cet auteur, après le capitalisme du travailleur de Marx, le capitalisme d'Etat de Keynes et le capitalisme des actionnaires de Milton Friedman, la place est ainsi faite à cette nouvelle phase du capitalisme.

Il ne s'agit donc pas d'un effet de mode, mais d'une modification profonde de la compréhension de ce que peut et doit être le capitalisme.

[302] FREEMAN (R.E), *Strategic Management : A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984.
[303] HILL (C.W), JONES (T.M.), « Stakeholder agency theory », *Journal of Management Studies,* 1992, vol.29, p.131-134.
[304] CLARKSON (M.), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review,* vol. 20, n°1, 1995, p.92- 117.
[305] GOND (J-P), MERCIER (S.), « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », *Note du LIRHE,* 2005, n°411 ;
CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale d'entreprise,* La Découverte, 2007, p.36.

L'auteur Corine Pelluchon, dans son ouvrage, *Eléments pour une éthique de la vulnérabilité*[306], attire, elle aussi, l'attention sur la nécessité de mettre un terme à l'idéologie de la performance et appelle à la restauration d'une perception du monde commun et d'une responsabilité des entreprises à cet égard.
Selon cette dernière, ce cheminement passe notamment par un surcroit de démocratie et ce, par le biais de la préservation d'espaces dédiés à la discussion au sein desquels chacun puisse être inclus et considéré.

Le capitalisme qui se dessine aujourd'hui est alors celui de la responsabilité et de la médiation au sens large. En effet, il s'agit d'un capitalisme fondé sur le principe de l'autonomie d'individus responsables, capables de définir entre eux et par le biais de la médiation, ce qui est juste et bien[307].
Ainsi, il ne s'agit pas d'une refonte du modèle économique mais de son humanisation dans une optique « gagnant-gagnant ».

Toutefois, pour pouvoir mettre en œuvre ce nouveau capitalisme, il est nécessaire que les entreprises identifient, par le biais de la médiation, leurs parties prenantes.

Section 2 - Identification des parties prenantes par la médiation.

L'enjeu, selon R. Eward Freeman, est de sélectionner les parties prenantes importantes pour l'entreprise (§1), d'identifier leurs attentes, de définir les engagements à leur égard et de mettre en œuvre les moyens adéquats pour y répondre afin que ces dernières deviennent un outil stratégique pour l'entreprise (§2).

[306] PELLUCHON (C.), *Eléments pour une éthique de la vulnérabilité*, De Cerf, 2011, p. 102.
[307] POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), SOBEL (R.), « La RSE : une nouvelle forme de démarchandisation ? » *Alternative économiques – L'économie politique,* 2010/1 n°45, p.83 à 98.

§1- Typologie des parties prenantes.

De nombreux travaux sont consacrés à l'identification des parties prenantes (A.). En outre, il y a lieu de préciser que les entreprises elles-mêmes classifient leurs parties prenantes dans différentes catégories (B.)

A. Une classification opérée par la doctrine

R. Eward Freeman propose dans son ouvrage différentes catégories de *stakeholders,* telles que les fournisseurs, les actionnaires, les consommateurs, les employés, les médias, les ONG, les communautés locales, les gouvernements, etc[308].

D'autres auteurs distinguent les parties prenantes selon qu'elles soient proches (intérêts directs liés), plus éloignées, directement touchées ou concernées par l'entreprise.
Les critères de distinction proposés sont les suivants :
- Les parties prenantes de premier rang sont les groupes dont l'entreprise ne peut se passer sans remettre en cause son fonctionnement ou sa survie. L'entreprise doit pouvoir compter sur eux de manière continue. Ils comprennent principalement les salariés[309], les clients[310], les fournisseurs et les actionnaires[311].
- Les groupes de second rang, quant à eux, ne sont pas essentiels ou déterminants pour le fonctionnement ou la survie de l'entreprise.
En effet, ils exercent une influence sur l'entreprise ou peuvent en subir une, sans être directement liés à elle par des transactions ou des relations formelles.
Il s'agit, à titre d'exemple, des collectivités territoriales, des médias, des associations, des pouvoirs publics nationaux ou encore des ONG.

Le tableau ci-après est une illustration de ces définitions.

---

[308] FREEMAN (R.-E.), *Stratégic management : A stakeholders approach,* Pitman Publisching INC., Massachusetts, 1984.
[309] Les salariés sont liés par un contrat de travail qui établit un lien de subordination en échange d'une rémunération.
[310] Les fournisseurs, les clients : les relations avec l'entreprise sont de nature commerciale, reposant sur des contrats et en encadrement légal.
[311] Les propriétaires : les actionnaires donnent mandat aux dirigeants pour faire fructifier leurs capitaux.

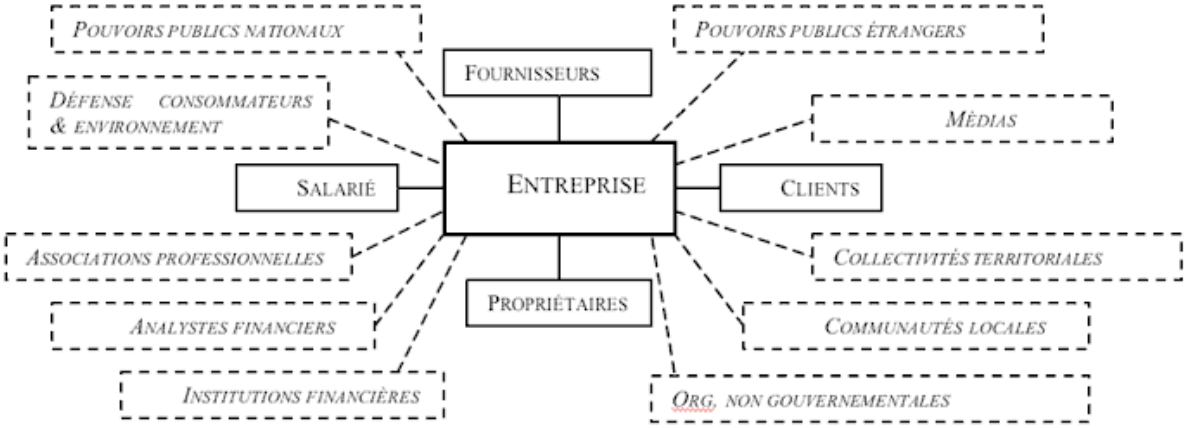


Schéma : les parties prenantes de premier et second rang[312].

Il existe encore de nombreuses autres typologies dans la littérature concernant les parties prenantes.

Afin de mieux cerner le concept et de dresser l'inventaire des parties prenantes d'une entreprise, de nombreux auteurs ont proposé d'autres distinctions[313].

Si de façon pragmatique, l'auteur Husteds[314] reconnaît l'existence de quatre parties prenantes (les clients, les salariés, la communauté et les actionnaires), les auteurs Donaldson et Preston[315], quant à eux, proposent une liste plus large (clients, employés, investisseurs, gouvernement, groupes de pression, fournisseurs, associations professionnelles, communautés locales).

Cette perception ne fait cependant pas l'unanimité dans la mesure où l'auteur Carroll a choisi de distinguer les parties prenantes primaires ou secondaires[316].

Ainsi, selon cet auteur, les parties prenantes primaires sont impliquées directement dans le processus économique et ont un contrat explicite avec l'entreprise : actionnaires, salariés, clients, fournisseurs.

[312] CAZAL (D.), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, Dossier : RSE, régulation et diversité du capitalisme, 1er semestre/2011, p. 5.
[313] Si elles permettent d'affiner le concept, elles marquent avant tout l'importance des divergences d'opinions entre les auteurs ainsi que le manque de clarté de celui-ci.
[314] HUSTED (B.-W.), « Organizational Justice and the management of stakeholder relations », *Journal of Business Ethics,* vol. 17, n°6, 1998, p 643-651.
[315] DONALDSON (T.), PRESTON (L.E), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.
[316] CARROLL (A.B.), *Business and Society*, South Western Publishing, Cincinnati, 1989.

Les parties prenantes secondaires, telles que les associations de riverains, les collectivités territoriales, les ONG ont, quant à elles, des relations volontaires ou non avec l'entreprise, dans le cadre d'un contrat plutôt implicite ou moral.

D'autres auteurs encore, comme Clarkson[317], préfèrent distinguer les parties prenantes volontaires ou involontaires : les parties prenantes volontaires acceptent (en général contractuellement) d'être exposées à certains risques alors que les parties prenantes involontaires subissent le risque sans avoir noué aucune relation avec l'entreprise.

Quant aux auteurs Mitchell et autres[318], ils considèrent que les parties prenantes se reconnaissent au fait qu'elles possèdent au moins l'un des trois attributs suivants : urgentes, puissantes, légitimes.
Ils identifient ces facteurs comme expliquant l'attention portée par les dirigeants à certains types de parties prenantes dans un contexte de ressources en temps limité.

Au-delà des auteurs, les entreprises elles-mêmes classifient leurs parties prenantes dans différentes catégories.

B. Une classification opérée par les entreprises.

Les entreprises répertorient leurs parties prenantes selon différentes rubriques.

A titre d'exemple, le groupe Danone range ses parties prenantes au sein de quatre grandes sphères[319] :
- La sphère sociale : salariés, consommateurs et associations de consommateurs.
- La sphère publique : pouvoirs publics, associations, ONG sociales et environnementales, médias.

[317] CLARKSON (M.) « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review,* Vol. 20, n°1,1995, p. 92-117.
[318] MITCHELL (R. -K), WOOD. (J.-D.), AGLE. (B.-R.), « Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, 1997, p. 853-887.
[319] ORSE, « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », Guide pratique, - juillet 2010, p.7.

- La sphère économique : actionnaires, communautés financières et agences de notation sociales et environnementales, distributeurs.
- Et la sphère industrielle et scientifique : organisations professionnelles.

Le Groupe Carrefour[320], quant à lui, distingue les instances directes des instances indirectes. Les parties prenantes directes sont : les clients, collaborateurs, actionnaires, franchisés, fournisseurs, prestataires de services, collectivités, pouvoirs publics.
Les parties prenantes indirectes sont : les médias, ONG/associations sociales et environnementales, communauté financière.

La démarche de Total, en matière de responsabilité sociétale et environnementale, s'inscrit dans le cadre de relations avec des parties prenantes internes ou externes, que l'entreprise décrit comme suit[321] :

- 96442 salariés dans le monde (périmètre consolidé)
- plus de 100 000 salariés et anciens salariés actionnaires,
- environ 540 000 actionnaires individuels en France ; des actionnaires institutionnels détenant 88% du capital,
- environ 50 000 fournisseurs actifs,
- plus de 130 pays hôtes et les communautés voisines de ces sites,
- ses clients : clients individuels (carburants, lubrifiants, gaz GPL, produits chimiques…) et clients industriels (hydrocarbures, carburants, gaz naturel, GNL, électricité, produits chimiques…),
- Les ONG et institutions.

Enfin, d'autres entreprises classent leurs parties prenantes selon qu'elles soient internes (salariés, syndicats), externes (société civile, fournisseurs), contractuelles (salariés, clients, fournisseurs) et non contractuelles (gouvernement, société civile).

[320] ORSE, « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », *op.cit.,* p.8.
[321] ORSE, « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », *op.cit.,* p. 7 à 9.
Extraits de rapports développement durable du groupe TOTAL, 2009.

Cependant, la logique inhérente aux politiques de RSE voudrait que l'entreprise qui souhaite dialoguer avec les parties prenantes choisisse celles qui ont une pertinence et/ou un impact sur son activité. Souvent, la première étape consiste à toutes les identifier et, ensuite, à les hiérarchiser selon les enjeux, catégories, attentes définies en amont.

Ainsi, GDF SUEZ adresse ses principes, chartes, codes de conduite envers ses parties prenantes, aux cercles concentriques au sein desquels elle exerce son activité :

- le premier cercle du groupe : actionnaires, filiales, collaborateurs,
- le cercle du marché : clients, fournisseurs, concurrents,
- le cercle large de son environnement humain : la communauté, le naturel, la planète.

Pour le groupe GDF SUEZ, assurer un développement durable au plus près du terrain passe nécessairement par le dialogue avec les parties prenantes. GDF SUEZ considère qu'une communication transparente avec toutes les parties prenantes est essentielle[322].

Après cet inventaire à la Prévert, une question persiste néanmoins : quel est l'intérêt de la théorie des parties prenantes ?

§2 - Les parties prenantes : un outil stratégique pour l'entreprise

Aussi abstraite que parait la théorie des parties prenantes, la notion n'est pas sans implications pratiques[323].

Les auteurs Capron et Quairel-Lanoizelée relèvent ainsi : « les parties prenantes servent de base aux domaines d'évaluation de la performance sociétale et constituent les publics, cibles de la diffusion d'informations sociétales. Les divers référentiels de management de la RSE sont fondés sur la théorie des parties prenantes »[324].

Les relations avec les partenaires peuvent affecter de manière positive ou non le bon fonctionnement de l'entreprise.

[322] ORSE, « Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes », *op.cit.,* p. 6.
[323] CAZAL (D.), « Parties prenantes et RSE : des enjeux sociopolitiques au-delà des contrats », *Revue de l'organisation responsable*, 2008, vol.3 n°1, p. 12 à 23.
[324] CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, La Découverte, 2010, p. 100-110.

C'est pourquoi la médiation est un moyen pour l'entreprise de diffuser sa politique RSE auprès de ses parties prenantes (A.) et d'être utile sociétalement (B.)

A. Médiation et parties prenantes.

Le concept de *stakeholder* devient donc un outil stratégique : « si les organisations veulent être efficaces, elles accorderont de l'attention à ceux dont la relation peut affecter ou être affectée par la réalisation des objectifs de l'organisation »[325].
La prospérité de l'entreprise dépend donc de sa capacité à répondre aux demandes des parties prenantes. En effet, la gestion des *stakeholders* est présentée comme une condition de survie des entreprises modernes.

Mais au delà de l'aspect purement économique, « l'objectif de la théorie des parties prenantes est de remettre en cause cette prétendue séparation entre un monde économique dominé par l'intérêt et l'opportunisme et un monde éthique marqué par la recherche du bien commun et de l'équité »[326].

Cette théorie prône une vision assez ouverte de l'entreprise, dont les frontières avec l'environnement et la société seraient mouvantes et susceptibles de négociation et, par la même, de médiation.
Ainsi, une société moderne, au sens de la théorie des parties prenantes, serait une société à la fois performante économiquement et respectant les normes générales de RSE.

Il convient alors de se demander par quel moyen l'entreprise peut réaliser cet objectif.
Le médiateur apparaît comme la réponse idoine.

En s'inscrivant dans une démarche RSE, l'entreprise est conduite à repenser sa gestion.

[325] FREEMAN (R.-E.), « Divergent stakholder theory », *Academy of Management Review*, Vol. 4, p. 233-236, 1999.
[326] DUPUIS (J-C), « La responsabilité sociale de l'entreprise : gouvernance partenariale de la firme ou gouvernance du réseau ? », *Revue d'économie industrielle*, n°122, 2e trimestre 2008, p. 71.

Or, l'évolution d'une entreprise vers l'adoption de principes de responsabilité sociétale, ou bien, le démarrage d'un projet sur une base « responsable » nécessite une affirmation explicite et publique de cette orientation.
Le rôle du médiateur, comme levier pour impulser un changement dans ce domaine, est indiscutable.

Sans son implication volontariste, aucune politique ou démarche RSE ne peut s'installer durablement dans le fonctionnement interne ou externe de l'entreprise.

En effet, le médiateur s'assure que la vision et les valeurs adoptées soient présentes dans chaque message diffusé par l'entreprise à ses parties prenantes.
Le médiateur contribue également à l'intégration de la RSE dans la culture de l'entreprise.

Améliorer les dispositifs de régulation, réinventer l'entreprise et refonder le contrat social font partie des orientations qu'il faut prendre en compte afin que les entreprises soient sociétalement responsables.
Ainsi, par sa démarche, le médiateur permet à l'entreprise de devenir une société nouvelle et moderne et par la-même, d'être utile sociétalement.

B. Utilité sociétale et parties prenantes.

Le journal le Monde, le mercredi 25 avril 2012, publie le premier baromètre de l'utilité sociétale des entreprises ou plus précisément un classement des entreprises les plus utiles à la société, avec Ogilvy et Viavoice[327].
Les grandes entreprises en France sont-elles utiles à la société dans son ensemble ?
Cette interrogation est devenue prépondérante dans le contexte de la sortie de crise.
Une grande entreprise apparaît-elle comme une bienfaitrice ou comme une prédatrice pour le monde dans lequel on vit ?

[327] Sondage « Le Monde »-Ogilvy-viavoice, réalisé du lundi 20 février au lundi 5 mars 2012, par téléphone, sur un échantillon de 1001 personnes, représentatif de la population française âgée de 18 ans et plus.

Cette question récurrente est la raison pour laquelle Viavoice, Ogilvy et Le Monde se sont associés pour créer ce baromètre exclusif de l'utilité sociétale des entreprises en France.
« L'utilité » de l'entreprise a été mesurée selon plusieurs critères, regroupés en trois catégories :

- les missions d'intérêt général[328]
- l'inscription dans la vie quotidienne
- le comportement vertueux de l'entreprise[329].

Pour définir le concept d'utilité sociétale, les sondés ont pu choisir différents critères.
La création d'emplois sur le territoire a été le premier d'entre eux.
Puis viennent les références suivantes :

- « avoir un dirigeant qui se préoccupe vraiment des enjeux de société »,
- « être soucieux de son impact sur l'environnement »,
- « avoir une bonne réputation »

Autant de critères liés à la RSE.

« L'utilité sociétale est une alchimie qui n'est pas réductible à un facteur à l'exclusion des autres. Mc Donald's s'est très bien classé sur l'emploi mais arrive en fin de classement sur les autres critères, donc ce n'est pas tout de créer des emplois », tempère Francois Miquet-Marty directeur-associé de Viavoice.
« Des entreprises comme Mc Donald's, Heineken ou Coca-Cola, associées à des comportements de consommation mauvais pour la santé, ou bien Nike, mis en cause sur le travail des enfants, sont en bas du classement. La question qui se pose est de ne porter préjudice ni aux individus ni à l'environnement »[330].
C'est pour cette raison que les banques sont assez mal placées : « quels que soient l'accompagnement et la qualité du service qu'elles apportent aux clients, le public les soupçonne au final d'être davantage préoccupées par leurs propres intérêts »[331].

[328] L'exercice de missions d'intérêt général est prépondérant pour être considéré comme une entreprise utile à la société. Ces missions d'intérêt général s'imposent pour le secteur public (La Poste, EDF, SNCF).
[329] Les entreprises les plus mal situées au classement sont Mac Donald's, Nike, Heineken, Coca Cola et sont associées à des réputations négatives.
[330] DE TRICORNOT (A.), « Ces entreprises 'utiles' à la société…ou pas », *Le Monde,* mercredi 25 avril 2012, Eco & Entreprise, p. 3.
[331] DE TRICORNOT (A.), « Ces entreprises 'utiles' à la société…ou pas », *op cit.*, p.3.

Cette étude révèle l'attachement des français aux grandes entreprises du service public.

La Poste, EDF et la SNCF sont plébiscitées à plus de 90% pour leur « utilité sociétale ».
A titre d'exemple, Auchan sauve l'honneur des supermarchés en se classant en septième position, loin devant ses principaux concurrents de la grande distribution (Carrefour et Intermarché se classent en 27ème et 28ème position). L'enseigne se démarque notamment au niveau de sa réputation, de sa proximité avec la clientèle et de sa capacité à créer des emplois. Les opérateurs téléphoniques, quant à eux, ne sont pas bien positionnés en raison de leur impact sur l'environnement et plus globalement de leur mauvaise réputation aux yeux des clients (SFR est 24ème et Bouygues Telecom 47ème).

Cette étude montre que la population est consciente des enjeux économiques et perçoit que dans la mondialisation la France n'est pas forcément gagnante.
Selon Madame Nathalie RASTOIN, directrice générale de l'agence Ogilvy en France, une des causes de ce manque à gagner serait due à « l'éloignement entre les parties prenantes et l'entreprise»[332].

En somme, afin de pouvoir construire des relations dans le long terme et devenir les entreprises de demain, ces dernières doivent avoir une bonne connaissance de l'ensemble des acteurs qui gravitent dans leur sphère d'activité.
Identifier les parties prenantes est une première étape ; il appartient ensuite aux entreprises de connaître leurs intérêts et attentes afin de les hiérarchiser et trouver de la pertinence dans leurs modes de relations.
D'où l'importance de la médiation.

Une fois les parties prenantes identifiées, reste à savoir comment la médiation va pouvoir mettre en place le dialogue avec celles-ci et assurer une veille des bonnes pratiques (Chapitre2).

[332] MANGANELLA (A.), MAUREL (O.), « À la recherche de 'l'entreprise responsable' », *Le Monde*, Mardi 22 mai 2012, p.9.

CHAPITRE II - LA MÉDIATION UN OUTIL DE DIALOGUE ET DE VEILLE POUR L'ENTREPRISE

Si la théorie des *stakeholder* permet de décrire les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes, elle ne permet pas, pour autant, d'expliquer pourquoi et comment se met en œuvre cette relation.

C'est ainsi qu'il sera examiné en quoi la médiation est à la fois un outil de dialogue en faveur de la RSE (Section 1) et un outil de veille permettant la bonne application de la RSE au sein de l'entreprise (Section 2).

Section 1 – La médiation, un outil de dialogue en faveur de la RSE

La mise en place d'un dialogue RSE au sein de l'entreprise peut se réaliser aussi bien selon des méthodes usuelles (§1) que par le biais de la médiation interne (§2).

§1 - La mise en place d'un dialogue RSE au sein de l'entreprise

Si la théorie des *stakeholder* permet de décrire les parties prenantes de l'entreprise et leurs attentes, elle ne permet pas, pour autant, d'expliquer pourquoi et comment se met en œuvre cette relation.

La prise de décision dans l'entreprise renvoie à un souci démocratique ou, plus précisément, de communication avec les parties prenantes.
L'entreprise doit être ouverte aux avis des parties prenantes parce qu'elles contribuent au bien commun de l'entreprise ou de la société.

L'entreprise doit être à la fois préoccupée par des questions de performance économique mais aussi de justice sociale entre les différentes parties prenantes.

Cette approche conduit à considérer qu'il existe un contrat social entre la société et l'entreprise qui confère à cette dernière l'obligation morale de contribuer au bien-être général[333] (A.). Cependant, cette démarche n'est pas suffisante ; c'est pourquoi il est nécessaire que l'entreprise mette en place des plateformes structurées de dialogue (B.)

A. La théorie des contrats sociaux intégrés : l'entreprise comme agent économique sociétalement responsable.

Par la théorie des contrats sociaux intégrés, les auteurs Donaldson et Dunfee[334] ont proposé une approche normative pour la conduite éthique des entreprises[335].

Cette approche se base sur l'idée d'un contrat social qui est établi implicitement par les membres de la société.

Ce contrat social est constitué par les règles du jeu par lesquelles les membres de la société entremêlent leurs relations.

Il implique que les dirigeants des entreprises ont l'obligation éthique de contribuer à l'augmentation du bien-être de la société et de satisfaire les intérêts de leurs parties prenantes sans violer les principes de justice.

L'idée de l'existence d'un contrat social explicite ou implicite entre l'entreprise et la société implique également que la société reconnaît l'existence de cette entité à la condition qu'elle serve ses intérêts. Par conséquent, la théorie des contrats sociaux intégrés considère que la RSE découle d'un contrat social entre l'entreprise et la société.

Dans cette perspective, l'entreprise est considérée à la fois comme un acteur économiquement et sociétalement responsable.

---

[333] DONALDSON (T.), DUNFEE (T.-W.), *Ties That Bind : a Social Contracts approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, p. 110 à 150.
Pour justifier le fondement normatif de la théorie des parties prenantes, les auteurs se sont basés sur des approches philosophiques telles que la théorie de la justice de Rawls (FREEMAN (R.-E.), « The politics of stakeholder theory : some future directions », *Business Ethics Quarterly*, 1994, 4(4.)) ou les théories du contrat social (DONALDSON (T.), PRESTON (L.-E.) « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implication », *Academy of Management Review*, 1995, 20(1), p. 65-91.).
Ces approches tendent à justifier ou améliorer la qualité morale du comportement de l'entreprise dans des sociétés de marché.

[334] DONALDSON (T.), DUNFEE (T.W), *Ties That Bind : a Social Contracts approach to Business Ethics, op. cit.*,p.110.

[335] DHAOUADI (I.), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable,* 2008/2 Vol. 3, p. 24.

Une critique peut être adressée à cette conception contractualiste de la RSE.
Cette théorie ne permet pas dans le monde d'aujourd'hui de saisir l'entière portée de la RSE. Il est nécessaire de prendre en compte l'évolution des frontières, la globalisation de l'économie caractérisée par l'émergence de nouveaux acteurs privés qui constituent des nouvelles parties prenantes pour l'entreprise telle que : les organisations non gouvernementales (ONG), les associations écologiques, les investisseurs socialement responsables.
Ces acteurs ont des nouvelles attentes vis-à-vis de l'entreprise qui doit les prendre en considération.

Par conséquent, tout en gardant à l'esprit le concept de « bien être de la société »[336], on s'aperçoit rapidement de la nécessité d'une mise en place d'un dialogue sociétal qui permettrait de redéfinir le rôle que doit jouer l'entreprise dans une société globalisée[337].
C'est pour cette raison que le dialogue avec les parties prenantes doit constituer la cheville ouvrière de toutes les entreprises.

Il faut rappeler que la Commission Européenne attache une grande importance au dialogue avec et entre les parties prenantes.
Dans son Livre vert publié en 2001 sur la nécessité de promouvoir un cadre européen pour la RSE[338], la Commission Européenne propose une définition volontariste étendue de la RSE : « être socialement responsable signifie non seulement satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables, mais aller au-delà et 'investir' davantage dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes »[339].

[336] D'HUMIERES (P.), VALADE (H.), « Le développement durable est aussi une question de gouvernance d'entreprise. Quatre propositions destinées à 'faire converger les logiques privées et publiques pour servir l'intérêt collectif' », *Le Monde Economie,* mardi 12 février 2008.
[337] DHAOUADI (I.), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise vers dans une société globalisée », *op.cit.,* p.26 :
« La globalisation décrit un processus d'intensification des relations sociales transfrontalières entre des acteurs géographiquement distants et d'interdépendance transnationale croissante entre les activités sociales et économiques », « la globalisation de l'économie constitue une transformation radicale de l'équilibre reposant sur les Etats-nations qui ont beaucoup perdu de leur capacité de gouvernance politique et de leur pouvoir de régulation des activités des entreprises qui étendent leurs opérations au niveau transnational.
[338] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 Final.
[339] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, *op. cit.,* p.8.

Pour concrétiser cette définition, la Commission Européenne a elle-même organisé un processus de concertation regroupant un large ensemble de parties prenantes concernées par la RSE.

A ce titre, elle a organisé périodiquement des réunions de synthèse lors de forums plurilatéraux[340].
La Commission a mis en place, en octobre 2002[341], une procédure originale et atypique de délibération prenant la forme de l'appellation du Forum *multistakeholders* qui a constitué la pierre angulaire de la stratégie de la Commission en faveur de la RSE.
Durant deux années, les participants du Forum se sont réunis. L'idée était d'inviter les entreprises et leurs parties prenantes à développer des réponses communes à travers le dialogue et le partenariat.
« Tous estiment que cette expérience était inédite et participait à un processus d'apprentissage intensif »[342].

Il résulte du rapport final rendu public le 29 juin 2004 qu'apparaissent des constantes telles que la promotion des dialogues entre les parties prenantes ou la transparence pour la crédibilité des pratiques RSE et de ses instruments ainsi que la recherche de la diffusion des meilleures pratiques.
Puis, la Commission a unilatéralement rompu avec son propre projet initialisé dans le Livre Vert pour adopter le texte actuellement en vigueur : « l'Alliance pour la RSE »[343].

C'est dans un cadre général, ouvert sur une base volontaire, sans exigence formelle, pour que les entreprises communiquent sur leurs réalisations en matière de RSE que s'inscrit cette nouvelle alliance.

[340] DE LA GARANDERIE, « La reconnaissance et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises par l'Union européenne », *Journal des sociétés*, Dossier RSE, octobre 2009, n°69, p. 11.
[341] La création de ce Forum est inscrite dans la communication de la Commission européenne de juillet 2002 ; Communication de la Commission, « la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable », 2 juillet 2002, COM (2002) 347 final.
[342] DAUGAREILH (I.), « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », *Sociologie du travail*, numéro spécial L'Europe sociale, n°4, vol.51, 2009.
[343] Le 22 mars 2006, la Commission européenne a adopté une communication qui soutient l'établissement d'une Alliance européenne pour la RSE, pour servir de cadre général aux initiatives dans le domaine de la RSE.

En mars 2006[344] également, la Commission européenne a publié une communication sur le thème « Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de RSE » appelant, notamment, à un partenariat nécessaire entre toutes les parties prenantes.

En somme, l'institutionnalisation de la concertation des parties prenantes sous la présidence de la Commission européenne lui donne, de fait, une mission de médiateur.

Afin de transposer en France cette idée de dialogue sociétal, il est nécessaire de restaurer le sens du mot « responsabilité » auprès des entreprises.
Cette démarche passe, notamment, par un surcroit de démocratie et la nécessité d'une préservation d'espaces dédiés aux dialogues, aux médiations, au sein desquels chacun puisse être inclus et considéré.

Cependant, dans ce contexte de diminution de la capacité de l'Etat-nation à réguler les activités des entreprises et à prendre en charge les défis mondiaux, il n'existe pas une institution de gouvernance globale suffisamment puissante qui peut imposer des règles ou des mécanismes qui permettent de faire face à ces défis et d'imposer des sanctions aux entreprises qui présentent des comportements déviants.

Ainsi, afin que l'entreprise puisse retrouver sa légitimité aux yeux des nouveaux acteurs de la société civile tels que les associations de défense des consommateurs et les ONG qui contribuent à la médiatisation des scandales aussi bien financiers qu'écologiques, il faut instaurer, de façon préventive et non contraignante, un dialogue formalisé avec les parties prenantes.
Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir une instance susceptible de donner une existence cohérente entre les parties et d'articuler leurs intentions.

Or, comment faire travailler ensemble, pour le bien commun, des acteurs qui peinent à reconnaître leurs responsabilités mutuelles et leur interdépendance ? Comment réguler les activités de ces parties prenantes ?

[344] Communication de la Commission européenne, « mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », 22 mars 2006, COM (2006) 136 final.

Comment y répondre ? Le tout-Etat, le tout-marché, le tout-éthique, toutes ces catégories appartenant à la pensée dite moderne, ont toutes montré leurs limites.
Ainsi, de nouveaux modes de régulation des entreprises sont à inventer.

C'est ici que la médiation, outil préventif de mise en œuvre de la RSE, trouve sa place.

En effet, la médiation, mode alternatif de règlement des conflits, apparaît comme l'outil le plus adéquat pour comprendre et appréhender la dynamique changeante de la relation entre l'entreprise et la société.
Processus volontaire et non contraignant, elle semble être un des seuls instruments adaptés à la RSE et, par analogie, à des techniques de *soft law,* dans la mesure où elle permet le maintien d'un droit consensuel.
C'est ainsi que, avant même l'intervention du législateur, de nombreuses sociétés avaient déjà utilisé la médiation dans une démarche de développement durable afin de favoriser des relations apaisées avec les parties prenantes.

A cela, il faut ajouter que les responsables politiques, avec les lois NRE du 15 mai 2001[345] et « Grenelle II » du 12 juillet 2010[346], ont introduit de nombreuses obligations contraignant les entreprises à intégrer dans leurs pratiques des comportements plus respectueux du devenir globale de la société.
Cette démarche s'inscrit dans la mise en avant de la communication d'informations non financières en application de la politique communautaire en matière de RSE.
Ainsi, avec la loi Grenelle II et son décret d'application du 24 avril 2012[347], les obligations RSE des sociétés s'ouvrent désormais sur le domaine sociétal ce qui entraine, en raison de ces nouvelles informations[348], une nécessité d'échanger, de dialoguer avec les parties prenantes.
Or, tel est précisément le but de la médiation.

[345] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
[346] Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.
[347] Décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.
[348] Décret n°2012- 557 du 24 avril 2012 requiert auprès de certaines sociétés, en plus des informations sociales et environnementales, des informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable (Article R.225-102-1 du Code de commerce).

De ce fait, dans la mesure où la RSE implique une institutionnalisation d'un dialogue entre parties prenantes, on peut se demander comment la médiation peut parvenir à mettre en œuvre concrètement ces échanges ?

La RSE s'impose aujourd'hui aux grandes entreprises comme un principe de gestion incontournable.
Complément indispensable de la RSE, la gouvernance responsable avance que l'entreprise doit prouver qu'elle est transparente.
Régulation, acteurs, discours, dialogue, communication d'informations sont autant de termes qui conduisent naturellement à rendre l'entreprise plus responsable et à instaurer une confiance avec les parties prenantes.

Ainsi, la mise en œuvre de la RSE par la médiation permet à l'entreprise d'être responsable de façon « préventive ».
Comme l'écrit l'auteur Corine Pelluchon, le but est « d'inspirer une autre politique »[349] autrement dit de permettre de repenser et de transformer l'organisation de l'entreprise.
Il s'agit de concevoir une vie en société aspirant à la cohésion du « vivre ensemble ».
La démarche est donc d'anticiper.
Mais comment faire ?

Ce dialogue sociétal qui émerge sous la poussée de questions qui restaient jusqu'alors aux portes de l'entreprise peut prendre plusieurs formes.
Il peut être organisé sous la forme d'une réponse donnée par une organisation à l'une de ses parties prenantes. Il peut se dérouler également dans le cadre de réunions formelles ou informelles, sous diverses formes telles que des entretiens individuels, des conférences, des ateliers, des audiences publiques, des tables rondes, des comités consultatifs, des participations à des forums ou à des groupes de communautés.

Pourtant, ces démarches ne sont pas suffisantes. Les pratiques d'engagement avec les parties prenantes requièrent l'établissement de plateformes structurées et l'installation de relations de confiance entre l'entreprise et son environnement.

[349] PELLUCHON (C.), *Eléments pour une éthique de la vulnérabilité,* Cerf, 2011, p.20.

B. L'établissement de plateformes structurées : les panels de discussions et les comités *stakeholders.*

Dans cette perspective, la mise en place de panels consultatifs de parties prenantes[350], de comités *stakeholder,* de processus de *feed-back* réguliers en interne comme en externe[351] ou encore d'une médiation interne à l'entreprise constituent autant de pratiques organisationnelles essentielles.

En pratique, cette logique d'implication et d'engagement suppose initialement l'identification par l'entreprise des parties prenantes clés ainsi que des demandes et attentes légitimes de ces dernières.

A titre d'exemple, analysons brièvement le mécanisme des panels de discussion et des comités *stakeholder.*

Tout d'abord, l'entreprise peut associer l'ensemble de ses parties prenantes au sein d'un outil qui tend à se développer, celui des panels[352].

En effet, les panels sont devenus un recours croissant d'engagement des entreprises avec les parties prenantes pour passer d'une position défensive à une stratégie compréhensive des opportunités et des risques.

Dans le cadre des panels, l'entreprise réunit des parties prenantes, une à plusieurs fois par an, pour échanger sur des problématiques RSE.

Ces réunions permettent d'anticiper d'éventuelles menaces qui pourraient survenir dans l'avenir sur l'activité de l'entreprise.

---

[350] Voir les panels consultatifs créés par le groupe Lafarge sur la performance sociétale en 2003 et sur le respect de la biodiversité en 2006 (www.lafarge.fr).

[351] Voir l'établissement chez Vodafone d'espaces spécifiques de dialogue incluant des workshop avec des groupes de parties prenantes et de processus internes de transferts d'informations sur une base régulière (www.vodafone.com).

[352] ORSE, « La prise en compte des parties prenantes dans le processus de *reporting* développement durable des entreprises », Septembre 2010.

ORSE, « Engagements des entreprises avec leurs parties prenantes », Guide pratique, juillet 2010, p. 13 : « les panels de parties prenantes ».

Ainsi, le dialogue avec les parties prenantes s'inscrit dans une démarche de progrès continu en ce qu'il porte un regard critique sur la stratégie et les actions de l'entreprise et aide à réduire l'écart entre l'engagement avec les parties prenantes et la gouvernance d'entreprise.

Les tableaux ci-après illustrent cette méthodologie.

Groupe EDF[353] :

« Pour définir les orientations, le Comité de développement durable s'appuie sur le **Panel développement durable** Groupe. Recomposé en 2008, celui-ci voit sa représentativité internationale renforcée et tient mieux compte de l'évolution du Groupe. Ses membres, personnalités indépendantes désignées pour trois ans, choisis pour leur expertise et leur appartenance à des pays d'implantation du Groupe, rencontrent régulièrement ses dirigeants. Son rôle se précise : **il examine la politique développement durable du Groupe, en évalue le reporting et apprécie l'intégration des intérêts des parties prenantes.** Ses avis et comptes rendus sont publiés sur le site d'EDF.

Certaines entités du Groupe s'appuient aussi sur des panels d'experts. EDF recourt à trois collèges dont les présidents siègent au Panel du Groupe ».

Au niveau du Groupe

Le Panel Développement Durable est présidé par Claude Fussler, expert indépendant en innovation et responsabilité sociétale. Il est formé par des spécialistes internationaux sous le patronage du Dr Rajendra Pachauri, directeur général de TERI, et président du GIEC.

Le Panel interroge régulièrement le Comité exécutif sur son approche des grands enjeux de développement durable : émissions de carbone, biodiversité, énergies renouvelables, stockage.

Glossaire stockage Le stockage consiste à placer les colis de déchets radioactifs dans une installation assurant leur gestion à long terme, c'est-à-dire dans des conditions propres à assurer la sûreté et à maîtriser les risques dans la durée des déchets nucléaires, accès à l'énergie des personnes vulnérables. Son rôle est d'apporter d'autres perspectives stratégiques, de secouer les idées établies et de stimuler l'innovation.

En 2010**,** il a tenu une réunion sur l'impact des politiques publiques climatiques et les coûts du nucléaire.

[353] http://strategie.edf.com/investisseurs-socialement-responsables/management-du-developpement-durable-40553.html;
http://rapport-dd-2010.edf.com/fr/eclairage_de_panels_independants

GDF-SUEZ : Ecoute et dialogue structuré avec chaque partie prenante[354]

Le groupe GDF SUEZ a pour responsabilité de contribuer à la construction d'un avenir alliant une qualité de vie élevée à une croissance économique responsable. Pour cela, il veille à développer et à maintenir des relations privilégiées et soutenues **avec l'ensemble de ses parties prenantes.**

Afin d'assurer la pérennité de ses activités, GDF SUEZ veille à répondre aux attentes de ses parties prenantes sur l'ensemble des thématiques de la responsabilité sociétale au sens de la norme ISO 26000, en garantissant une écoute et un **dialogue structuré avec chacune de ses parties prenantes**.

Création d'un panel Développement durable chez GrDF

GrDF (Gaz Réseau Distribution France) a réuni en septembre dernier, autour de son Directeur Général, 11 experts qui font référence en matière de développement durable. Objectif : questionner la politique de l'entreprise dans ce domaine. GrDF souhaite à la fois enrichir sa vision stratégique de regards extérieurs, **instaurer une dynamique de dialogue et de co-construction avec ses parties prenantes,** et démontrer sa volonté d'ouverture et de transparence. Cette première réunion a permis de dégager plusieurs pistes de réflexion, en particulier dans les domaines de la précarité énergétique.

S'agissant des comités *stakeholders*, ces derniers ont un rôle similaire au panel des parties prenantes.

A titre d'exemple, le groupe Lafarge fonctionne en collaboration avec un de ces comités. En effet, Bertrand Collomb, Président d'honneur du groupe Lafarge précise, lors de son entretien avec l'ancienne responsable de la Commission Entreprises d'Amnesty International France, Lisa TASSI[355], que la réunion annuelle du Comité des *stakeholders* est un moment d'écoute des partenaires sur ce qu'ils pensent de l'entreprise.

[354] http://www.gdfsuez.com/analystes-rse/engagements-2/engagements-environnementaux-et-societaux/ecoute-dialogue-structure-avec-chaque-partie-prenante/

[355] Responsable de la Commission Entreprises d'Amnesty International France (Janvier 2006-mai 2008).

Ainsi, le premier rapport de développement durable publié par le groupe LAFARGE ne commençait pas par le message du président, mais par des appréciations portées sur le groupe LAFARGE par des observateurs extérieurs et dont certains était très critiques[356].
Pour le leader mondial du ciment, la gestion des *stakeholders* est une question cruciale.
En effet, de mauvaises relations avec les *stakeholders* peuvent entraver, à titre d'exemple, les projets de valorisation des déchets[357].
La concertation, le dialogue avec les parties prenantes revêtent donc une importance croissante pour l'entreprise.
Ce dialogue vise à établir des rapports de compréhension réciproques et d'instaurer des relations pacifiées avec les populations, les élus et l'administration locale[358].

Au sein du groupe Suez Environnement, le dialogue sociétal fait aussi partie intégrante de sa politique générale. A titre d'exemple, « en Jordanie, l'entreprise Degrémont[359] a mis en place un Comité Environnemental lors de la construction de la station d'épuration[360] d'As Samra. Composé de représentants de la communauté locale et des autorités, cet organe s'est réuni chaque mois depuis avril 2009 pour travailler sur l'empreinte environnementale du projet.
Le comité est aussi chargé de faire le point sur les actions entreprises et d'informer les parties prenantes sur les questions techniques. Cette initiative a déjà des retombées positives : mieux compris, le projet est mieux accepté »[361].
Le dialogue avec les parties prenantes est alors conçu comme un processus d'apprentissage en vue d'améliorer le lien qu'entretient l'entreprise avec son environnement.

---

[356] TASSI (L.), « Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE », *Sociologies pratiques*, 2009/1 n°18, p.18.
[357] A ce titre, il est possible de citer l'exemple de la valorisation énergétique des farines animales pour laquelle les cimentiers sont sollicités par les pouvoirs publics qui cherchent à se libérer, moyennant paiement, des stocks dont ils ont la charge. Le développement de ces activités dépend de l'obtention d'une autorisation administrative qui est elle même conditionnée dans plusieurs pays européens à une procédure d'enquête publique où la mobilisation de groupes d'intérêt peuvent bloquer les projets.
[358] AGGERI (F.), ACQUIER (A.), « La théorie des s*takeholders* permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?», *Communication au XIVe Congrès de l'AIMS*, Angers, 2005, p.14-17.
Ces différents éléments ont conduit le groupe Lafarge à initier des pratiques de concertation locale. Chaque cimenterie du groupe est désormais tenue de mettre en place une commission locale de concertation (CLC) où sont représentés les principaux *stakeholders* de l'usine.
[359] Entreprise spécialisée dans les installations de production d'eau potable et dans le traitement des eaux usées et des boues. L'entreprise créée en 1939 est aujourd'hui une filiale de Suez Environnement.
[360] http://www.suez-environnement.fr/eau/metiers/conception-construction-usines-eau
[361] Nourrir un dialogue sociétal au niveau local : http://www.suez-environnement.fr/developpement-durable/engagements-actions/poursuivre-dialogue-actif-parties-prenantes/

Suez Environnement[362] :

Pour échanger avec ses parties prenantes, SUEZ ENVIRONNEMENT s'appuie sur un dispositif structuré. Le Groupe organise régulièrement des réunions de concertation afin d'améliorer l'adéquation de sa stratégie avec les attentes de la société civile, dans le cadre de sa politique de développement durable.

Formaliser des dispositifs de concertation efficaces

SUEZ ENVIRONNEMENT s'investit dans une politique de concertation à vocation constructive. Le Groupe veille constamment à améliorer l'adéquation de la stratégie de l'entreprise avec les attentes de la société civile. Dans ce but, le Groupe a mis en place, en 2000, un comité permanent d'experts indépendants, **le Foresight Advisory Council (FAC)**. Ce travail a été suivi en 2007 du lancement d'un processus formel de concertation avec les parties prenantes, avec un ensemble plus large de représentants de la société civile : les Stakeholder Sessions.

La structure permanente de consultation du FAC rassemble, 2 fois par an, 25 membres originaires de tous les continents et aux parcours variés (universitaires, représentants d'associations, fonctionnaires internationaux, etc.). En décembre 2010 s'est tenue une nouvelle Stakeholder Session entre les directions fonctionnelles de SUEZ ENVIRONNEMENT et **un panel de 26 parties prenantes externes.** À cette occasion, un bilan d'un plan d'actions sociétales portant sur l'accès universel à l'eau et l'éthique et la transparence a été présenté. Un « dialogue corporate » a été ouvert également au sujet des déchets et de toutes les dimensions du développement durable (social, sociétal et environnemental).

En adoptant une conception délibérative de la RSE, se trouve alors privilégiée une approche qui s'attache à la qualité de la discussion entre les parties prenantes.

Au-delà des panels et des comités *stakeholders*, la médiation interne aux entreprises permet, elle aussi, un échange productif entre et avec les parties prenantes.

[362] http://www.suez-environnement.fr/developpement-durable/engagements-actions/poursuivre-dialogue-actif-parties-prenantes/

§2 - La médiation interne à l'entreprise.

Bien que l'entreprise soit le résultat d'affrontements entre les rationalités contingentes, multiples et divergentes de parties prenantes, la médiation semble être un bon instrument permettant un cadre unifié et régulé par une mécanique qui converge vers la recherche d'objectifs communs à l'ensemble de l'entreprise[363].
Ainsi, la théorie des parties prenantes permet de penser la médiation d'intérêts individuels ou collectifs non convergents[364].
En effet, la réalisation d'un intérêt commun supérieur est nécessaire pour que l'ensemble des intérêts particuliers coexiste puisqu'ils s'inscrivent dans une organisation.
Autrement dit, la satisfaction des intérêts généraux passe par la médiation des intérêts privés.

Cette idée était déjà celle proposée par la philosophie du droit de Hegel : « En tant que citoyens de la société civile (comme Etat extérieur), les individus sont des personnes privées qui ont pour but leur intérêt propre. Celui-ci étant médiatisé par l'universel qui leur est un moyen, ils ne peuvent atteindre leur but que dans la mesure où ils déterminent leur savoir, leur vouloir, leur activité de manière universelle et deviennent les anneaux d'une chaîne formée par l'ensemble »[365].

Mais de nombreux auteurs ne croient pas à la réalité d'un tel dialogue.
Ainsi, Yvon Pesqueux précise que la RSE en tant qu'instance de dialogue avec la société civile n'existe pas.
Il s'agit, selon l'auteur, d'un « prétendu dialogue » qui se « présente plutôt comme un monologue »[366] ou comme du « *social washing* »[367].
Il est exact qu'il peut y avoir un écart entre discours et pratique.
La communication externe et la gestion de l'image constituant un enjeu essentiel pour les entreprises, l'utilisation des thèmes RSE dans les discours des entreprises n'implique pas nécessairement de leur part que ce modèle soit effectivement mis en œuvre dans des pratiques concrètes.

---

[363] GILLET (D.), *De la médiation dans les conflits du travail*, thèse Université Toulouse I, 2007.
[364] BONNAFOUS-BOUCHER (M.), PESQUEUX (Y.), « Décisions stratégiques et vitalité de la philosophie politique de la théorie des parties prenantes », dans, *Décider avec les parties prenantes-Approche d'une nouvelle théorie de la société civile*, La Découverte, 2006, p. 240.
[365] HEGEL (G.-F.), *Principes de la philosophie du droit*, Traduction Derathé, Vrin, 1821, p. 253.
[366] PESQUEUX (Y.), « La RSE est morte ! », *Sociologie pratique,* PUF, n°18, avril 2009, p.31-38.
[367] Manipulation de l'opinion publique.

Toutefois, il y a lieu de reconnaitre que la possibilité d'un tel dialogue existe et, avec elle, de nouveaux débats pour l'entreprise.

Il convient donc de dépasser le niveau du discours et de le mettre à l'épreuve par le biais d'une médiation[368] interne à l'entreprise[369].

En France, sous le vocable « médiation » se distinguent plusieurs variantes: la médiation conventionnelle[370] ou judiciaire, choisie par les parties ou désignée par le juge, et la médiation interne aux entreprises aussi appelée institutionnelle.

Dans le cadre de notre étude, le mot « médiation » sera entendu à la fois au sens large et préventif du terme recouvrant ainsi les médiations internes aux entreprises.

La médiation interne, sous ses différentes formes (A.), permet à l'entreprise d'être sociétalement responsable (B.) grâce à la mise en œuvre volontaire de ses engagements sociétaux et à la pression des sanctions indirectes qui pèsent sur elle en cas de non respect de ces derniers (C.).

[368] Le décret n°2012-66 du 20 janvier 2012 est pris pour l'application de l'ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive n°2008/52/CE du Parlement Européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale ainsi que pour l'application de l'article 37 de la loi du 22 décembre 2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires.
L'ordonnance du 16 novembre 2011 introduit dans la loi du 8 février 1995 un nouveau chapitre consacré aux modes de résolution amiable des différends en dehors d'une procédure judiciaire.
TRICOIT (J.-P.), «La transposition de la directive Médiation en droit français », *Petites affiches*, 2 avril 2012, n°66, p. 6 ;
BROUSSOLLE (Y.), « Les principales dispositions du décret relatif à la résolution amiable des différends », *Petites affiches*, 8-9 mai 2012, n°92-93, p. 3.
L'article 1530 du CPC dispose : « La médiation (…) s'entend (…) de tout processus structuré, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution aimable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence ».
La médiation est donc un processus non contraignant selon lequel un intermédiaire neutre, le médiateur, aide les parties en litige à comprendre leurs positions et leurs intérêts respectifs dans les différends qui les opposent pour qu'elles puissent régler ceux-ci par un accord conventionnel.
[369] STIMEC (A.), *La médiation et l'entreprise,* thèse Paris I, 2001.
[370] Article 1530 du CPC.

A. Typologie des médiations internes aux entreprises : les principaux dispositifs de médiation existants.

Dans la mesure où la médiation n'est pas liée uniquement à l'existence d'un conflit, elle peut être le moyen, en amont, de réunir toutes les parties prenantes dans le cadre d'une négociation multipartite.

Tout se passe comme si l'entreprise était l'équivalent de l'Agora grecque, lieu d'expression spontané des idées propices à l'émergence d'une régulation collective non contraignante.
L'entreprise devient un espace de négociation, de discussion, de médiation au sens large du terme où le dialogue avec les parties prenantes est devenu l'un des piliers d'une démarche RSE.

De nombreux auteurs précisent que la « RSE se présente comme un phénomène visant à re-légitimer le capitalisme à partir d'une discussion entre parties prenantes »[371]. En ce sens, la RSE se caractérise comme étant la recherche de règles et de discours communs à l'ensemble des parties prenantes.
La RSE mise en œuvre par la médiation est un tournant dans l'entreprenariat responsable[372].

La concertation avec les parties prenantes présente plusieurs avantages.
Elle permet, d'une part, de mieux évaluer en amont les problèmes que peuvent causer l'activité de l'entreprise et de prendre des mesures *ex ante* plutôt que de se retrouver face à des blocages avec un projet mal évalué.
D'autant que certains blocages peuvent n'être que psychologiques, dus précisément à un déficit d'information, à des quiproquos, ou bien même à une attitude de l'entreprise jugée, à tort ou à raison, trop distante par rapport aux interrogation locales.

[371] POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), « Ethique, entreprise et RSE », dans, BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *La responsabilité sociale des entreprises- Une perspective institutionnaliste*, Septentrion, 2009, p. 135.
[372] (S.), « La RSE, un engagement individuel » dans le Rapport de mission confié à Sophie Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, Septembre 2011, p. 8.

D'autre part, certaines réticences peuvent révéler des problèmes réels, insuffisamment pris en compte par l'entreprise.

Ce médiateur interne à l'entreprise est donc une sorte d'observateur et de régulateur qui permet de lutter contre « le risque sociétal ».

Ce dernier concept est « constitué par les dérives possibles, internes ou externes à l'entreprise, d'origine humaine, sociétale, sociale, économique, législative ou politique ou bien encore liées à la communication de l'entreprise ou des médias »[373].

Pour l'entreprise, prévenir ces dérives constitue un indispensable investissement dans son environnement actuel devenant, chaque jour, de plus en plus complexe.

En outre, ce dernier tient informée l'entreprise des problèmes qu'elle rencontre lors de ses médiations afin qu'elle puisse s'améliorer et devenir plus responsable.
Pour ce faire, il propose des réformes, des recommandations au sein de son rapport annuel qui représentent en réalité des « bonnes pratiques » pour l'entreprise.
Selon Christian Brodhag, ancien Délégué interministériel au Développement Durable, une bonne pratique est « une approche innovatrice qui a été expérimentée et positivement évaluée ».
Les avis et recommandations du médiateur permettent donc la généralisation des meilleures pratiques[374].

Dans cette perspective, la médiation est une des alternatives destinées à améliorer le fonctionnement de l'entreprise.
Dans cette optique, la loi est parfois intervenue pour consacrer des dispositifs ambitieux de médiation, comme en matière d'énergie ou dans le secteur bancaire. Ainsi, les consommateurs peuvent d'ores et déjà s'adresser à un médiateur pour régler un litige.

---

[374] PRICEWATERHOUSECOOPER, *Developpement durable : Aspects stratégiques et opérationnels,*Francis Lefebvre, 2010, p.92 : « Les risques sociaux et sociétaux ».
Cette procédure d'avis et de recommandation provient de l'Agenda 21 (élaboré à la Conférence de Rio de 1992) qui a été illustré par un certain nombre d'exemples, considérés comme exemplaires ou comme suffisamment réussis pour provoquer chez les acteurs l'envie de les transcrire dans leur contexte particulier

C’est le cas, notamment, pour les clients d’EDF, de GDF SUEZ, des communications électroniques, des assurances, des banques, de la Poste et des marchés financiers.

LA MEDIATION INTERNE : UN DISPOSITIF GRATUIT, FACILE ET IMPARTIAL.

COMMENT SAISIR LE MEDIATEUR ?

Cette procédure, gratuite, est similaire à une grande majorité d’entreprises disposant de médiateurs internes.
Tout d’abord, il doit exister un litige avec l’entreprise.
Avant de saisir le médiateur, il est nécessaire d’expliquer le litige auprès du service client de l’entreprise en question.
En l’absence de réponse ou en cas de réponse insatisfaisante, dans un délai de deux mois, le médiateur peut être saisi par écrit dans un nouveau délai de deux mois (par le consommateur lui-même, par une association de consommateurs, agissant au nom et pour le compte du consommateur, éventuellement par le conseil juridique du consommateur ou encore par l'entreprise avec l’accord du consommateur).
Ce délai maximum de deux mois est un garde fou indispensable pour que les entreprises traitent les réclamations dans un délai raisonnable. En effet, les dossiers doivent être traités rapidement en droit et en équité.

Il est possible de saisir le médiateur par lettre simple ou en utilisant le formulaire disponible sur la plupart des sites internet des différents médiateurs.
Le courrier doit exposer le litige et être accompagné de tous les documents nécessaires à la bonne compréhension du problème ainsi que les courriers précédemment échangés.
Le médiateur accuse réception de la demande de l’une des parties (consommateur ou professionnel), l'informe par écrit des conditions et du déroulement du processus qu’il va mettre en œuvre pour résoudre le différend (exemples : envoi de la charte, du protocole, du règlement intérieur, etc.) et des conséquences de l’avis (incidence de l’avis, effet sur la prescription, etc.).
Le médiateur s’engage à apporter une solution dans un délai de 1 à 3 mois.

En France, il existe tout un panel panorama de toutes sortes de médiateurs, entraînant parfois la confusion dans les esprits.
Les médiateurs internes aux entreprises se sont multipliés.
En dehors des médiateurs affiliés à chaque entreprise, tel que ceux de la SNCF[375], de la RATP[376], d'ADP[377], de la Société générale[378], de BNP-Paribas, de l'AMF[379] ou des compagnies d'assurances[380], des médiateurs « sectoriels » ont vu le jour, comme en 2003, celui des communications électroniques ou, en 2009, celui de l'eau ou celui de la franchise[381] ou encore de la sous-traitance[382].

Il convient de souligner qu'à côté des procédures classiques de médiations internes aux entreprises, certaines médiations disposent de quelques particularités comme dans les secteurs des communications électroniques (1), de l'énergie (2) et de la Poste (3).

1. La médiation dans le secteur des communications électroniques[383].

Dans le secteur des télécoms, le Médiateur des Communications Electroniques a été créé alors qu'existaient déjà certains médiateurs d'entreprises.
Ces derniers ont progressivement cessé leurs activités laissant la place aujourd'hui à un seul médiateur (sectoriel).

En effet, l'ordonnance du 24 août 2011 relative aux communications électroniques[384] modifie l'article L. 121-83 du Code de la consommation relatif aux informations devant être incluses dans les contrats souscrits par un consommateur avec un fournisseur de services de communications électroniques.

[375] Annexe (VII) : Les différents types de médiation existants.
[376] Annexe (VII).
[377] Annexe (VII).
[378] Annexe (VII).
[379] GUINOT (D.), « L'AMF davantage sollicitée par les épargnants. Avec la crise boursière, les demandes de médiation devrait augmenter cette année », *Le Figaro*, mercredi 16 mai 2012, p. 22.
[380] *Les Echos*, « Inflation des demandes de médiation- Assurance », vendredi 11 et samedi 12 mai 2012, p. 28 : « Le médiateur du Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (GEMA) n'a pas chômé en 2011. Les assurés lui ont adressé 1.052 demandes, soit 34% de plus qu'en 2010, année qui avait déjà enregistré une forte hausse des saisines ».
[381] Officialisée par Hervé Novelli, ancien Secrétaire d'Etat au commerce, la Médiation Franchise Consommateurs mise en place par la Fédération Française de la Franchise, a vu le jour en janvier 2011 avec une mission : aider à régler gratuitement les différends pouvant opposer consommateurs et franchisés/franchiseurs.
[382] GUEUGNEAU (R.), « L'Etat cherche à réconcilier industriels et sociétés d'ingénierie », *Les Echos*, 12 mars 2012, p.24
[383] Interview de Madame Leila Schwartzenbart, déléguée générale de l'AMCE, le 26 octobre 2011.
[384] Ordonnance n° 2011-1012 du 24 août 2011 relative aux communications électroniques.

Désormais, ces contrats devront contenir un certain nombre d'informations obligatoires.
De plus, l'ordonnance complète ce dispositif en imposant de nouvelles informations à fournir aux consommateurs, notamment la possibilité de recourir à un médiateur.

Réunis au sein de l'Association Médiation Communications Electroniques (AMCE), les opérateurs de téléphonie fixe, mobile et d'accès à Internet ou aux services de télévision ont signé une charte de médiation et, après consultation des associations de consommateurs et des pouvoirs publics, nommé un médiateur indépendant.
A titre d'exemple, il s'agit des entreprises : Alice, Bouygues Telecom, Carrefour mobile, France Télécom, Free, NRJ Mobile, Numericable, Orange, Orange Caraïbes, Orange Réunion, Simplicime, SFR, SRR (SFR Réunion), Tele2 mobile, Ten by Orange, Universal mobile.
Le médiateur est compétent pour tous les différends commerciaux opposant les clients aux opérateurs précités.

Les fournisseurs de services de communications électroniques (opérateurs et sociétés de commercialisation de services), signataires de la présente charte[385], disposent de structures internes de traitement des réclamations auxquelles leurs clients doivent s'adresser en cas de différend.
Ainsi, en cas de litige, le client doit d'abord épuiser toutes les voies de recours internes mises à sa disposition par son opérateur, à savoir le service client puis le service consommateur.
Dans le cas où la réponse obtenue est jugée insatisfaisante ou bien même si aucune réponse n'a été rendue par le service clients dans un délai de deux mois, ou par le service consommateur dans un délai d'un mois, le médiateur peut être saisi.

La particularité de la médiation des communications électroniques vient du fait que, si le client n'est pas satisfait de l'avis donné par le médiateur, il peut saisir l'ARCEP en intermédiation (en appel).
L'ARCEP, en tant qu'autorité de régulation, saisit l'opérateur pour régler le différend.

[385] Annexe (VIII) - Charte de la médiation des télécommunications référencées par la commission de la médiation de la consommation – en vigueur au 5 avril 2012.



Schéma issu du site internet officiel du médiateur des communications électroniques : http://www.mediateur-telecom.fr/reclamation/les_etapes/

Témoignages de parties prenantes [386] :

*« En réponse à votre courrier déclarant ma requête recevable, je vous informe que **je suis pleinement satisfaite** de la recommandation que vous avez émise. {…}Je tenais surtout à vous exprimer mes plus sincères remerciements pour le traitement et le règlement de cette affaire, et **cela me rassure de savoir qu'un organisme comme le vôtre existe pour défendre de simples consommateurs face à de puissantes structures**. »*

*« **Votre médiation a permis de résoudre ce litige** de plus d'un an et je désirais tout particulièrement vous remercier pour l'action que vous avez engagée auprès de l'opérateur et de l'aide précieuse que vous m'avez apportée. »*

[386] http://www.mediateur-telecom.fr/information/temoignages/

2. La médiation dans le secteur de l'énergie[387].

a) Le médiateur national de l'énergie.

En raison de l'ouverture du secteur de l'énergie à la concurrence, il existe, à coté des médiateurs internes des groupes EDF et GDF, un médiateur public sectoriel : le médiateur de l'énergie.
Les conditions de recevabilité de ses deux entités sont différentes.
Le médiateur national de l'énergie (MNE), né de la volonté des associations de consommateurs mais également des professionnels du secteur en 2005, est une autorité administrative indépendante[388] chargée de recommander des solutions aux litiges relatifs à l'exécution des contrats de fourniture d'électricité ou de gaz naturel et de participer à l'information des consommateurs sur leurs droits.
Le médiateur national de l'énergie a notamment pour mission de donner des repères aux consommateurs en les informant sur leurs droits et en les conseillant sur leurs démarches.

Les consommateurs peuvent saisir directement le médiateur national de l'énergie.
Mais ils ont également la possibilité de saisir les médiateurs internes de chaque fournisseur d'énergie.

b) Le médiateur du groupe EDF.

Le groupe EDF[389] a appris, dès l'origine, à intégrer dans le champ de ses relations et responsabilités d'autres publics que ceux traditionnellement envisagés par l'entreprise du secteur privé. Le groupe a notamment développé une maitrise particulière de la relation avec les collectivités territoriales, avec les usagers, avec les pouvoirs publics.

En outre, le Groupe EDF est en pleine évolution ; il se développe au plan mondial et est récemment entré pleinement dans la concurrence en France avec l'ouverture des marchés, le 1er juillet 2007.

---

[387] Interview du Médiateur national de l'énergie Monsieur Stéphane Mialot le 24 novembre 2011.
TAVEL (A.), LASCOUX (J.-L.), *Code de la médiation,* Médiateur éditeurs, 2009, p. 101.
[388] Le médiateur national de l'énergie a été instauré par la loi du 7 décembre 2006 relative au secteur de l'énergie (création de l'article 43-1 de la loi n° 2000-108 du 10 février 2000).
[389] Etablissement public à caractère industriel et commercial créé par l'Etat (EPIC) jusqu'en novembre 2004. EDF a changé de statut devenant une société anonyme à capitaux publics le 19 novembre 2004.

La démarche sociétale d'EDF est de démontrer que ses activités sont attachées à un socle de valeurs communes qui s'expriment autour du respect et de la prise en compte des parties prenantes[390].
Pour ce faire, le médiateur du groupe EDF est compétent pour les litiges qui opposent : un particulier, une entreprise, une collectivité territoriale, un utilisateur d'eau, un producteur d'énergie ou bien un fournisseur et EDF et/ou ses filiales.
Le médiateur est uniquement compétent pour les litiges nés de l'exécution des contrats de fourniture d'énergie.

c) <u>Le médiateur du groupe GDF Suez</u>[391]

Le médiateur a pour mission principale de régler les litiges persistant avec toutes personnes ou organisations concernées par les activités du groupe, qu'elles soient ou non clientes.

Après analyse, il faut conclure que la médiation sectorielle (MNE) se distingue de la médiation interne (GDF SUEZ et EDF) pour plusieurs raisons.
Tout d'abord, le MNE peut intervenir uniquement si le traitement de la réclamation n'a pas donné satisfaction au client ou s'il n'a pas eu de réponse dans les deux mois suivant le dépôt de la réclamation.
Or, les médiateurs d'EDF et GDF SUEZ n'interviennent que lorsqu'un client est passé par tous les niveaux de traitement des réclamations par leurs entreprises et qu'il a obtenu au moins deux réponses écrites chez EDF, et trois réponses écrites chez GDF.
De plus, le MNE, dans sa démarche de résolution des litiges, peut instruire un dossier *ultra petita*, c'est-à-dire en tenant compte d'anomalies et de dysfonctionnements que le consommateur n'avait pas détectés.

[390] Propos recueilli de Madame Marie-Claude Guilbaud, directrice du pôle sociétal du groupe EDF, direction du Développement durable, le 10 janvier 2012.
[391] Interview du Médiateur du groupe GDF Monsieur Michel Astruc le 10 janvier 2012.

3. Le médiateur de la Poste.

A coté de la procédure de médiation avec le médiateur de la Poste, depuis le 1er janvier 2011[392], si une partie prenante se trouve en conflit avec un autre opérateur de service postal que La Poste (en qualité d'expéditeur ou de destinataire), et après avoir épuisé les voies de recours internes de cet opérateur, il est possible de saisir l'Autorité de régulation des communications électroniques et des postes (ARCEP) pour qu'elle rende un avis.

Il existe auprès de certaines médiations bien d'autres particularités, mais tel n'est pas le but de notre analyse.

Bien que les procédures puissent ne pas se ressembler, la priorité de tous les médiateurs internes aux entreprises aujourd'hui est de diminuer les délais de traitement des litiges.
Mais comment peuvent-ils faire ?
La résolution des conflits « online » ou plutôt l' *« online dispute resolution »* permettrait de structurer une relation personnalisée *via* internet.
Cette technologie pourrait aider à améliorer la productivité et la rapidité du traitement des litiges.
En outre, avant même d'envisager de traiter les conflits en ligne, il est important de souligner que l'instrument qu'est Internet a permis à une autre forme de dialogue sociétal de voir le jour.
En effet, il existe aujourd'hui de plus en plus de forum sur l'art et la manière de consommer responsable.
Le consommateur d'hier devient le « citoyen responsable » d'aujourd'hui.
Les médias sont donc un vecteur précieux pour les entreprises afin de mener un dialogue ouvert et transparent avec leurs parties prenantes sur leurs activités de RSE et de médiation.

Il apparaît donc que la *soft law* permet à toutes les parties prenantes de l'entreprise, bien que différentes, d'avoir des sensibilités communes, des comportements communs en vue d'une responsabilisation, d'une prise en compte d'enjeux qui, encore hier, passaient pour obsolètes.

[392] La loi du 9 février 2010 (Loi n°2010-123 du 9 février 2010 relative à l'entreprise publique La Poste et aux activités postales publiée au JO le 10 février 2010) qui parachève l'ouverture du marché postal à la concurrence ajoute de nouvelles garanties pour les consommateurs de ces services : en particulier, depuis le 1er janvier 2011, les usagers des services postaux peuvent saisir l'ARCEP des réclamations qui n'ont pu être satisfaites dans le cadre des procédures mises en place par les prestataires de services postaux.

La régulation de l'entreprise passe donc par des médiateurs internes qui sont là pour veiller sur les intérêts de chaque partie.
En effet, la médiation permet à l'entreprise, par le biais des recommandations annuelles des médiateurs, de s'inscrire dans le cadre d'une politique RSE où l'accent est porté sur l'aspect pro-actif de la démarche.

La médiation, mode alternatif de règlement des conflits, devient un mode de réalisation de la RSE dans la mesure où elle permet à l'entreprise d'être sociétalement responsable.

B. Les recommandations des médiateurs : un moyen pour l'entreprise d'être sociétalement responsable.

L'ensemble des activités annuelles des médiations est présenté par le Médiateur de chaque entreprise. C'est à cette occasion qu'il expose ses recommandations pour l'entreprise.

Les recommandations du médiateur interne s'inscrivent dans une volonté de contribuer à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise au bénéfice de l'ensemble des acteurs[393].
Les médiateurs internes contribuent à l'identification, à la formation et à la diffusion de « bonnes pratiques ».
Au delà du règlement d'un cas particulier, le médiateur met en évidence un dysfonctionnement ou un problème dans les pratiques qui peuvent concerner d'autres parties prenantes.
L'intitulé de cette rubrique dans les rapports des médiateurs varie mais reste très révélateur de ce besoin de progrès.
A titre d'exemple, le médiateur du groupe GDF- SUEZ intitule dans son rapport cette rubrique : « Médiation et demandes d'amélioration aux services de GDF SUEZ concernés »[394].

Toujours en vue d'atteindre un « objectif RSE », certaines entreprises sont très réactives aux recommandations du médiateur.

[393] Interview de Madame Particia Foucher de l'Institut National de la Consommation du 24 novembre 2011.
[394] Rapport du médiateur GDF SUEZ 2010, p. 36.

Ainsi, le fournisseur GDF SUEZ s'est restructuré et dispose aujourd'hui d'un service consommateurs très efficace[395].
EDF, pour sa part, a supprimé un niveau de recours qui a permis d'accélérer le processus de traitement des réclamations.
Concernant le médiateur des communications électroniques, ce dernier recommandait dans son rapport d'activité 2010 que l'opérateur mentionne la période d'engagement du client directement sur son contrat, ce qui a été fait par tous les opérateurs concernés[396].

Cela étant, l'alliance médiation-RSE ne se limite pas aux recommandations du médiateur dans la mesure où la médiation, en elle-même, permet de mettre en œuvre de nombreuses obligations RSE telles que : « les conditions du dialogue avec les parties prenantes » ou bien « la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale »[397].
A titre d'exemple, le médiateur national de l'énergie dans son rapport, en décembre 2010, recommande plus de transparence pour une meilleure information des consommateurs[398].
Le médiateur de GDF-SUEZ, quant à lui, considère comme une priorité en 2012 de « renforcer l'écoute des consommateurs et d'approfondir la diffusion ciblée d'informations »[399].
Il apparaît donc clairement que la RSE mise en œuvre par la médiation est envisagée comme un élément permettant la durabilité de l'entreprise.

Mais en réalité, en dehors de ces considérations, ne convient-il pas de se demander si les avis et même les recommandations des médiateurs ont un réel effet obligatoire sur l'entreprise[400] ?

Selon les entreprises, l'avis rendu par le médiateur ne s'impose pas toujours.
Néanmoins, les recommandations des médiateurs peuvent parfois être retranscrites au sein des codes de conduite ou des règlements intérieurs de l'entreprise.

[395] Le rapport du médiateur GDF- Suez 2011- Les points essentiels Mars 2012, p. 8.
[396] Rapport du médiateur des communications électroniques, 2010, p. 16.
[397] Article R. 225-102-1 du Code de commerce.
[398] Rapport du médiateur national de l'énergie : « La facturation des fournisseurs d'énergie, l'information des consommateurs et le traitement des réclamations », Décembre 2010, p.3.
[399] Rapport du Médiateur GDF-Suez 2011 – Les points essentiels 2012, p. 16.
[400] DE BELVAL (B.), « Petite réflexion sur le développement des modes alternatifs de règlement des litiges par rapport au droit », *Gazette du Palais*, dimanche 6 mai au mardi 8 mai 2012, p.11.

Cependant, en règle générale il s'agit d'engagements qui ne lient juridiquement personne.
Les avis et les recommandations ne lient que la conscience que l'on peut avoir de ces médiations dans la mesure où ils ne disposent d'aucun effet obligatoire direct.
Ce sont des décisions de *soft law*.

Il convient de dire que la *soft law* n'a pas pour objectif la recherche d'une sanction, mais vise plutôt à la réalisation d'un dialogue pour trouver une solution qui ne soit pas judiciaire (médiation conventionnelle ou médiation interne à l'entreprise).

En revanche, il est possible de dire que les médiations internes aux entreprises recommandent des solutions qui disposent d'un effet normatif[401].
La norme est ici envisagée dans un sens second, celui d'instrument de référence, de modèle, de guide.
L'effet normatif « apparaît comme une force de référence et sert de guide à des comportements »[402].
Si l'adhésion à ces instruments est dictée par la morale, cela ne signifie en aucun cas que leurs valeurs et leurs effets soient uniquement moraux.

Ainsi, la publication des engagements au sein du « rapport RSE » ou des recommandations au sein du rapport annuel du médiateur représente une contrainte d'action très forte puisqu'elle rend quasiment impérative leur réalisation au cours de l'année suivante.
Plus précisément, ces engagements impliquent une obligation de moyen en raison de la contrainte qu'ils génèrent puisque la structuration autour des engagements appelle à des réponses d'une année sur l'autre[403].
Le rapport RSE étant validé au sein de la direction de l'entreprise, il paraît difficile d'y déroger l'année suivante sans s'exposer à des justifications.
Par ailleurs, ces engagements sont publiés dans des rapports qui sont rendus public.
Ces rapports donnant lieu à une diffusion externe, ces engagements débordent donc du cadre strict de l'entreprise pour s'adresser à l'ensemble de ses parties prenantes.

[401] ARNAUD (A-J), « La force normative, pierre angulaire d'une intelligence juridique », dans, *La force normative – Naissance d'un concept*, THIBIERGE (C.), L.G.D.J, 2009, p.13.
[402] DION (N.), « Les forces de la médiation, variations libres », dans, *La force normative – Naissance d'un concept*, THIBIERGE (C.), L.G.D.J, 2009, p. 711.
[403] CAUCHARD (L.), « La rédaction du rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle. Le travail d'« arbitrage » de la Direction du Développement Durable », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 Vol.3, p.4-11.

Il est donc librement consultable par les parties prenantes qui veillent également au respect des engagements contractés.
En pratique, on observe, en consultant les rapports RSE publiés au fil du temps, que les engagements sont tenus d'une année sur l'autre et, dans la majorité des cas, les objectifs sont même fréquemment dépassés.

Il apparaît donc que l'autorégulation n'est pas totalement neutre et qu'elle génère des obligations.
Ainsi, dès lors que des principes ont été posés dans une charte éthique, un code de conduite ou bien un rapport RSE, les parties prenantes peuvent les invoquer au titre du devoir de cohérence[404].

Mais il pourrait aussi être soutenu que toute affirmation dans un document public (charte ou code) transforme l'apparent devoir moral en obligation civile.
La RSE incite donc à respecter une obligation naturelle[405], une dette morale envers la société, que l'engagement de l'entreprise peut transformer en obligation civile contraignante[406]. D'obligation naturelle, elle devient obligation civile parfaite.
Il n'y a pas de novation, au sens technique de ce mot, mais bien une simple transformation. L'obligation n'a donc pas changé quant à sa nature, mais seulement dans ses effets, puisqu'elle devient obligatoire, alors qu'elle ne l'était pas.
Il pourrait même s'agir d'une simple dette civile dépourvue de pouvoir de contrainte au sens du Doyen Ripert[407].

Mais qu'est-ce qu'une obligation naturelle ?
L'obligation naturelle est vite apparue en droit français comme la preuve de l'existence de dettes sans pouvoir de contraintes.
Sa composition est censée refléter les traits principaux de son régime : pas d'action (absence *d'obligatio*), pas de répétition (présence d'un *débitum*).

[404] LE TOURNEAU (P.), *Droit de la responsabilité et des contrats 2010/2011*, 8 éd., Dalloz, 2010, n°3712.
[405] BOUT (R.) « Obligation naturelle », *Répertoire Civil Dalloz*, janvier 2008.
[406] ROLLAND (B.) « De la RSE à la responsabilité juridique : l'exemple de la démarche environnementale », dans, (dir.) ROSE (J.-J.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour un nouveau contrat social,* De Boeck Université, 2006, p. 103.
[407] RIPERT (G.), *La règle morale dans les obligations civiles*, 4ème éd., L.G.D.J., 1949, n°186 et s.

Si la fonction de la dette est de justifier un transfert de richesse et que l'on refuse la répétition du paiement d'une obligation naturelle, il est apparemment logique d'en déduire qu'elle est une véritable dette au sens de l'article 1235 alinéa 1er du Code civil[408].

Par analogie, la RSE serait une sorte de dette à l'égard des parties prenantes sans *obligatio.*

La théorie des obligations naturelles devenant civiles est celle de l'engagement unilatéral[409] susceptible, à ce titre, d'être créateur d'obligations pour celui qui les souscrit.
Il convient donc de se demander si les engagements de RSE exposés dans des campagnes de communication, dans la publicité, dans les discours de l'entreprise, sont susceptibles de l'engager à l'égard des tiers ?
Ces déclarations de comportements sociétalement responsables pourraient être considérées comme de véritables engagements juridiques, pourvu qu'elles répondent aux conditions posées par la jurisprudence[410].
Ce type d'engagement peut donc être décelé dans une circulaire de l'entreprise, dans un courrier adressé aux salariés ou bien même dans une déclaration du dirigeant.
De ce fait, un engagement éthique volontairement souscrit par une société peut compléter cette liste.

Mais la théorie de l'engagement unilatéral de volonté est peu reconnue en droit français[411].
Pourtant la jurisprudence admet cet engagement dans certains cas précis.
Ainsi, en droit du travail, il semble que la jurisprudence admette de plus en plus souvent une telle qualification[412].

[408]JULIENNE (M.), « Obligations naturelles et obligations civiles », *Recueille Dalloz,* 2009, p.1709.
[409] AUBERT (J.-L.), « Engagement par volonté unilatérale », *Répertoire civil Dalloz,* mars 1998 ;
IZORCHE (L.), L'avènement de l'engagement unilatéral en droit privé contemporain, PUAM, 1995, spécialement n°187 et 188.
GOBERT (M.), *Essai sur le rôle de l'obligation naturelle*, thèse Paris, préf. J. FLOUR, 1957.
[410] L'engagement doit être suffisamment ferme, précis pour devenir un acte juridique.
[411] BENABENT (A.), *Droit civil. Les obligations,* Montchrestien, 9e éd, 2003, p.7 et s.
[412] Cass. Soc. 28 octobre 1997, *Droit social* 1998, 77. Observation G. COUTURIER ; Cass. Soc. 1er juin 1999, n°96-44.500, Bull. civ. V, n°208.

Par exemple, dans un arrêt du 25 novembre 2003[413], la chambre sociale de la Cour de cassation a qualifié d'engagement unilatéral les déclarations de la direction d'une société.
En l'espèce, les dirigeants n'avaient pas respecté la promesse qu'ils avaient souscrite, lors d'une réunion du comité d'entreprise, de limiter à un certain nombre les licenciements qui devaient être effectués.
En reconnaissant que ces déclarations constituaient un engagement unilatéral de l'employeur, la Cour de cassation a admis que pouvait être sanctionnée l'inexécution par la direction de telles promesses.

Ainsi, pour qu'il y ait un engagement unilatéral de l'entreprise, il faut que celle-ci manifeste sa volonté de vouloir s'imposer une obligation[414].
Il est possible de justifier l'utilisation de la théorie de l'engagement unilatéral par l'espérance légitime créée chez les parties prenantes de l'entreprise[415].

C'est le Professeur Izorche qui a développé une analyse sur l'engagement unilatéral comme créateur d'obligations[416].
Pour ce dernier, ce qui est essentiel, c'est l'intensité et la fermeté de la volonté dont témoigne celui qui s'engage unilatéralement.
L'engagement doit être suffisamment ferme, précis, pour devenir un acte juridique.
La cour d'appel de Toulouse a rendu trois arrêts, le 14 février 1996, dans le domaine des loteries publicitaires, avec le même attendu qui pourrait servir de référence en matière de RSE : « en droit, s'il est de principe que, pour produire effet, l'engagement unilatéral doit exprimer la volonté de son auteur, cette volonté peut, pour une société commerciale, résulter de promesses précises et ostensiblement affichées dès lors que celles-ci s'inscrivent dans sa stratégie publicitaire et ont ainsi été manifestement délibérées »[417].

[413] Cass. Soc. 25 novembre 2003, *Dalloz*, 2004, J 2395, note I. OMARJEE.
[414] TRISSON-COLLARD, « La contribution du droit du travail au nouvel essor de la théorie de l'engagement unilatéral », *Petites Affiches,* 9 mars 2000, n°49, p.14 et s.
[415] SERIAUX (A.), « L'engagement unilatéral en droit positif français actuel », dans, (dir.) JAMIN (C.), MAZAEAU (D.), *L'unilatéralisme et le droit des obligations*, Economica, 1999, p. 7.
[416] IZORCHE (M.-L.), *L'avènement de l'engagement unilatéral en droit contemporain, op.cit.,* n° 190.
[417] *RTD civ*., 1996, p. 397, obs. J.Mestre.

En s'appuyant sur la théorie des obligations naturelles, le raisonnement juridique en matière de RSE est le suivant.
Un comportement inspiré par la RSE peut être considéré comme un devoir éthique qui s'impose de manière volontaire à des dirigeants.
Ceci traduit l'existence d'une obligation naturelle à la charge de l'entreprise. Or, lorsque cette dernière prend un engagement unilatéral ferme et précis d'exécuter une obligation naturelle, celle-ci devient une obligation civile.
L'entreprise devient alors juridiquement liée par ses annonces qui peuvent prendre une valeur obligatoire[418].

Néanmoins, sans passer par le truchement de la théorie de l'engagement unilatéral qui devient une obligation civile, il n'existe pas de sanction contractuelle en cas de non application de l'avis du médiateur.
C'est ainsi, la règle des « 4R » : « Risque, Responsabiliser, Rendre des comptes, Réparer »[419] ne s'applique pas quant à sa fonction de réparer dans la mesure où l'entreprise n'est pas tenue de suivre l'avis du médiateur, ni même ses recommandations.

Cependant, le non respect des avis ou recommandations du médiateur peut entrainer la responsabilité civile, voire pénale de l'entreprise.
Concernant la responsabilité civile, à partir du moment où l'on se trouve en présence d'une faute, d'un dommage et d'un lien de causalité, la responsabilité de l'entreprise peut être invoquée.
A titre d'exemple, un directeur des ressources humaines qui n'a pas suivi les recommandations du médiateur (recommandation de non mutation d'un salarié en couple dans une autre ville, meilleures écoutes des parties prenantes) peut être responsable civilement s'il s'avère qu'une série de suicides est liée au non respect de ces avis. L'exemple de France Télécom est caractéristique.

[418] DEUMIER (P.), « Chartes et codes de conduite des entreprises : les degrés de normativité des engagements éthiques », *RTD Civ*. 2009, p. 354-355.
[419] MALECKI (C.), « Quels boucliers ? Quelles préventions ? Quelles couvertures du risque ? », *Revue Lamy droit des affaires*, supplément au n°41, aout/septembre 2009 p. 37.

En effet, le rapport sur le stress au travail édité par Ethic en mai 2010 met en lumière le fait que les facteurs générateurs de stress sont avant tout liés à l'organisation du travail, d'une part, et aux conditions et à l'environnement du travail, d'autre part[420].
Ainsi, aller à l'encontre des normes ou des avis du médiateur concernant le bien être des salariés peut être préjudiciable à l'entreprise.

De plus, il y a lieu de souligner qu'il existe, en pratique, de nombreuses sanctions indirectes qui peuvent être mises en œuvre.

C. Les sanctions indirectes des engagements sociétaux

La loi n'a certes pas prévu de sanctions[421] en cas de violation des engagements sociétaux. Cependant, il n'est pas cohérent que l'on puisse violer son engagement tout en se prévalant de son absence de sanction.
Les auteurs OPPETIT[422] et BEIGNIER[423] relèvent que « l'engagement d'honneur est plus faible (que le contrat) que pour ceux qui ne savent pas ce qu'est l'honneur » à ceux-là un rappel est nécessaire.

Or, bien que « la démarche de responsabilité des entreprises à l'égard de la société ne devrait pas être altérée par la crainte d'une responsabilité»[424], sauf à dénaturer le concept de RSE, il existe différents types de sanctions qui peuvent frapper l'entreprise.
En effet, il serait excessif de penser que la défaillance dans la RSE ne comporte aucune sanction, car le marché réagit un jour ou l'autre.

---

[420] GRUAU (V.), « Les PME en bonne voie… », dans le Rapport de mission confié à Sophie Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, Septembre 2011, p. 18.
[421] LE ROY (E.), « Formes et raisons de la place marginale du contrat dans les 'accords juridiquement validés' en Afrique noire au tournant du XXe siècle », dans, (dir.) CHASSAGNARD-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007, p. 51 : « Sanctionné veut dire qui est revêtu d'un caractère d'obligation par une autorité reconnue comme habilitée à opérer ainsi, les pouvoirs législatif et exécutif et les autorités judiciaires ».
[422] OPPETIT (B.), « L'engagement d'honneur », *Dalloz* 1979, Chronique 106, n°18.
[423] BEIGNIER (B.), *L'honneur et le droit*, préface J. foyer, 1995, L.G.D.J., p. 552.
[424] DE LA GARANDERIE, « La reconnaissance et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises par l'Union Européenne », *Journal des sociétés,* Dossier RSE, octobre 2009, n°69, p.14.

Tout d'abord, l'entreprise peut être sujette à des sanctions du marché (réputation de l'entreprise, mauvaise image[425]).

Le risque de réputation[426] apparaît comme une des sanctions les plus graves dans la mesure où une démarche et une image sociétalement responsables sont devenues des critères de compétitivité de l'entreprise[427].

La réputation de l'entreprise est souvent le facteur le plus important pour obtenir un avantage compétitif.

Les liens entre responsabilité sociétale et intérêt de l'entreprise mettent en évidence la centralité de l'image dans la compétitivité de l'entreprise, dans son sens négatif comme positif[428].

Comme le relève l'auteur Bartha : « une bonne image supportée, notamment, par un discours et des initiatives de responsabilité sociétale met la société civile dans de bonnes dispositions à l'égard de l'entreprise et assure ainsi au gestionnaire une marge de manœuvre dans la poursuite de ses activités de même qu'un meilleur pouvoir de négociation avec les autorités publiques »[429].

A cet égard, l'expression française « bonne renommée vaut mieux que ceinture dorée » trouve tout son sens.

Selon l'enquête Business Risk Report d'Ernst & Young en 2009, le risque de réputation constitue aujourd'hui l'un des principaux risques déclarés.

[425] Les auteurs Preston et O'Bannon détaillent les différentes interactions possibles entre profit et RSE en envisageant tous les sens de causalité ; PRESTOJN (L.E.), O'BANNON (D.P.), « The Corporate Social-Financial Performance Relationship : a Topology and Analysis », *Business et Society,* 1997, 36(4) : 419-429.

[426] Le risque de réputation est double : il affecte le dirigeant mais aussi l'entreprise. L'actualité a éclairé cette dualité. Le président d'une grande banque a préféré démissionner que de demeurer en place dès lors que sa présence affectait à ses yeux la réputation même de la banque.

[427] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : Aspects stratégiques et opérationnels,* Francis Lefebvre, 2010, p. 92 : « En effet, une défaillance sociétale entraine non seulement des dommages économiques et humains, mais aussi une dévalorisation de l'image de l'entreprise et une perte de confiance dans ses produits ».

[428] Annexe (IX) : Avantages d'une politique RSE par le biais de la médation.

[429] BARTHA (P.), « La gestion des question d'intérêt public », *Revue Gestion*, 1990, 15(4) 62-69 ;
VAN GRIETHUYSEN : « La RSE : nouvelle régulation du capitalisme », dans, DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant, 2010, p.113.

Mais que signifie exactement la « réputation » ?

La réputation[430] correspond à l'ensemble des empreintes laissées par l'entreprise, à son image publique.
Elle est alors un système collectif de croyances et d'opinions qui influence les actions des personnes.
Les origines de ce risque de réputation sont multiples.
Elles sont, pour partie, liées à l'extraordinaire déferlante médiatique. Les médias dominent la vie des sociétés civiles et des gouvernements et, par conséquent, aussi, celle des entreprises. La deuxième origine est certainement liée à l'instantanéité mondiale de l'information (Internet)[431].

Par conséquent, il est clair que la réputation est importante pour la survie de l'entreprise en ce qu'elle permet de construire un avantage concurrentiel à travers l'information qu'elle véhicule sur elle même.
Ainsi, soigner son image et maintenir une notoriété de respectabilité est non seulement important envers les consommateurs actuels et potentiels dans le but de favoriser l'achat des produits et services, mais augmente aussi les chances de recrutement et d'investissements[432].

Le développement exponentiel de l'investissement sociétalement responsable démontre l'intérêt grandissant des investisseurs pour les entreprises responsables.

---

[430] BOISTEL (P.), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, 2008/3 n°17, p. 12.
[431] PACLOTS (Y.), CHABERT (P-Y), TUTENUIT (C.), XUEREF (C.), FIELD (B.), LEBEGUE (D.), « Mythes et réalités – risques et devoirs –mise en cause de la responsabilité », *Revue Lamy droit des affaires*, supplément au n°41, aout/septembre 2009, p. 13.
[432] DE LA MARNIERRE (C.), « La RSE source de progrès », dans le Rapport de mission confié à Sophie *La responsabilité sociétale des entreprises*, par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, Septembre 2011, p.15 : « Avoir une bonne réputation pour son entreprise peut amener de nombreux avantages : une valeur rassurante pour l'actionnaire ; une confiance accrue pour les investisseurs ; une fidélisation de la clientèle plus importante ; une ouverture pour des partenariats et des alliances stratégiques ; une implication avec l'état pour éviter des lois/chartes (dialogue) ; un meilleur moral pour les employés ; une meilleure protection en cas de crise ; une facilité de recruter ».
PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels,* Francis Lefebvre, 2010, p.168 : « Investissement socialement responsable (ISR) : l'investissement socialement responsable (ISR) est l'expression financière d'un mode de Développement Durable. Il concerne les investissements de toutes sortes qui sont effectués non seulement en tenant compte du risque et de la rentabilité de l'investissement concerné mais également de l'aspect environnemental, social et sociétal ainsi que des choix de gouvernance caractérisant cet investissement ».

A cet égard, les performances extra-financières des entreprises deviennent un argument de compétitivité pour attirer vers elles les financements.

En outre, la réputation influence le comportement du consommateur mais aussi le comportement des salariés.

Concernant les consommateurs, les entreprises doivent se rendre compte que la mise en œuvre d'une politique RSE présentera des retombées positives indéniables sous divers angles, quand bien même la démarche aurait été, au départ, désintéressée.
Toutes les entreprises doivent s'efforcer de préserver une image de marque attirante susceptible de rehausser la fidélité de sa clientèle.

Quant aux salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, ils accordent une grande importance à l'image de l'entreprise. D'ailleurs, la réputation permet d'élever le niveau d'engagement des salariés. En effet, un salarié motivé génère une meilleure productivité pour l'entreprise.

La bonne réputation de l'entreprise agit également en tant que garantie pour le rendement élevé des employés. Travailler dans une entreprise à forte réputation constitue un avantage pour le déroulement de la carrière des salariés. Ceux-ci bénéficieront lors d'une embauche dans une autre société de promotions plus élevées à l'entrée pour compenser l'abandon d'une entreprise à forte réputation.

La réputation de l'entreprise joue aussi un rôle sur les finances.
Il est plus facile d'attirer des investisseurs lorsque l'entreprise dispose d'une bonne réputation.

A cet égard, il ressort du rapport de l'Autorité des Marchés Financier (AMF) de décembre 2010[433] une crainte générale des entreprises envers le risque de réputation.

[433] Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, Communiqué de presse, 2 décembre 2010 ;
Recommandation AMF n°2010-13, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, 2 décembre 2010, p. 20. L'échantillon retenu par l'AFM est composé de 30 sociétés françaises cotées sur Euronext Paris apparentant toutes à l'indice SBF120 et dont la moitié fait également partie de l'indice CAC 40.

Dans son rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, l'AMF précise que 70% des sociétés de l'échantillon mettent en avant le fait que leur politique de gestion des risques en matière de RSE vise à réduire certains risques et, notamment, les risque de réputation.

La RSE devient donc un moyen efficace pour garantir la bonne réputation, en anticipant les risques et les incertitudes toujours plus importants dans le monde actuel.

En outre, la RSE peut servir d'amortisseur en cas de choc négatif pour l'entreprise, notamment de choc mettant en cause sa réputation.

La RSE en tant qu' « assurance[434] » implique que cette politique soit ressentie comme crédible par les parties prenantes. Elle doit donc s'accompagner d'une communication large et efficace et d'efforts tangibles[435].

Par ailleurs, l'élargissement des responsabilités des entreprises conduit aujourd'hui à un élargissement du champ de risques.
En effet, à partir du risque de réputation, se déclinent d'autres sanctions comme les sanctions dites « sociales » et « économiques ».

Les sanctions sociales peuvent se définir comme des formes de contraintes dont les membres de la société civile disposent pour assurer un contrôle sur les entreprises (réprobation, désaveu, boycottage[436]).

[434] Le vocabulaire doit cependant être précisé : nous ne pouvons pas réellement parler d'assurance dans le cas de la RSE. En effet, l'assurance implique une mutualisation des risques. Or, avec la RSE, la démarche reste purement individuelle. Il s'agit plutôt de la considérer comme une prime d'option. La prime est payée une fois pour toute, que le risque se concrétise ou non.
Toutefois, l'investissement de chaque entreprise va dépendre de sa position vis-à-vis du risque et du degré de risque subi qui dépend de la nature de l'activité de l'entreprise. A titre d'exemple, les secteurs fortement pollueurs sont plus concernés que les autres car en première ligne dans les questions environnementales.
[435] Le cas de la marée noire en Louisiane liée aux activités de BP est un parfait exemple d'une politique de pure communication sans efforts tangibles (non respect des règles annoncées) qui se retourne au final contre l'entreprise.
[436] ROTHBARD (M.), *L'éthique de la liberté,* Les Belles lettres, 2011, p. 227 : « Le boycottage est une activité visant à persuader des gens d'éviter tout commerce avec une personne ou une entreprise donnée. L'objectif poursuivi par un boycott peut être blâmable, louable ou neutre d'un point de vue moral ».

Il existe également des sanctions économiques. Si un cocontractant constate que la société émettrice d'un engagement éthique ne le respecte pas, il peut dès lors rompre toutes relations commerciales[437].
A titre d'exemple, le groupe l'OREAL prévoit une rupture des relations contractuelles en cas de manquement par ses cocontractants aux engagements de bonnes pratiques au titre des six principes du Pacte mondial.

Dès lors, il convient de dire que la pression du marché qui sensibilise les entreprises à devenir sociétalement responsable rend ces engagements éthiques quasi-obligatoires.

Ainsi, une démarche RSE peut avoir des conséquences strictement juridiques.

En outre, le respect des principes de RSE défendus par l'entreprise peut entrainer un système de filtre qui induit une sélection des partenaires commerciaux.

Enfin, il y a lieu de mentionner également le délit d'imprudence, fondé sur le non-respect des bonnes pratiques, pour sanctionner la non-application des recommandations ou avis du médiateur.
Ce délit est principalement allégué dans le domaine médical. Il existe ce qu'on appelle « les conférences de consensus ». Il s'agit de recommandations émises par des médecins et éventuellement formalisées par des institutions privées ou publiques. Ces recommandations médicales et professionnelles sont définies comme des propositions développées pour aider le praticien et le patient à rechercher les soins les plus appropriés.
Elles permettent d'établir des références médicales, c'est-à-dire des standards de pratique déterminant ce qui est ou non approprié de faire lors de la mise en œuvre d'un diagnostic.
En cas d'accident, il est possible de se référer aux conférences de consensus pour apprécier la responsabilité du médecin.
Par analogie avec le domaine médical et en cas de litige répété et similaire, l'entreprise pourrait, de la même manière, se trouver responsable de ne pas avoir suivi l'avis du médiateur qui préconisait une solution afin d'éviter ce type de situation.

[437] DESBARATS (I.), « Vers un droit français de la responsabilité sociétale des entreprises ? », *Semaine sociale Lamy*, 16 mars 2009, n°1391, p.6-10.

Dans la même perspective, il est possible de se référer à un arrêt de la Chambre commerciale de la Cour de cassation du 22 avril 1980 concernant « les avis aux cédants »[438].
Il s'agit d'un arrêt qui s'interroge sur les différentes sources qui interviennent dans les relations commerciales.
Dans cette affaire, la société X, possédant deux créances à l'encontre d'un débiteur étranger, cède ces dernières à une autre société, la société Y et cela, selon une technique commerciale qui permet de ne pas informer le débiteur cédé.
Le problème est que, d'une part, pensant se libérer de son obligation, ce débiteur a envoyé un chèque à la société X qui l'a encaissé à la Banque A, et d'autre part, la société Y avait anticipé ce paiement près de la Banque de France.
Mécontent de cette transaction, la société Y a intenté une action à l'encontre de la banque A et l'assigne « en paiement de la somme litigieuse et en dommages et intérêts » fondé sur les articles 1382 et 1383 du Code civil. Cette action est basée sur le fait que la banque A n'avait pas respecté une procédure mise en place par la Banque de France pour le milieu professionnel de la banque, qui est l' « avis aux cédants ».
Selon la banque A, il n'y a pas de cause provoquant un préjudice impliquant un dédommagement dans la mesure où l' « avis au cédant » n'était pas obligatoire car cette procédure ne se référait à aucun texte de loi.

Or, la Cour de cassation CASSE ET ANNULE l'arrêt de la cour d'appel en ce qu'elle n'a pas recherché si ces avis avaient créé une norme professionnelle imposant une obligation de prudence et de diligence dont la violation constituerait une faute.
Par conséquent, au regard de cet arrêt, la Banque de France s'est comportée comme un médiateur préconisant une recommandation, et il apparait que les banques auraient dû respecter les bonnes pratiques énoncées sous peine d'engager leurs responsabilités.

Enfin, au delà des sanctions qualifiées d'indirectes, il est également possible que l'entreprise répondent de ses actes et, notamment, à travers le recours ouvert par le Code de la consommation qui sanctionne des pratiques commerciales trompeuses.

En effet, dans notre société où la publicité est omniprésente, la notion de publicité trompeuse est l'une des plus invoquées.

[438] Arrêt de la Chambre commerciale de la Cour de cassation du 22 avril 1980, n° 78-13.892.
LIBCHABER (R.), « Déontologie et droit étatique », *RTD civ*, 1998, p. 218.

La Loi Chatel du 3 janvier 2008[439] (transposition d'une directive n° 2005/29/CE, 11 mai 2005) a modifié l'article L. 121-1 du Code de la consommation pour remplacer la notion de publicité trompeuse, existant auparavant, par celle de pratique commerciale trompeuse, aujourd'hui applicable.

Aux termes de cet article, une pratique commerciale est trompeuse si elle crée une confusion avec un autre bien ou service, une marque, un nom commercial ou un autre signe distinctif d'un concurrent ou si elle repose sur des allégations, indications ou présentations fausses ou de nature à induire en erreur et portant sur l'un ou plusieurs des éléments listés à cet article.

En l'absence de définition générale de la publicité au sein du Code de la consommation, il est possible de se référer :

- à une directive du 10 septembre 1984 (n° 84/450/CEE) qui entend la publicité comme : « toute forme de communication faite dans le cadre d'une activité commerciale, industrielle, artisanale ou libérale dans le but de promouvoir la fourniture de biens ou de services, y compris les biens immeubles, les droits et les obligations »
- et à la jurisprudence qui a donné sa propre définition de la publicité : « Tout moyen de communication destiné à permettre à un client potentiel de se faire une opinion sur les résultats qui peuvent être attendus du bien ou du service qui lui est proposé »[440].

Il s'agit ainsi de toute publicité, quelque soit le mode de diffusion (écrit, télévisuel, verbal, mais aussi en ligne).

Par ailleurs, il ne faut pas occulter que la publicité doit être trompeuse, c'est-à-dire de nature à induire en erreur celui qui la reçoit.

Selon la jurisprudence, il faut tolérer une publicité emphatique, optimiste ou humoristique et ce, même si le message diffusé est faux, tant que cela est présenté sous une forme acceptable[441].

[439] Loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs.

[440] Arrêt de la Chambre criminelle de la Cour de cassation du 12 novembre 1986, n° 85-95538 ; Bulletin criminel 1986 n°335, p. 861.

[441] Arrêt du Tribunal correctionnel de Paris du 13 avril 1993, *Gazette du Palais,* 1983, jur. p. 343.
Le slogan « la pile Wonder ne s'use que si l'on s'en sert » n'ayant pas été retenu comme mensonger ou de nature à induire en erreur

Dans la mesure où la jurisprudence récente tend à conférer une valeur contractuelle aux documents publicitaires émis par les professionnels, catalogues, brochures, tracts, il est possible, par analogie, de prendre en considération les chartes, rapports, recommandations et normes éthiques .
Cet article du Code de la consommation offre donc un fondement à l'action en responsabilité contre l'entreprise qui a communiqué sur des engagements qu'elle n'a pas su ou voulu tenir.

C'est une voie comparable qui a été empruntée par les associations dans l'affaire *Kasky v. Nike*[442].
Dans cette affaire, la marque de sport a été condamné par la Cour suprême de Californie pour avoir trompé les consommateurs en publiant des rapports d'activité dans lesquels elle faisait état, à tort, de modes de production respectant les droits sociaux fondamentaux.
Par conséquent, si l'on transpose cet arrêt en droit français, il serait concevable qu'une entreprise soit condamnée pour avoir stipulée dans son rapport RSE que son activité était conforme à des standards RSE alors que tel n'était pas le cas.

En somme, s'engager dans une démarche sociétalement responsable par l'adoption d'engagements dits éthiques ne constitue donc pas un acte anodin puisque l'entreprise peut faire l'objet d'un certain nombre de sanctions qui peuvent être celles du marchés et/ou sociales, économiques, voire judiciaires.
Il apparaît donc que la démarche RSE passe par l'usage et le respect des principes et des pratiques de la médiation.
Plus souple et plus conforme aux intérêts de tous, la médiation permet d'aboutir à des situations réellement avantageuses pour les entreprises.
En effet, les entreprises peuvent, d'une part, éviter des procédures judiciaires longues et coûteuses.
D'autre part, introduire de la médiation dans la politique de l'entreprise permet de prévenir les risques en tout genre et d'améliorer la compétitivité grâce à une gestion pérenne des relations commerciales.

[442] *Kasky v. Nike*, Cour suprême de Californie, 27 Cal. 4th 939, n°S087859, 2 mai 2002 ;
MAZUYER (E.), « La RSE : indentification et régulation d'un phénomène complexe », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010, p.16.

« 'Savoir pour Prévoir – Prévoir pour Pouvoir' : on ne réécrit pas Auguste Comte ! (…). On dira, aujourd'hui : 'prévoir, pour pouvoir anticiper et prendre la décision la plus satisfaisante' »[443]. Telle est la mission de la médiation.

La médiation constitue donc à la fois une approche des problèmes de société et une méthode de résolution des conflits.

Il apparaît, en effet, que le succès de l'entreprise dépend de l'intensité et de la nature du dialogue qu'elle entretient avec son environnement dans la mesure où elle tire, en partie, sa valeur du bien être qu'elle apporte à la société civile.

La prise en compte des parties prenantes par la médiation conduit donc à une situation « gagnant-gagnant » dans la mesure où la prospérité de l'entreprise dépend de sa capacité à analyser et répondre à leurs demandes.

L'objectif de l'entreprise d'accroitre son profit n'est donc pas incompatible avec la prise en considération des intérêts de ses différentes parties prenantes, bien au contraire[444].
A cette affirmation, le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) précise : « Constituant à la fois une opportunité et un défi, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) s'impose manifestement comme un enjeu majeur pour les entreprises autant que comme un sujet de grand intérêt pour tout le milieu des affaires. (…) Une stratégie RSE cohérente (fondée sur la médiation), basée sur une éthique et des valeurs, offre des bénéfices commerciaux évidents. Ces avantages résultent de l'adoption d'une vision plus large du monde qui permet aux entreprises de contrôler le virage des attentes sociétales et contribue à aligner les valeurs commerciales et sociales et, par conséquent, à améliorer la réputation des entreprises tout en conservant la faveur du public »[445].

[443] ARNAUD (A-J), « La force normative, pierre angulaire d'une intelligence juridique », dans, THIBIERGE (C.), *La force normative – Naissance d'un concept*, L.G.D.J, 2009, p.17.
[444] DHAOUADI (I.), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise vers dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/2 Vol.3, p.21.
[445] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels,* Francis Lefebvre, 2010, p. 170 : « La responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) est-elle compatible avec la performance et la rentabilité ? ». http://www.wbcsd.org/home.aspx

Par conséquent, sous certaines conditions et, en particulier, par le respect des engagements RSE au moyen de la médiation, la satisfaction de ces intérêts peut contribuer à la maximisation de la valeur de l'entreprise[446]. Cet « atout business » plaide donc en faveur de l'existence d'un lien de cause à effet entre la rentabilité et la gestion durable d'une entreprise. Si les entreprises mettent en place une alliance RSE-médiation, elles peuvent, au delà du respect de la loi et de la morale, en retirer des bénéfices[447].

Il apparaît clairement au regard de ce qui vient d'être dit que : « Si l'objectif assigné à la société est la réalisation de profits ou d'économies, sa finalité ultime, la raison pour laquelle elle est dotée de la personnalité morale, demeure la recherche du bien commun pour la société tout entière »[448].

Cet objectif peut également être rendu possible par une autre forme de médiation qui est assurée par un « médiateur veilleur », lequel peut être aussi bien le médiateur interne dont la mission a été examinée ci-dessus ou, au contraire, un autre médiateur qui exerce cette fonction plus spécifique.

[446] OGDEN (S.G.), WATSON (R.), « Corporate performance and stakeholer management : Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry », *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.
[447] ALTERNATIVES ECONOMIES, « Quel intérêt pour les entreprises », *Alternatives Economiques Poche* n°20, Septembre 2005.
[448] TREBULLE (F.-G.), « Stakeholders Theory et droit des sociétés », *Bulletin Joly sociétés* 2007, 2e partie, p.10.

Section 2 - La médiation un outil de veille au sein de l'entreprise

Afin que l'entreprise soit sociétalement responsable, le médiateur veille à la bonne application des outils RSE (§1). Cependant, au regard des différentes lois concernant la RSE, il apparaît que le médiateur est lui-même un élément que le *reporting* extra-financier de l'entreprise doit prendre en compte afin d'être sociétalement responsable (§2).

§1 - Le médiateur veilleur ou la bonne application des outils RSE.

Le médiateur s'assure que l'entreprise applique correctement les engagements sociétaux qu'elle a décidé volontairement de prendre (A.). Ces outils de RSE sont : les normes ISO, les labels et les agences de notations sociétales.
En outre, la mission du médiateur peut encore s'étendre dans la mesure où ce dernier veille à ce que l'entreprise n'abuse pas de ses droits (B.).

A. Le contrôle de la mise en œuvre des outils RSE par le médiateur.

En prenant le terme « médiation » au sens large, il apparaît qu'il existe dans l'entreprise des « médiateurs » qui s'assurent que les normes éthiques auxquelles l'entreprise a adhéré soient respectées.
A titre d'exemple, la SNCF a formé douze consultants internes qui, sans être des médiateurs internes à l'entreprise, sont sollicités pour veiller à la bonne mise en place de la responsabilité sociétale de l'entreprise[449].

En effet, le volontarisme de ces normes éthiques ne doit pas remettre en cause ou diluer l'obligation de les appliquer.

[449] QUERUEL (N.), « Les médiateurs s'installent dans les entreprises », *Les ECHOS*, management & formation, mardi 29 novembre 2011, p. 12.

Ce médiateur joue alors un rôle de déontologue[450] au sein de l'entreprise.
Son intervention tend toujours vers le sens d'un dialogue afin de confronter des points de vue d'acteurs qui ne sont pas nécessairement d'accord.

Ce médiateur, chargé d'assurer le respect des règles ou des normes éthiques suivies par l'entreprise, est amené à intervenir en cas d'abus.

Afin de comprendre au mieux le rôle de ce nouvel acteur de l'entreprise, il convient de se demander à quoi correspond une norme éthique[451]?

Le premier obstacle réside dans la définition du terme « norme ».
Venant du latin *norma* qui signifie la mesure, la règle, ce terme est souvent employé dans une acception générale, comme équivalent de la règle de droit[452].

---

[450] MEDINA (Y.), *La déontologie. Ce qui va changer dans l'entreprise,* D'organisation, Collection les cahiers de l'ORSE, 2002.
On appelle déontologie un ensemble de règles fonctionnelles qui encadrent une pratique professionnelle.
Le Petit Robert de la langue française, Le Robert, 2006, *V.* Déontologue : gr. Deon, ontos « devoir ». Théorie des devoirs, en morale. Ensemble des devoirs qu'impose à des professionnels l'exercice de leurs métiers.
CABROL (V.), « La déontologie : l'impossible définition » ?, *RRJ*, 2004, I, p. 563.
GUTMANN (D.), « L'obligation déontologique entre obligation de morale et l'obligation juridique », *Arch. Phil.* Dr. 2000, n°44, p.115.
[451] PELLUCHON (C.), Eléments pout une éthique de la vulnérabilité : les hommes, les animaux, la nature, Du Cerf, 2011, p. 60.
DE NANTEUIL (M.), « L'éthique de responsabilité…contre la RSE ? », *Sociologies pratiques*, 2009/1 n°18, p.68.
DE BRY (F.), « L'entreprise et l'éthique », *Gazette du Palais*, 22 décembre 2001, n°356, p.23.
MALECKI (C.), « Pour que gouvernance d'entreprise écologique rime avec éthique », *Recueil Dalloz*, 2008, p. 1774.
BENBRAHIM (Z.), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir*, 2006/1, n°7, p. 58 : « Citons trois attitudes dans le lien éthique-gouvernance.
L'éthique ignorée : la responsabilité de l'entreprise est limitée au respect de la loi et des codes sociaux en vigueur. Elle ne s'intéresse pas à son rôle dans la société, ni à la place que l'homme doit occuper dans l'entreprise.
L'éthique périphérique : tout en s'ouvrant sur son environnement sociétal, l'entreprise n'en garde pas moins intacte sa logique de fonctionnement. L'engagement éthique se traduit alors par des actions ponctuelles, du mécénat.
L'éthique intégrée : idéalement, l'intégration se fait au niveau d'une politique générale : il s'agit de promouvoir une vision élargie de la mission de l'entreprise, de concilier l'intérêt de l'entreprise et la dimension sociétale dans tous les domaines de gestion, compte tenu de contraintes externes. C'est à travers ce dernier modèle et sa mise en œuvre que l'on peut influer sur le gouvernement de l'entreprise de la manière la plus radicale. La visée éthique ne peut s'accomplir dans le plan de la vie des affaires que si elle est en mesure de s'incarner dans les choix et les comportements des divers acteurs et d'infuser ses exigences propres au sein même des logiques de décision et d'action dans les institutions économiques ».
[452] CORNU (G.), *Vocabulaire juridique*, PUF, 2005, *v*. norme.

Or, en l'espèce, ce n'est pas ce sens qu'il faut retenir pour appréhender le concept de « norme éthique ».
A l'instar de la RSE, cet outil semble plus proche d'une dimension morale que d'une dimension juridique.
C'est donc plus dans un autre sens, lié à la raison, qu'il faut entendre l'expression « norme éthique ».

Sur le plan moral, une norme désigne une injonction à agir d'une certaine manière qui ne repose pas sur l'intérêt de l'acteur mais sur l'obligation qu'il a à respecter cette norme.
La norme ne se limite pas à un ensemble d'actes à effectuer mais elle correspond à des principes directeurs à suivre.

Sur le plan technique, le mot « norme » désigne tout autre chose. Il vise cette fois-ci un dispositif, une procédure technique, un mode opératoire (à titre d'exemple la norme ISO 26000).

Après avoir défini la notion de « norme » au sens de la RSE, il est nécessaire d'appréhender ce qu'est « une norme éthique ».

Pour ce faire, il est possible de distinguer trois sortes de normes :

- les normes juridiques qui créent des obligations susceptibles d'être sanctionnées sur le plan juridique (recours aux tribunaux ou à des organismes susceptibles d'assurer un pouvoir de sanction).
- Les normes dites techniques qui sont, en général, des références élaborées par des personnes privées ou des organismes publics.
- Les normes éthiques.

Les normes ici analysées sont des normes éthiques et non pas des normes morales ni même strictement juridiques.
Il convient donc de s'interroger sur la différence entre une norme éthique et une norme morale ?

« Ethique » vient de « Ethos » : « comportement ». Elle renvoie à l'action, pas à la parole. Dire ne suffit pas. En outre, l'éthique est une question collective.
L'infraction devient un sujet éthique quand le groupe se comporte mal[453].

L'éthique est apparue durant l'Antiquité, chez les grands penseurs et philosophes grecs. Il s'agissait de comportements et de réflexions permettant d'aboutir au Bonheur par le biais de la distinction entre le Bien et le Mal.
Ainsi, pour Aristote, « toute activité humaine vise quelque chose de bon, c'est-à-dire le bien, sachant que ce qui est ultimement visé, est le bonheur (…) le 'bon' et le 'mauvais' dépendent donc des valeurs propres à chacun »[454].

En philosophie, l'éthique a donc pour objet les jugements d'appréciation lorsqu'ils s'appliquent à la distinction du bien et du mal.
L'éthique est hypothétique et relative, fondée sur la liberté de jugement et d'action. En cela, on la distingue de la morale qui appartient à la société.

Dans l'usage courant, en français, les deux termes « morale » et « éthique » sont souvent pris comme des synonymes.
Le fait qu'en anglais, « ethic » signifie la morale ne vient pas simplifier les choses à l'heure où le langage s'anglicise.

En outre, les deux termes sont sémantiquement équivalent : l*'ethos* grec, qui fonde l'éthique, évoque le comportement et les mœurs des hommes au même titre que le latin *mos, moris*, dont le français tire directement le terme de « morale ».

Le terme éthique s'est donc vu progressivement privé de son contenu à force d'être utilisé de façon indifférenciée. Achetez éthique ! Placez éthique ! Mangez éthique[455] !

[453] DRAI (E.), « Responsabilité sociétale des entreprises : un mouvement créateur de valeur », *Petites affiches*, 14 mars 2008, n°54, p. 4.
[454] ROTHBARD (M.), *L'Ethique de la liberté,* Les Belles lettres, 2011, p. 46.
[455] LACHEZE (A.), Commerce, entreprises, éthique : le cas de la responsabilité sociale des entreprises : pour une sociologie de l'engagement marchant, thèse Université de Toulouse II- Le Mirail, 2007.

Cependant, dans un souci de rigueur, il est nécessaire de les distinguer. Or, après analyse, il apparaît qu'en raison de l'abondance des références sur cette question, il serait vain de chercher à produire une définition générale de l'éthique.

Selon l'auteur Alain Etchegoyen[456], l'éthique n'est pas la morale.
En effet, la morale est un système de valeurs et de devoirs qui cimentent les rapports sociaux dans leur ensemble alors que l'éthique regroupe des valeurs en fonction d'un intérêt donné. Dès lors, si une société peut afficher une morale, chaque corporatisme peut afficher son éthique.

Par opposition à la règle de droit qui implique une sanction sociale, la règle morale reste en dehors de la sphère du droit dans la mesure où la sanction est celle de la conscience.
En revanche, la norme éthique, quant à elle, se rapproche plus de la règle juridique que de la règle morale, qui pourtant l'inspire.
Comme a pu l'écrire la doyen Jean Carbonnier, le droit s'inscrit dans un mouvement éthique[457].

En somme, la distinction entre ses deux notions semble résider au sein de l'explication suivante : « insister sur l'éthique, c'est donc cibler, non pas une procédure visant à mettre en conformité un comportement avec une norme existante mais, au contraire prêter attention à la manière dont les différents acteurs s'accordent sur des règles communes »[458].

L'éthique repose donc sur l'utilisation des moyens favorisant l'application de règles de conduite adoptées délibérément et fondées sur des principes justificatifs moraux.
Il est donc possible de dire que « l'éthique oscille entre l'expression d'une intention humaniste fondée sur la notion du bien et l'énoncé de règles normatives applicables par tous sous la forme de déontologies »[459].

[456] ETCHEGOYEN (A.), *La valse des éthiques*, F. Bourin, 1991, p. 16.
[457] CARBONNIER (J.), *Droit et passion du droit sous la Ve République*, Champs Flammarion, 1996, p. 114 et s.
[458] POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), « Ethique, entreprise et RSE », dans, BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *La responsabilité sociale des entreprises- Une perspective institutionnaliste*, Septentrion, 2009, p. 121.
[459] BENBRAHIM (Z.), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir*, 2006/1, n°7, p. 43-59.

S'il apparaît clairement qu'une injonction morale existe dans toute visée éthique, c'est une autre articulation entre morale et éthique qu'il faut mettre en lumière.
Par conséquent, il semble nécessaire d'analyser le lien entre la volonté des individus d'agir de manière légitime et la recherche de règles fixant cette légitimé dans le cadre d'une discussion éthique.
Ce lien qui unit ces deux volontés se traduit au sein du processus de médiation.

En effet, la pratique révèle que l'espace de discussion qu'est la médiation sert à élaborer des règles et des conceptions communes par la recherche de la compréhension et de l'accord avec l'autre.

Ainsi, ce concept de « médiation », semble adapté à la représentation de la dimension éthique qui existe dans les processus de RSE.
En prolongeant cette réflexion, il apparaît que l'activité éthique peut être définie comme étant la capacité à produire, avec les autres, des règles permettant de guider et d'évaluer[460] la conformité des actions communes à des principes communs.

Par conséquent, il apparait que l'éthique, comprise comme production de règles communes, correspond à la nature et à l'objectif du processus de RSE.

Les démarches RSE ne se donnent pas comme unique objet d'intégrer une dimension éthique dans la prise de décision de l'entreprise, mais bien de produire des standards communs permettant de faire savoir l'engagement de l'entreprise.

Le processus de RSE permet, entre autres, de produire des normes communes afin de légitimer les comportements des entreprises s'affichant comme sociétalement responsables.

Il existe, par conséquent, aujourd'hui un grand nombre de normes éthiques auxquelles l'entreprise peut se référer en temps qu'outils de la RSE.

[460] Les agences de notations sociétales contribuent au processus d'institutionnalisation de la RSE.

Cette nouvelle donnée s'est intégrée au marché et a conduit les entreprises à souscrire volontairement des engagements éthiques et à fournir des informations[461] sur la maitrise de leur organisation et la prise en compte des enjeux du développement durable.

S'il est admis que l'on ne peut gérer que ce que l'on mesure, il apparaît très vite que la RSE doit être mesurée.
C'est dans ce contexte que de nombreux outils de *soft law* sont apparus ces dernières années pour accompagner les démarches de responsabilité sociétale des entreprises[462].
Comme le Livre Vert de l'Union européenne[463] le précise, la RSE consiste à aller au-delà de la loi. Les acteurs de la RSE mettent en œuvre un processus visant à s'autonomiser du pouvoir de la contrainte légale.

Il existe donc aujourd'hui un grand nombre de référentiels concernant la RSE auprès desquels le médiateur veilleur peut se fonder pour analyser le comportement de l'entreprise. Certains sont des normes donnant lieu à certification ; d'autres sont des labels décernés par des organismes divers et d'autres, enfin, sont construits par des agences de notation sociétale (ou extra-financière), qui évaluent les entreprises sur des critères liés aux multiples aspects de la RSE.

D'une manière générale, ces référentiels sont des outils qui ont vocation à encourager les entreprises, devenues créatrices d'obligations et de droits nouveaux, à progresser sur la voie de la RSE.
Les outils de RSE sont très souples et fondés sur le principe de la recherche d'un avantage commun.

[461] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement et son décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012.
[462] L'Observatoire sur la responsabilité sociétale des entreprises (O.R.S.E) donne un répertoire facilement accessible sur son site internet des outils et des guides dont peuvent disposer les entreprises qui souhaitent communiquer sur leur démarche RSE et en rendre compte. Parmi les outils les plus « populaires », on trouve par exemple, le GRI (*Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guide*) ou le *United Nation Global Compact*.
[463] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 FINAL, p.7.

Le côté *soft* des normes de RSE tient à la nécessité d'adapter des préceptes communs à des entreprises, bien sûr, toutes différentes.
Les « médiateurs veilleurs » aux entreprises sont ainsi amenés à interpréter les préceptes de RSE pour les adapter aux caractéristiques de leur entreprise.
Les normes de RSE forment ainsi un outil que les parties prenantes et les médiateurs modulent en fonction des caractéristiques de leur action et de leurs buts.

Cela étant, il n'est pas toujours facile d'y voir clair dans tout le maquis des nombreux dispositifs de RSE.
C'est la raison pour laquelle le « processus » de RSE nécessite trois étapes.
Tout d'abord, il faut l'instituer, puis le mettre en œuvre et, enfin, le contrôler.
Afin de respecter les deux dernières étapes, il est nécessaire pour les entreprises de disposer d'un médiateur qui s'assure que ces normes soient respectées et qui invite les entreprises à remédier aux risques encourus en cas de non respect de ces engagements volontaires.

Le médiateur permet donc de vérifier si les engagements volontairement souscrits par l'entreprise sont correctement et loyalement mis en œuvre.
La loyauté est définie de manière classique comme étant la fidélité à tenir ses engagements, à obéir aux règles de l'honneur et de la probité[464].
Elle est une émanation ou un corollaire de la bonne foi. Classiquement, la bonne foi a pu être définie comme une règle de conduite qui exige, des sujets de droit, une loyauté et une honnêteté exclusive de toute intention malveillante[465].
Dans la mesure où l'entreprise a implicitement une obligation de loyauté dans la mise en œuvre de ses engagements éthiques, il semble opportun qu'un médiateur soit présent afin de veiller à la bonne conduite des opérations.

Il apparaît que, par le biais de son rôle de veilleur, le médiateur permet de réduire l'espace entre le discours et la réalité, entre la stratégie affichée et les résultats.
Ce dernier doit être attentif au décalage potentiel entre les engagements voulus et affichés par l'entreprise et la réalité vécue à la fois en interne et par les parties prenantes.

[464] Définition de la loyauté, Le Petit Robert de la langue française, Le robert, 2006.
[465] MALKA (D.), « La loyauté dans la négociation du contrat », *Gazette du Palais*, mercredi 23 et jeudi 24 mai 2012, p. 61.

Par son action il permet de créer une coopération entre l'entreprise et son environnement.

Pour que la bonne gouvernance de l'entreprise puisse obtenir un maximum d'efficacité, la mise en place d'un médiateur veilleur est donc nécessaire, afin de permettre à l'entreprise de bénéficier à la fois d'une bonne gestion et d'anticiper les risques.

Il apparaît que la nouveauté de ce sujet tient à la forme que prend le compromis entre l'éthique et l'efficacité, ou plus précisément à l'importance que prend le rôle du médiateur.

Aux côtés des principes énoncés par l'Union Européenne et par les lois françaises, de nombreux autres dispositifs se sont développés.
Ils ont pour but d'aider à la mise en œuvre de la RSE au sein des entreprises ou de les assister dans leur *reporting*.
Ces outils sont conçus par des instances de normalisation (comme l'ISO) ou des organismes *ad hoc*.
Ces normes ou référentiels peuvent concerner l'entreprise elle-même et son management ou bien la façon dont l'entreprise rend compte à ses parties prenantes de ses engagements (dans son rapport développement durable, par exemple).

Ainsi, ce médiateur, nommé par l'entreprise, a pour mission première de vérifier la bonne application par l'entreprise de ces outils de *soft law* tels que les normes ISO ou les labels.

Il convient tout d'abord de se demander ce que signifie une norme[466] ISO ?

L'ISO[467] est une association internationale de droit privé rassemblant, en juin 2010, les instituts de normalisation de 163 pays, selon le principe d'un membre par pays.
C'est l'AFNOR, chargée d'une mission d'intérêt général de coordination du système français de normalisation, qui est le membre français de l'ISO.

[466] Une norme est un document volontaire établi par consensus qui fournit pour des usages communs et répétés des lignes directives ou des exigences minimales garantissant un résultat optimal dans un contexte donné. Au sens « ISO du terme », un consensus ne veut pas dire unanimité mais un accord général.
[467] L'ISO est une organisation non gouvernementale qui rassemble à la fois des membres faisant partie de la structure gouvernementale de leur pays et des membres mandatés par des partenariats d'associations industrielles au niveau national. Elle est ainsi à la croisée du public et du privé.

Cette institution a pour vocation d'élaborer des normes internationales, c'est-à-dire des documents de référence apportant des solutions à des problèmes récurrents, par consensus. Plus précisément, la norme, ici technique, est un modèle de conduite à portée générale.

L'ISO est donc un organisme dont l'objectif premier est d'établir un consensus sur des solutions répondant aux exigences du monde économique et aux besoins de la société, notamment ceux de parties prenantes comme les consommateurs et les utilisateurs[468].
Ce type de norme tend donc à la standardisation des comportements des acteurs du marché afin de faciliter les échanges économiques et leurs développements[469].

Les principales normes ayant vocation à certifier les activités et les processus des entreprises du point de vue de la RSE peuvent être regroupées en trois catégories :

- les normes ISO, d'inspiration et de portée globales,
- la norme EMAS, applicable dans l'Union Européenne[470],
- trois autres normes plus spécialisées d'origine anglo-saxonne mais pouvant être adoptées partout dans le monde : AA 1000, SA 8000[471] et OHSAS 18001.

Les deux normes ISO les plus connues sont les séries ISO 9000 et ISO 14000[472] qui traitent respectivement du management de la qualité et du management environnemental.

[468] Décret n°84-74 du 26 janvier 1984 fixant le statut de la normalisation dans sa version consolidée au 18 juin 2009.
[469] LANORD (M.), « La norme technique : une source de droit légitime », *RFDA,* 2005, p. 738.
[470] La norme environnementale EMA (Eco-Management and Audit Scheme, en français : système communautaire de management environnemental et d'audit), a été lancée, en 1995, par la Commission Européenne, pour permettre aux entreprises du secteur de l'industrie d'évaluer, d'améliorer et de rendre compte de leur performance environnementale.
[471] BAUDRY (B.), « Les techniques de mise en œuvre de la responsabilité sociale inter-firmes : une analyse économique des codes de conduite et des normes ISO », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, La documentation française, 2010, p.251.
La norme SA 8000 a été élaborée en 1997 par un organisme américain afin de répondre à la demande des associations de consommateurs. Elle s'appuie sur des grands textes de référence en matière de droit de l'homme dont la Déclaration Universelle des droits de l'homme de l'ONU, les Conventions du bureau international du travail et la Convention de l'ONU sur les droits de l'enfant. Cette normes visent des engagements pris dans neuf principaux domaines : le travail des enfants, le travail forcé, l'hygiène et la sécurité, la liberté d'association et droit à négocier, la non discrimination, le droit de réunion et de parole, le temps de travail, la rémunération et le système de gestion.
[472] BAUDRY (B.), « Les techniques de mise en œuvre de la responsabilité sociale inter-firmes : une analyse économique des codes de conduite et des normes ISO », *op. cit*, p. 251

Si la série ISO 9000 peut être considérée comme entrant dans le périmètre de la RSE, dans la mesure où elle vise essentiellement les efforts qu'une organisation réalise pour répondre aux exigences de la qualité de ses clients et améliorer leur satisfaction, la série ISO 14000 fait, elle, clairement partie du domaine de la RSE en se ciblant sur la dimension environnementale.

Par ailleurs, de nombreuses pratiques se sont développées, allant des activités philanthropiques dédiées à certaines causes, à la prise en compte des impacts sociétaux (environnement, social, sociétal : informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable).
La nécessité de faire converger ces actions vers les mêmes objectifs est devenue évidente.

C'est dans ce contexte que l'ISO a développé la norme ISO 26000 avec « pour ambition de fournir à la responsabilité sociétale un cadre universel permettant cette convergence des actions de chacun vers un objectif collectif : le développement durable »[473].

Il convient de s'interroger sur les raisons de la création d'une norme spécifique à la responsabilité sociétale des entreprises : la norme ISO 26000[474] ?

L'idée de développer une norme internationale sur la responsabilité sociétale est venue du constat de la multiplicité des visions de la responsabilité des entreprises.

En décidant, en juin 2004, d'élaborer une norme contenant des lignes directrices de RSE et ne faisant pas l'objet d'une certification[475], l'ISO a souligné que son intention était de valoriser, et non pas de remplacer, les accords internationaux intergouvernementaux existants ayant trait

[473] AFNOR, ISO 26000 Responsabilité sociétale- comprendre, déployer, évaluer, AFNOR, 2010, p.3.
[474] La norme ISO 26000, intitulée « Lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale », est une norme AFNOR relative à la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Cette norme officialise le changement de terminologie, la responsabilité qui était sociale devient sociétale. Il est vrai que certains critiquaient depuis longtemps l'usage de l'adjectif « social » qui, en France, renvoie souvent aux seules relations entre employeurs et salariés, alors qu'il s'agit ici des relations de l'entreprise avec ses environnements.
CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), TURCOTTE (M.-F.), ISO 26000 : Une norme 'hors norme' ? Vers une conception mondiale de la responsabilité sociétale, Economica, 2010.
[475] AFNOR, ISO 26000 Responsabilité sociétale- comprendre, déployer, évaluer, op. cit., p. 10.
Cette norme ne devrait pas servir à des fins de certification. En effet, les normes ne comportant pas d'exigences, comme l'ISO 26000, ne donnent pas lieu à la mise en place d'une certification.
La certification est une procédure par laquelle une tierce partie donne l'assurance écrite qu'un produit, processus ou service est en conformité avec certaines normes. La certification est toujours effectuée par une tierce partie. La certification s'adresse avant tout au client final, qu'il soit consommateur ou utilisateur. Elle est la preuve objective que le produit ou le service acheté ou fourni dispose des caractéristiques définies dans une norme ou un référentiel et qu'il fait régulièrement l'objet de contrôles.
Un label de certification est donc un label ou un symbole indiquant que la conformité aux normes a été vérifiée.

à la responsabilité sociétale, comme la Déclaration universelle des droits de l'Homme des Nations unies et ceux adoptés par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) ainsi que d'autres conventions des Nations Unies.

Tout d'abord, il convient de préciser que la norme ISO 26000 n'est pas une norme certifiable, dans la mesure où elle ne contient pas d'exigences mais fournit uniquement un ensemble de recommandations permettant à une organisation d'appréhender les principes sous-jacents d'une responsabilité sociétale ainsi que les moyens de mise en œuvre.
Cette norme peut être assimilée à un guide de lignes directrices proposé aux entreprises, ou bien même, à un référentiel d'engagement.

Le médiateur devra donc vérifier que l'entreprise qui s'engage volontairement à respecter cette norme[476] le fasse réellement.

Adoptée en septembre 2010 et publiée le 1er novembre 2010, la norme ISO 26000 décrit la RSE au moyen d'une définition qui permet d'accorder différentes visions[477].

Désormais, la RSE est définie comme : « La responsabilité d'une organisation[478] vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et sur l'environnement se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société,
- prend en compte les attentes des parties prenantes,
- respecte les lois en vigueur et est en accord avec les normes internationales de comportement,
- et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations ».

Cette définition réalise une synthèse des différentes conceptions de la RSE défendues dans la négociation ISO 26000 : « on y retrouve, en effet, à la fois la vision éthique défendue par les Américains, l'approche orientée vers les parties prenantes défendues par les Britanniques, le

[476] Ainsi, bien qu'elle ne comporte pas d'exigences, le statut de norme donnée à l'ISO 26000 résulte du compromis obtenu entre 90 pays ayant participé aux travaux ainsi que les 40 organisations internationales associées à ce processus comme l'OIT, l'ONU ou bien l'OCDE.
[477] Un des mérites de la norme ISO 26000 a été de proposer une définition qui s'impose. En effet, jusqu'à la parution de la norme ISO 26000, il y avait autant de définitions que d'intervenants.
[478] Le terme de Responsabilité Sociétale des Entreprises a été élargi dans cette norme à celui de Responsabilité Sociétale des Organisations.

nécessaire respect de la loi cher aux Européens, la contribution au développement durable et le respect des normes internationales de comportement vigoureusement défendus par les Français »[479].

Ainsi, la norme ISO 26000 a pour objectif de clarifier le concept de responsabilité sociétale et de la rendre applicable à tout types d'organisations, quels que soient la taille et le lieu d'implantation[480].
Plus précisément, elle a vocation à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et/ou initiatives. La norme ISO 26000 encourage donc l'application, dans le monde entier, des meilleures pratiques, en matière de responsabilité sociétale[481].

L'ISO 26000 a pour but d'aider les entreprises, par l'entremise d'un médiateur, à prendre en charge leurs responsabilités sociétales au travers des lignes directrices ci-après et concernant :

- les concepts, termes et définitions relatifs à la responsabilité sociétale ;
- les origines, les orientations et les caractéristiques de la responsabilité sociétale ;
- les principes et pratiques en matière de responsabilité sociétale ;
- les questions centrales et les domaines d'action de la responsabilité sociétale ;
- l'intégration, la concrétisation et la promotion d'un comportement responsable dans l'ensemble de l'organisation, et à travers ses politiques et pratiques, dans sa sphère d'influence ;
- rendre opérationnelle la responsabilité sociétale ;
- l'identification des parties prenantes et le dialogue avec elles ;
- la communication sur les engagements, les performances et autres informations concernant la responsabilité sociétale.

[479] AFNOR, ISO 26000 Responsabilité sociétale : Comprendre, déployer, évaluer, op. cit., p. 21.
[480] Lors de l'application de l'ISO 26000, il est recommandé que l'organisation prenne en considération les différences sociétales, environnementales, juridiques, culturelles, politiques et la diversité des organisations ainsi que les différences de conditions économiques, en toute cohérence avec les normes internationales de comportement.
[481] IGALENS (J.), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 91-104.

Quelles sont les questions centrales abordées par la norme ISO 26000 ?

Les questions centrales retenues portent sur :

- l'engagement sociétal
- la défense des droits de l'Homme
- les relations et les conditions de travail
- les bonnes pratiques des affaires
- les questions relatives aux consommateurs, à l'environnement et à l'organisation.

Pour chacune de ces questions, des domaines d'action ont été définis pour lesquels des bonnes pratiques sont également mentionnées.

Néanmoins, au delà de la nature et du contenu de la norme ISO 26000 il est nécessaire de se demander quel est l'impact de l'ISO 26000 sur la gouvernance des entreprises ?

A titre de postulat, il convient de préciser que la RSE retentit sur la gouvernance des entreprises.
En effet, l'entreprise doit respecter l'autre, quel qu'il soit.
Dans cet esprit, les dirigeants des entreprises doivent prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes : « si l'entreprise est un équipage, selon le mot de René Savatier, alors aucun de ses membres ne doit être abandonné sur le port »[482].
La gouvernance d'entreprise recouvre donc l'ensemble des relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.
En effet, elle fournit le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre, de les contrôler et de les communiquer aux parties intéressées.

Adopter ces principes de gouvernance permet, notamment, à l'entreprise de renforcer sa crédibilité et son image auprès des partenaires financiers, comme les banques et les investisseurs mais, également, auprès des autres parties prenantes.

[482] LE TOURNEAU (P.), « Responsabilité sociale des entreprises en droit des affaires, dans, (dir.) TREBULLE (F.-G.), UZAN (O.), *La responsabilité sociale des entreprises : regards croisés, droit et gestion*, Economica, 2011, p. 256.

Ainsi, l'intégration des recommandations décrites dans la norme ISO 26000 nécessite l'adoption des principes suivants :

- Rendre compte auprès des parties prenantes de ses impacts.
- Assurer la transparence des décisions et des activités qui impactent la société.
- Adopter en permanence un comportement éthique.
- Prendre en compte les intérêts des parties prenantes et apporter une réponse adaptée.
- Respecter les obligations légales.
- Observer les normes internationales de comportement.
- Respecter et promouvoir les droits énoncés dans la Déclaration internationale des droits de l'Homme.

La conformité à ces sept principes s'inscrit dans l'objectif de maximiser la contribution de l'entreprise au développement durable et conduit les différents acteurs à se plier aux normes en usage afin de faciliter les échanges.
Afin de s'assurer que l'entreprise respecte au mieux tous ces engagements, le médiateur doit veiller à application de ces principes.

Au delà des différentes normes ISO, le médiateur peut aussi se référer à d'autres normes comme les labels.

Tout d'abord il convient de se demander qu'est-ce qu'un label ?

Hors du domaine agricole ou agroalimentaire, les démarches de types « label » sont aujourd'hui émergentes et sont prises à l'initiative de différents acteurs publics ou privés qui souhaitent valoriser des démarches de progrès par une évaluation externe et un signe de reconnaissance.

Un label, au sens large, est une « signalisation qui atteste qu'un produit respecte des critères environnementaux et/ou sociaux (et depuis 2012 sociétaux[483]), apposée sur le produit concerné de façon volontaire »[484].

[483] Décret d'application, de la loi dite « Grenelle II » du 12 juillet 2010, n°2012-557 du 24 avril 2012. J.O du 26 avril 2012.
[484] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, 2010, p.176 : « Qu'est ce qu'un label ? ».

Selon le juriste Sylvain Czaryski, les labels ont un champ d'intervention très large : ils peuvent s'intéresser aux caractéristiques des produits et services, mais également au fonctionnement des organismes.

Outre cette distinction, les labels sont d'une grande diversité et peuvent être répertoriés en fonction de leur champ d'application (produits sectoriel ou label multi-produits), en fonction de leurs exigences (critères du cahier des chartes du label) ou bien même, selon leur origine :

- officielle, c'est-à-dire créés par les pouvoirs publics,
- privée (initiés par des organismes professionnels, des ONG à titre d'exemple,
- internationale
- nationale.

Exemples de labels (cités par Sylvain Czaryski)[485]

Labels officiels	- Marque AB (agriculture biologique) - Labels Haute Performance énergétique (HPE/ Bâtiments). - Labels écologique européen (« La Fleur »)
Labels privés	- Labels du commerce équitable (Bio Equitable)
Labels Multi-critères (approche cycle de vie du produit)	- Français NF environnement - Ecolabel européen « La Fleur »
Labels à critère unique (approche cycle de vie du produit)	- Label Energy Star (efficacité énergétique des équipements de bureau).
Labels ne s'intéressant qu'à un stade spécifique du cycle de vie du produit	- Labels de gestion durable des forêts FSC (Forest Stewardship Council) ne visant que la phase de pré-production.
Labels sectoriels	- Labels Global Organic Textile Standard (textile). - Label Cosmebio et BDIH (cosmétique).
Labels multi-produits	- Ecolabels.

[485] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels, op.cit.,* p.177.

Les labels officiels français sont des décisions par lesquelles une autorité reconnaît qu'une personne, un site, un territoire ou un produit possède un certain nombre de qualités énumérées et définies dans un acte législatif ou règlementaire.
Ces décisions, qui sont nominatives et individuelles, sont publiées au Journal Officiel. Actuellement, il existe en France deux types de labels officiels : ceux qui sont décernés par l'Etat et ceux qui sont décernés par des organismes internationaux.

Les labels officiels peuvent être des agréments, des certificats de conformité à des normes ou à une provenance ou bien même, des labels de qualité.

Ils ont en commun d'être décernés, en application d'une loi, par un ministère ou un service délégué.

Ils se distinguent des marqués déposées, des qualifications commerciales et des prix décernés par des organismes privés.

En France, le mot label est réservé aux mentions officielles.

Les labels relatifs à la RSE font donc également partie de la *soft law* dans la mesure où ils incitent les entreprises et d'autres types d'organisation à mieux assumer, sur la base d'une démarche volontaire, leurs responsabilités sociétales.
Les labels portent le plus souvent sur un produit ou sur l'exploitation d'une ressource et sont accordés dès lors qu'un certain nombre de critères est respecté.
Ils sont donc des critères de choix déterminant dans l'esprit des consommateurs, des clients ou des parties prenantes et comptent parmi les signes de qualité qui émanent d'un organisme extérieur à l'entreprise propriétaire.
Il existe en France de nombreux labels tels que : le label Egalité professionnelle [486], le label Diversité[487] , le label RSE pour les centres de relation client[488] , le label Lucie[489], l'Ecolabel NF-environnement[490], l'Ecolabel européen[491], le label Haute Qualité environnementale[492] ou bien même, un label Forest Stewardship Concil (FSC)[493].

[486] Annexe (X) : Les labels et les marques.
[487] Annexe (X).
[488] Annexe (X).
[489] Annexe (X).
[490] Annexe (X).
[491] Annexe (X).
[492] Annexe (X).
[493] Annexe (X).

Cette liste non exhaustive ne constitue qu'un aperçu des différents labels.

Après cette énumération des labels, il convient de se demander quel est l'intérêt des labels pour les entreprises ?

L'objet des labels est de fournir aux consommateurs et/ou aux clients des informations précises quant aux qualités des produits et, ainsi, améliorer la dynamique compétitive dans un marché.
Puisque tous les produits ne respectent pas de la même manière certaines contraintes (environnementales, sociales, économiques), la possibilité d'identifier des produits plus respectueux des normes par le label donne aux consommateurs une base supplémentaire pour le choix, au delà du prix, la performance et les autres attributs.
De ce fait, le label, dans la mesure où il atteste de la sincérité et du sérieux de l'entreprise, constitue un outil de valorisation de leur démarche de responsabilité sociétale.
Néanmoins, pour que cette démarche soit vérifiable, l'entreprise doit respecter un cahier des charges exigeant.

A cet égard, il appartient au médiateur de vérifier que l'entreprise utilise conformément tel ou tel label.
En effet, devant la prolifération des logos, signes ou étiquettes, le consommateur est désorienté.
C'est pourquoi, le médiateur doit encadrer l'usage du terme « label » qui est soumis aux principes du Code de la consommation et, plus précisément, à l'article L.121-1 concernant les pratiques commerciales trompeuses[494].
Ce dernier permet donc à l'entreprise d'éviter qu'elle soit sujette à sanctions (boycott, mauvaise réputation, mauvaise image, condamnée pour pratiques commerciales trompeuses) en raison d'une mauvaise application de l'utilisation d'un label.

[494] La démarche ne doit pas induire le consommateur en erreur en créant, notamment, la confusion avec un label officiel. La loi n°2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs condamne d'ailleurs la pratique commerciale déloyale lorsqu'elle est contraire à la déontologie professionnelle et peut altérer le comportement économique du consommateur, ce dernier devant être « normalement informé et raisonnablement attentif et avisé » (article L. 120-1 du Code de la consommation).
L'article L. 120-1 du Code de la consommation dispose : « Les pratiques commerciales déloyales sont interdites. Une pratique commerciale est déloyale lorsqu'elle est contraire aux exigences de la diligence professionnelle et qu'elle altère, ou est susceptible d'altérer, de manière substantielle, le comportement économique du consommateur normalement informé et raisonnablement attentif et avisé, à l'égard d'un bien ou d'un service. »

A titre d'exemple, la ville de San Francisco a décidé par mesure de rétorsion d'arrêter d'acheter des ordinateurs Apple pour ses employés et appelle au boycott général.
En effet, l'entreprise a perdu son label écologique, dénommé EPEAT (prône la production de matériels informatiques plus verts). Par conséquent, la décision de retrait des produits Apple de la norme environnementale EPEAT a tellement été critiquée, notamment par la mairie de San Francisco, que l'entreprise consciente que son image risquait d'être impactée a reconnu que cet acte était une erreur[495].
Une telle situation est facilement envisageable en France.

Enfin, en dehors des normes et des labels, il existe un troisième type de référentiels qui contribue également au processus d'institutionnalisation de la RSE par le biais d'un médiateur : il s'agit des méthodes d'évaluation des entreprises développées par les agences de notations « sociétales ».

Tout d'abord, il est nécessaire de préciser que les informations et évaluations des entreprises peuvent être produites par des services internes aux entreprises[496] ou bien être sous-traitées par des agences de notations sociétales.
Ces « agences », terme générique recouvrant des organismes assez divers, peuvent être des sociétés commerciales, des associations ou des instituts de recherche.
Elles ont essaimé dans le contexte du développement de l'investissement sociétalement responsable depuis les années 1990.
Dans ce contexte, il convient de se demander si le rôle de la notion extra-financière est de mesurer la performance sociétale d'une entreprise.

Il apparaît que le rôle du médiateur trouve, là encore, une place prépondérante.
En effet, dans la mesure où il a été démontré que la mise en place d'un médiateur au sein de l'entreprise permettait à cette dernière d'être sociétalement responsable et, ainsi, d'éviter de nombreux risques liés à son activité, les agences de notations seront plus à même à établir un diagnostic favorable de l'entreprise grâce à l'intervention dudit médiateur.

[495] L'express Economie, Apple fait son mea culpa et réintègre le programme de recyclage EPEAT, 16 juillet 2012 (http://lexpansion.lexpress.fr/high-tech/apple-fait-son-mea-culpa-et-reintegre-le-programme-de-recyclage-epeat_314854.html)
Le Monde, « Apple réintègre le programme EPEAT pour l'informatique 'verte'», 15 juillet 2012.
[496] A titre d'exemple, des banques, compagnies d'assurance, investisseurs institutionnels et autres gestionnaires d'actifs ont créé en interne des départements d'importance variable, spécialisés dans l'analyse sociétale.

Ainsi, les agences de notations ont joué un rôle de signal pour certaines entreprises.
Par leurs questions et leurs demandes d'informations auprès des parties prenantes, elles ont finalement assurés elles-mêmes une sorte de médiation en donnant un contenu opérationnel au concept de RSE.
Elles ont été les « traductrices » des principes de RSE et ont donné une crédibilité à tous ces outils en les faisant entrer dans les relations avec les parties prenantes. Voyant l'intérêt d'un tel processus, les entreprises se sont donc munies d'acteurs internes ayant le même rôle.

En outre, la production d'informations sociétales, nécessaire afin d'évaluer l'engagement RSE de l'entreprise, renvoie à la question de la fiabilité des sources d'information.
Les agences de notations peuvent plus aisément se fier aux documents produits par des entreprises qui disposent d'un médiateur dans la mesure où ce dernier joue un rôle de veilleur au sein de l'entreprise et, par conséquent, co-produit de nombreux documents liés à la RSE.

Mais au-delà même d'un diagnostic, les agences de notation elles-mêmes peuvent contribuer par leurs actions à donner une image positive à l'entreprise.
A titre d'exemple, le Trophée de la RSE en assemblée générale, créé en 2012 par Capitalcom et Vigeo, a été décerné à l'entreprise Danone pour sa démarche de transparence et de pédagogie (près d'un tiers du rapport présenté de l'Assemblée Générale a été consacré à la RSE).
Une telle récompense aura obligatoirement un impact important auprès des parties prenantes de cette société.

Par conséquent, afin de comprendre le lien qui existe entre médiateur et agence de notation, il convient de se demander quel est le rôle de ces agences de notations ?

Les agences ont vocation à traduire la qualité de la politique de RSE suivie dans les entreprises. Leur travail consiste à rassembler des informations sur les entreprises visées et à établir le profil de ces entreprises en analysant ou en notant *(rating)* leurs pratiques et leur performances en matière de RSE.

Ces agences déterminent donc le degré avec lequel les entreprises prennent en compte les objectifs environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance d'entreprise.
C'est notamment en s'appuyant sur les informations publiées dans les rapports de développement durable des entreprises que les agences établissent leurs diagnostics.
Ces dernières comparent surtout les entreprises d'un même secteur et retiennent dans leurs indices les meilleures entreprises.
Une entreprise bien notée sur les critères de responsabilité sociétale bénéficie d'un levier puissant pour gagner en légitimité.
Ces notes constituent de plus en plus un facteur de différenciation des entreprises aux yeux des consommateurs et autres parties prenantes.

Il est intéressant de souligner que la notation peut être, soit sollicitée, soit déclarative.
Dans le premier cas, l'entreprise qui fait l'objet de l'étude est, d'une part, cliente de l'agence de notation mais c'est également elle qui fournira l'information nécessaire à l'analyse.
Au contraire, les utilisateurs de la notation déclarative seront des tiers à l'entreprise (le plus souvent des investisseurs dans le cadre de l'investissement sociétalement responsable) et l'information traduite par la note est généralement publique[497].

Ces dernières années, de nombreuses agences se sont lancées dans la notation éthique des entreprises.
En France, l'agence Vigéo, dirigée par Nicole Notat, ancienne secrétaire générale de la CFDT, a créé l'indice ASPI Eurozone[498].

L'agence VIGEO a été créée en France en 2002.
Suite à sa fusion avec Ethibel (Belgique) en 2005, elle est devenue le premier expert européen de l'analyse, de la notation et l'audit-conseil des entreprise.
En outre, en dehors de ses activités de notation traditionnelle (également appelée « déclarative ») et de notation « sollicitée » (c'est à dire réalisée à la demande de telle ou telle entreprise), VIGEO gère les indices *Arese Sustainability Performance indices* (ASPI), lancés

[497] On entend par « information publique » toute information relative à l'attitude de RSE de l'entreprise qui est accessible au grand public.
[498] Cet indice est composé des sociétés de la zone euro ayant les meilleures performances selon les critères du développement durable.

en 2001 par ARESE (première agence d'analyse ISR en France, précurseurs de VIGEO) en partenariat avec STOXX (fournisseur d'indices).

En somme, le médiateur veilleur contribue à la protection de l'entreprise et de ses parties prenantes en prévenant les risques issus du non-respect des normes éthiques et autres labels, pouvant entraîner à la fois des sanctions juridiques (administratives, civiles voir pénales) et des sanctions du marché (boycott, atteinte à la réputation et l'image).
Ainsi, en signalant une éventuelle non-conformité aux principes de RSE, le médiateur veilleur permet à l'entreprise d'améliorer ses pratiques.

Mais le rôle du médiateur ne s'arrête pas seulement là.
Ce dernier a aussi comme mission de vérifier, au moyen des différents outils de *soft law*, que l'entreprise n'abuse pas de ses droits.

B. Le médiateur : une veille contre les abus de l'entreprise à l'égard de la RSE.

En effet, la pratique de la *soft law* permet de dépasser le droit positif en donnant une force accrue à des normes qui, sans cela, risqueraient de rester sans effectivité, notamment, dans certaines régions du monde peu regardantes.
En l'espèce, il ne s'agit donc plus de souhaiter respecter des principes fondamentaux de la RSE mais de les faire respecter ou, plus précisément, d'interdire leur non respect et ce, peu importe la capacité de l'Etat d'accueil à faire respecter les droits de l'homme.

Par conséquent, à travers *la soft law* et par le biais du médiateur, l'entreprise peut être amenée à appliquer des règles que l'Etat dans lequel elle exerce son activité n'impose pas.
A titre d'exemple, la norme ISO 26000 demande aux entreprises de respecter les droits de l'homme indépendamment du fait que l'état concerné soit incapable ou non désireux d'assurer son devoir de protection (Point 6.3.2.2)[499].
Ainsi, la logique de la RSE exige que les entreprises dépassent le droit positif et respectent des règles plus contraignantes que celles du droit positif. Elles sont ainsi invitées à devenir des promoteurs des droits fondamentaux en contribuant positivement à leur réalisation.

[499] AFNOR, *ISO 26000 : Responsabilité sociétale : Comprendre, déployer, évaluer,* AFNOR, 2010, p. 15.

De ce fait, la pratique des engagements volontaires permet de conduire, au-delà du droit positif strict, pour tenter d'atteindre une justice supérieure. Tel est le rôle du médiateur.
En effet, ce dernier permet de contrôler que l'entreprise soit bien responsable et qu'elle n'abuse pas de ses droits au sein de pays où il existe uniquement des droits a *minima*.

Le médiateur a, entres autres, pour but de rechercher le meilleur "compromis". A titre d'exemple, la notion de "salaire décent" illustre bien cette idée. En effet, elle consiste à suggérer, dans des pays étrangers, des salaires supérieurs à ceux proposés localement, même s'ils restent inférieurs à ceux pratiqués dans le pays d'origine. Le médiateur doit donc vérifier que l'entreprise n'abuse pas de ses prérogatives.

En outre, cette problématique ressort aussi souvent à propos du cas des chaines d'approvisionnement.
En effet, l'engagement d'une entreprise à de bonnes pratiques sociétales serait de bien faible poids si elle contractait parallèlement avec des fournisseurs bafouant les normes sociétales les plus fondamentales.
Le respect des Principes du Pacte Mondial est, dès lors, souvent attendu des partenaires, au point que certaines entreprises ont reformulé leur énoncé.
Ainsi, le Principe 2 « A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme » devient pour le groupe La Poste : « veiller à ce que leurs activités propres et d'achat, y compris la sélection des fournisseurs/sous-traitants/ entreprises, ne se rendent pas complices de violations des droits de l'homme »[500]. L'entreprise responsable est donc également « responsable de sa chaine d'approvisionnement »[501].

Dans le même contexte, la marque Adidas a fait l'objet de vives critiques.
Le mondial de football de 2006 a permis de constater combien, dans la bataille des sponsors, la dimension du respect du droit international du travail demeure importante.

[500] La POSTE, Global Compact : communication annuelle sur les progrès du Groupe La Poste, décembre 2008, p.11.
[501] DEUMIER (P.), « Les entreprises françaises et l'application du Pacte Mondial », dans (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, La documentation française, 2010, p.178

La marque Adidas a été particulièrement visée par l'ONG Christliche Initiative Romero (CIR), qui fait partie du réseau international « Clean Clothes Compaign ».
Cette ONG avait pour but de sensibiliser le public aux conditions de travail chez les sous-traitants en Amérique Latine et souligner le manque d'efficacité du code de bonne conduite du groupe.
Afin d'éviter tout conflit, certaines entreprises décident d'appliquer la suprématie des conventions internationales sur le droit local.
Ainsi, les fournisseurs de la RATP doivent garantir qu'ils respectent le droit du travail local, « étant entendu que l'application du droit local ne peut priver les salariés des dispositions des conventions et recommandations de l'OIT, de la Charte sociale européenne et de la CEDH »[502].

Une entreprise comme Nike, mise en cause pour violation des droits fondamentaux des travailleurs dans sa chaîne de production, est un autre exemple pertinent[503].
Dans cette affaire, la marque de sport a été condamnée par la Cour suprême de Californie pour avoir trompé les consommateurs en publiant des rapports d'activité dans lesquels elle faisait état, à tort, de modes de production respectant les droits sociaux fondamentaux.
Dans le but de maximiser ses profits, la société Nike a délocalisée sa production dans des pays où le coût salarial était très bas.
Les ONG et autres parties prenantes ont fait pression sur l'entreprise aux moyens de boycott et l'ont traduite en justice pour publicité mensongère et pour pratiques contraires aux droits sociaux fondamentaux.

Or, si un médiateur avait été présent pour vérifier et contrôler les actions de l'entreprise, Nike n'aurait pas vu son chiffre d'affaires réduit du tiers après l'appel au boycott lancé par des associations et des ONG.

---

[502] La RATP, entreprise de service public, adhère, depuis 2003 au Pacte Mondial des Nations Unis.
Groupe RATP, « Le Pacte Mondial de l'ONU- 'Communication on progress'. RATP et le développement durable : nos engagements nos actions, nos résultats en 2011 », 2011, p. 6 : « Le groupe RATP respecte naturellement les lois et réglementations de chaque pays où il est présent. Chaque collaborateur doit s'abstenir de toute activité ou comportement susceptible de mettre le groupe RATP et ses salariés dans des situations illicites ».
[503] *Kasky v. Nike*, Cour suprême de Californie, 27 Cal. 4th 939, n°S087859, 2 mai 2002 ;
MAZUYER (E.), « La RSE : indentification et régulation d'un phénomène complexe », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010, p.16.

Le rôle du médiateur est d'inciter les entreprises à conclure des contrats avec des fournisseurs qui s'engagent à influencer le comportement des parties prenantes (par exemple les sous-traitants), y compris à l'étranger, en matière d'obligations sociétales.

On dit souvent, dans le langage courant, que le battement d'ailes d'un papillon peut déclencher une tornade à l'autre bout du monde.
Ce qui est désormais incontestable, c'est que les conditions de travail dans un atelier asiatique, le mal être de salariés mettant fin à leurs jours, le naufrage d'un navire pétrolier causant une marée noire, sont des éléments qui peuvent provoquer une tempête dans la vie de l'entreprise.

Il apparaît donc que les parties prenantes n'acceptent plus qu'une entreprise invoque le respect de la législation locale, lorsque l'un de ses fournisseurs ou sous-traitants est impliqué dans la violation des droits de l'homme ou dans une pollution grave de l'environnement.

La RSE, analysée dans tous ses aspects, relève d'une prise de conscience, non seulement des obligations éthiques ou juridiques des entreprises, mais aussi des risques dont ces thèmes sont porteurs.

L'ambition commune qui doit aujourd'hui primer est la prise en compte par les entreprises, notamment multinationales, dans leurs filiales à l'étranger, des droits humains et environnementaux.
Il est indispensable qu'au XXIe siècle, les entreprises françaises respectent, quand elles sont implantées à l'autre bout du monde, ce qu'elles sont tenues de respecter en France.

C'est ce qu'aurait du faire en 2005 le Groupe Total en Birmanie.
C'est ainsi qu'une association nommée Sherpa (créée en 2001 en vue de protéger et défendre les populations victimes de crimes économiques) a assigné la société Total en raison du travail forcé des populations locales sur les chantiers de l'entreprise.
En l'espèce, la société Total avait confié la sécurité des chantiers à l'armée Birmane.
Il est apparu rapidement que cette dernière forçait la population locale à travailler sur le chantier de la société française.
Considérant que la société Total avait été informée de cette situation, l'association Sherpa a mis en cause la responsabilité sociétale de l'entreprise.

La société Total a donc accepté la signature d'une transaction en 2005 et a versé 5,2 millions d'euros aux plaignants[504].

Là encore, la présence d'un médiateur aurait permis, en amont, à l'entreprise d'éviter cette situation qui met en évidence le paradoxe suivant : un simple engagement non contraignant peut se transformer, s'il n'est pas correctement appliqué, en un commandement impératif et en une sanction.

Finalement, une pratique dite volontaire de la RSE peut conduire à un engagement contraignant alors qu'une loi réputée 'contraignante', telle que la loi NRE, offre une large place au volontarisme des entreprises[505].

Le médiateur veilleur, après s'être assuré du bon respect de la démarche RSE, permet également à l'entreprise de répondre à ses obligations RSE.

§2 - Le médiateur veilleur : un élément nécessaire à la rédaction du rapport RSE.

La RSE est de toute évidence un phénomène en prise avec son temps en ce sens qu'elle témoigne de la diversité des bouleversements sociétaux, d'une prise de conscience aiguë des enjeux actuels et de la reconfiguration de la société.

La RSE est le seul concept qui intègre à la fois l'environnement, le social, le sociétal, la gouvernance et les droits de l'homme et qui met à ce point en évidence leur interdépendance par la participation du médiateur.

Néanmoins, le chemin qui mène une entreprise vers la prise en compte des attentes de la société est long.
En effet, de nombreuses sociétés ne prennent pas en compte dans leur gestion le thème de la RSE.

[504] CRIGNON (A.), « Ethiquement vôtre », *Le nouvelle Observateur*, 24-30 septembre 2009, p. 89.
[505] KLARSFELD (A.), DEPUECH (C.), « LA RSE au delà de l'opposition entre volontarisme et contraire : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 Vol. 3, p. 53-64.

Pour celles qui se sont engagées en faveur d'une certaine éthique, l'indétermination du contenu de la RSE et les ambiguïtés qui entourent ses instruments rendent difficiles leurs bonnes applications.

Par conséquent, se creuse une brèche de plus en plus profonde entre ces deux types d'entreprises.

Cependant, il ne suffit pas de déclarer son implication, encore faut-il passer à l'acte.

C'est dans ce contexte, que le législateur français a considéré que l'entreprise doit être responsabilisée, non plus uniquement à travers une démarche volontaire mais par le biais d'un cadre législatif.

Néanmoins, comment faire pour articuler l'alliance « démarche volontaire et contrainte légale » ?

Cette réflexion sur le caractère volontariste ou non des démarches a des racines relativement anciennes.
Anna Diamantopoulou, ancienne ministre du développement, de la compétitivité et de la marine marchande en Grèce, lors d'une Conférence tenue à Helsingor le 22 novembre 2002[506], donne son opinion à propos de l'articulation qui doit exister entre législation et démarche volontaire. Selon cette dernière : « les droits basiques doivent être défendus par la loi, mais il est attendu des entreprises qu'elles fassent mieux que ce que la loi leur demande, que ce soit dans leur propre intérêt ou dans un objectif plus élevé ».
En effet « on ne peut pas espérer faire du monde un endroit plus agréable à vivre par la seule législation ».

Bien que Pangloss, maître de Candide dans l'œuvre de Voltaire, enseigne que « tout est pour le mieux dans le meilleur des mondes possibles », le caractère volontaire des démarches RSE n'a pas entièrement porté ses fruits[507].

[506] Conférence « Mainstreaming CSR accross Europe », Helsingor le 22 novembre 2002.
[507] Voltaire, *Candide ou l'Optimisme*, publié en 1759. SANDRIER (A.), JAUBERT (A.), *Voltaire. Candide ou l'Optimisme*, Gallimard, 2003.
Chapitre 1 : Dans le château de Thunder-ten-tronckh, Pangloss, le maître de Candide, lui enseigne que tout va pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Ainsi, le « père fondateur » de la notion de RSE critiquera lui-même l'approche volontariste développée dans son ouvrage, jugeant, selon la traduction fournie par les auteurs Acquier et Gond[508] : « idéaliste l'idée d'une responsabilité sociétale totalement volontaire et avançant l'idée qu'une démarche plus contraignante est nécessaire afin d'opérationnaliser la RSE »[509].

C'est dans ce contexte que la France a choisi, comme instrument d'incitation à la RSE, l'obligation faite aux entreprises de rendre compte des conséquences sociales, environnementales et, depuis 2012, sociétales de leurs activités (A.).
Mais, en dehors du fait que les entreprises doivent réaliser un rapport RSE, il apparaît que la mission du médiateur est un des éléments que le rapport doit prendre en compte afin que les entreprises soient sociétalement responsables (B.).

A. Le cadre législatif de la RSE : les lois NRE et Grenelle II.

Publiée le 15 mai 2001, la loi n°2001-420[510] sur les nouvelles régulations économiques dites « Loi NRE » oblige désormais les sociétés cotées en bourse à inclure dans leur rapport annuel « des informations, dont la liste est fixée par décret en Conseil d'Etat, sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité »[511]. Cette obligation de *reporting* a été insérée au Code de commerce à l'article L.225-102-1[512].

---

[508] ACQUIER (A.,), GOND (J.-P.), « Aux sources de la Responsabilité sociale de l'entreprise. (Re) Lecture et analyse d'un ouvrage fondateur : Social Responsabilities of the Businessman d'Howard Bowen (1953) », *Journée développement durable*, AIMS, IAE Aix en Provence, 2005.
[509] BOWEN (H.-R.), « Social Responsability of the Businessman-Twenty Years later », dans (E.M.), EPSTEIN, VOTAW (D.), *Rationality, Legitimacy, Responsability : The search of new directions in Business and Society*, Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co. : 116-130.
[510] HINFRAY (A.), HINFRAY (B.), « La responsabilité sociale des entreprises », *Gazette du Palais*, 12 octobre 2002, n°285, p. 38 ; SOBCZAK (A.), « L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion : une lecture critique de la loi NRE et de son décret d'application », *La semaine juridique entreprise et affaires*, n°14, 3 avril 2003, 542.
[511] Article 116 de la loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. Décret d'application n°2002-221 du 20 février 2002 (J.O. du 21 février 2002).
BARATIN (F.), HELIAS (A.), LE QUENTREC (M.), MOREAU (R.), VILCHIEN (D.), Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques : mise en œuvre par les entreprises françaises cotées de l'obligation de publier des informations sociales et environnementales, août 2007.
[512] MAULEON (F.), La communication extra financière comme expression de l'éthique de l'entreprise, thèse Université du Sud- Toulon et du Var, 2007.

La loi dite « Grenelle II » du 12 juillet 2010 a amendé cette dernière obligation[513].
Il aura fallu attendre la date du 24 avril 2012 pour qu'un décret vienne compléter le dispositif en précisant ses conditions d'application[514].

Longtemps attendu tant par les entreprises concernées que par leurs parties prenantes, le décret détermine les informations à caractère social, environnemental et, désormais, sociétal que les sociétés soumises à cette obligation doivent inclure dans leur rapport de gestion, ainsi que les conditions de vérification de ces informations par un organisme tiers indépendant[515].
Ce rapport RSE présente ainsi les principales actions réalisées par l'entreprise dans les domaines précités et s'adresse spécifiquement aux différentes parties prenantes.
En complétant le dispositif de la loi NRE, cette loi marque donc une avancée supplémentaire dans l'intégration de nouvelles règlementations environnementales, sociales et sociétales.

Malgré deux avis défavorables du Conseil d'Etat, le décret d'application introduit une double liste d'indicateurs selon que les entreprises soient cotées ou non.
Les personnes concernées par ce décret sont, dans un premier temps, les sociétés cotées ayant un exercice ouvert après le 31 décembre 2011 ainsi que les sociétés non cotées (uniquement les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions non cotées) dont le total du bilan ou le chiffre d'affaires dépasse un milliard d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à cinq mille.

Puis, ce décret sera élargi aux sociétés non cotées de plus petite taille et ce, par paliers.
Enfin, il concerne également les sociétés non cotées, aux exercices ouverts après le 31 décembre 2013, dont le total du bilan dépasse 100 millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice est supérieur à 500.

---

[513] Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.
Article 225-102-1 aliéna 5 du Code de commerce : « Il comprend également des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités. Un décret en Conseil d'Etat établit deux listes précisant les informations visées au présent alinéa ainsi que les modalités de leur présentation, de façon à permettre une comparaison des données, selon que la société est ou non admise aux négociations sur un marché réglementé ».
MERCIER (V.), « La loi Grenelle II étend le champ d'application de l'obligation de présenter un bilan social et environnemental », *Bulletin Joly sociétés*, 1 janvier 2011, n°1, p. 69.
BLIN-FRANCHOMME (M.-P.), « Montée en puissance de l'information environnementale dans le rapport de gestion et les comptes des entreprises », *Revue Lamy droit des affaires*, 2000, p. 824.
[514] Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 (J.O. du 26 avril 2012).
[515] Annexe (11) fiche explicative du décret n°2012-557 du 24 avril 2012 JO du 26 avril 2012.

Par ailleurs, les entreprises dont les titres sont admis sur un marché réglementé sont soumises à des obligations d'informations supplémentaires.
Chaque société concernée devra justifier, le cas échéant, les raisons pour lesquelles elle s'est trouvée dans l'impossibilité de fournir certaines des informations requises.

En outre, s'agissant de l'obligation de vérification des informations par un organisme tiers indépendant, le décret est applicable pour les sociétés cotées, à partir de l'exercice ouvert après le 31 décembre 2011 et pour les sociétés non cotées, à partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016.

Ces deux nouvelles lois imposent donc des obligations nouvelles applicables aux acteurs économiques en vue d'une meilleure prise en compte de l'impact sociétal de leur activité.
La démarche RSE étant fondée jusqu' alors sur la base du volontariat est désormais propulsée au stade de la loi.
Il s'agit donc, pour le législateur, de laisser le marché s'organiser et se structurer tout en mettant en place un cadre législatif visant à encadrer les initiatives des entreprises.
En effet, l'objectif de la loi NRE n'est pas réellement de créer de nouvelles obligations « de faire »[516] à la charge des entreprises mais plutôt de renforcer leur « obligation de dire », de les obliger à s'exprimer sur les aspects sociaux, environnementaux et sociétaux.

Les pratiques de *reporting* doivent donc déboucher sur une transparence accrue et permettre de mieux valoriser les risques.
Située à la frontière du droit contraignant et du droit mou, l'obligation de *reporting* constitue donc un levier de prévention des comportements à impact négatif.
Par conséquent, le passage d'une norme volontaire à une norme obligatoire ou, plus précisément, l'instauration d'une obligation de *reporting* doit s'analyser comme un objectif visant à inciter, voire à contraindre, les entreprises à mettre en place, dans une démarche stratégique, des outils de la RSE.

La responsabilité sociétale repose donc aujourd'hui sur un double engagement de l'entreprise : celui de respecter ses propres compromis et celui de respecter la loi en vigueur.

[516] TERRE (F.), LEQUETTE (Y.), SIMLER (P.), *Les obligations,* 9ème éd., Dalloz, 2005, p. 505 à 510.

Ainsi, les frontières de l'entreprise évoluent du fait d'actions volontaristes ou par simple effet d'adaptation aux contraintes légales et sociétales au sens large.

Si le dispositif mis en place a incontestablement contribué à la multiplication des démarches RSE au sein des entreprises, les résultats en matière de prévention des risques et d'information des parties prenantes sont encore décevants.
Les raisons principales identifiées sont, entres autres, le manque de précision dans le périmètre d'application de la loi.

Certes, le concept de RSE est en cours d'évolution et sa portée fait encore l'objet de débats mais une chose est sure, l'entreprise ne peut pas définir seule sa responsabilité.
Une démarche RSE suppose une relation permanente de l'entreprise avec ses différentes parties prenantes, voire un questionnement continue de ses pratiques.
Pour ce faire, les entreprises doivent mettre en place des moyens pour solliciter l'ensemble des parties prenantes afin d'avoir conscience de leurs attentes.

Ainsi, l'Autorité des Marchés Financiers, dans le cadre de son document de référence en 2009[517], a réalisé un rapport sur l'information environnementale et sociale publiée par les sociétés cotées, qui met lui aussi en lumière la nécessité d'une mise en place d'un encadrement approprié afin de mettre en œuvre une démarche RSE cohérente.
Selon cette l'étude, 57% des sociétés de l'échantillon indiquent avoir mis en place une direction du développement durable.
Dans certaines sociétés, cette direction traite de tous les aspects de la RSE tandis que d'autres sociétés ont opté pour un modèle dual (Direction des Ressources humaines et Direction de l'environnement), voire tripartite (Direction de l'Environnement, Direction des Ressources Humaines et Direction du développement Responsable)[518].

C'est pourquoi, face à cette multiplicité d'options, le rôle que doit jouer le médiateur dans l'entreprise est prédominant.

[517] Rapport de l'AMF sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, Communiqué de presse, 2 décembre 2010 ; Recommandation AMF n°2010-13, Rapport sur l'information publiée par les sociétés cotées en matière de responsabilité sociale et environnementale, 2 décembre 2010. L'échantillon retenu par l'AFM est composé de 30 sociétés françaises cotées sur Euronext Paris appartenant toutes à l'indice SBF120 et dont la moitié fait également partie de l'indice CAC 40.
[518] Rapport de l'AMF, *op. cit,* p. 19.

B. La médiation : une réponse satisfaisante aux attentes du législateur.

Comme l'a dit Jean Bodin au XVIIe siècle, « il n'y a de richesse ni de force que d'hommes »[519].

En l'espèce, cette observation est parfaitement d'actualité.

L'entreprise capable de mettre en place des médiateurs lui permettant d'être plus à même de comprendre les attentes des parties prenantes dispose incontestablement d'un avantage indéniable.

Anticiper, percevoir les attentes, comprendre les tendances sont autant de moyens qui permettent à l'entreprise d'être sociétalement responsable et de répondre aux attentes de la loi NRE et de la loi Grenelle II.

En effet, le décret d'application de la loi Grenelle II du 24 avril 2012[520] exige de la part des entreprises qu'elles rendent des comptes à propos des conditions de mise en œuvre du dialogue avec leurs parties prenantes.

En mettant en place un processus de médiation, les entreprises répondent à la volonté du législateur dans la mesure où cette démarche relève d'un engagement sociétal en faveur du développement durable.

Dès lors, mieux informée des attentes et des exigences des acteurs de la société civile, l'entreprise qui agit en faveur de son environnement est en mesure d'anticiper les mouvements et les besoins des parties prenantes.

Comme en témoigne Serge Hébrard de la direction du Développement durable du groupe EDF : « La médiation sociale avec les gens des quartiers est plus efficace pour notre entreprise et mieux perçue par les clients que l'envoi d'un huissier pour recouvrir les factures impayées »[521].

Par conséquent, les politiques sociétales et la médiation participent à la construction de la confiance et à l'établissement d'un dialogue serein entre l'entreprise et son environnement. La médiation peut donc être assimilée, au plan opérationnel, comme l'accompagnement de l'entreprise dans sa démarche RSE.

---

[519] BODIN (J.), *Les Six Livres de la République*, paru pour la première fois en 1576 à Paris chez Jacques du Puys, BODIN (J.), MAIRET (J.), *Les six Livres de la République*, LGF, livre de Poche, 1993.

[520] Décret n°2012-557 du 24 avril 2012.

[521] BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSEAU (S.), La responsabilité sociale des entreprises – Une perspective institutionnaliste, Septentrion, 2009, p. 27.

Par ailleurs, l'efficacité d'un message, concernant en l'espèce la responsabilité sociétale des entreprises, dépend largement de la crédibilité perçue de l'information transmise.
Ainsi, les messages émanant de l'entreprise disposant d'un médiateur qui prend en charge les enjeux liés aux engagements RSE auront vocation à paraître plus crédibles aux yeux des parties prenantes.
Tel est le cas de la politique RSE du groupe audiovisuel TF1.
En communicant très tôt sur sa politique de Développement durable par le biais d'un médiateur interne et en éditant un rapport de Développement Durable dès 2008, TF1 met en avant sa démarche de responsabilité sociétale.

Cette politique est également déclinée sur le site internet de cette dernière et est illustrée par des exemples concrets couvrant les différents engagements pris par le groupe.
Ces engagements s'articulent autour d'une diffusion responsable, de la sensibilisation du public aux enjeux sociaux et environnementaux, de la gestion du capital humain de l'entreprise et de l'action sur l'empreinte environnementale[522].

Si aucun médiateur n'avait été présent au sein de l'entreprise afin de certifier les informations communiquées, l'expression « la suspicion demeure et la critique persiste » illustrerait probablement la situation négative de l'entreprise.

Cela étant, bien des entreprises manquent encore d'honnêteté envers leurs parties prenantes. Par le biais d'un marketing sociétal, les dites entreprises mettent en place des pratiques qui ne sont pas satisfaisantes et participent à la défiance et aux critiques légitimes des parties prenantes[523].

[522] http://www.groupe-tf1.fr/rse/parties-prenantes/tableau-des-parties-prenantes-5830664-843.html
[523] GAUZENTE (C.), FENNETEAU (H.), « Ethique et responsabilité sociale. Que peut-on attendre du marketing ? », dans, (dir.) ROSE (J.-J.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, De Boeck université, 2006, p. 78.

L'hésitation entre le crédible et le *greenwashing*[524] s'efface naturellement grâce à la présence du médiateur qui semble prendre le rôle d'un comité de commissaires aux comptes [525] au sein de l'entreprise.

A cet égard, le médiateur, comme les cabinets d'audit, s'engage sur la vérification des données présentes dans les rapports à la fois de développement durable et d'activité de médiation.
Il permet également de contrôler si les pratiques de l'entreprise par rapport aux « référentiels » RSE sont correctement appliquées.
Le médiateur permet ainsi de susciter la confiance et la reconnaissance des parties prenantes.

Pour asseoir une entreprise dans la durabilité, la question de l'impact sociétal, au sens large, lié aux activités de cette dernière doit être bien maîtrisée.
Il est ainsi nécessaire de procéder à des audits complets (par exemple, audits de la chaîne d'approvisionnement, audits sociaux) car la politique RSE exige transparence et sincérité dans les engagements[526].

Par conséquent, au delà du fait que le médiateur soit un outil pour l'entreprise lui permettant au mieux d'anticiper les évolutions susceptibles d'avoir un impact sur ses activités et adapter ses pratiques à de nouveaux contextes, la présence de ce dernier au sein de l'entreprise lui permet aussi de remplir ses obligations RSE.
En effet, l'entreprise peut s'appuyer sur un dialogue sociétal modernisé afin de répondre aux mieux aux obligations de *reporting* de la loi NRE.

---

[524] *Greenwashing* ou verdissement abusif du discours. L'abus pouvant également porter sur la fabrication d'une image sociétalement responsable décalée par rapport aux pratiques et à la performance.
PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, 2010, p. 93 : « En matière de marketing éthique, le mensonge est interdit. La marque étant une référence et un symbole d'appartenance, le consommateur vivra le mensonge comme une trahison ».
[525] CORNU (G.), Vocabulaire juridique- Association Henri Capitant, PUF, 2005, v. Audit.
Audit vient du verbe latin *audire* (auditum) qui signifie écouter, entendre. Mission d'investigation confiée à un professionnel indépendant (parfois nommé auditeur) par une personne en quête d'information sur l'intérêt d'une opération ou la situation d'une entreprise (nommée prescripteur) qui consiste, selon ce que prévoit la convention (contrat d'audit), soit seulement à vérifier la conformité de l'opération (…), soit également à évaluer les risques de l'initiative ou de l'activité considérée ou même son degré d'efficacité et à en faire un rapport au prescripteur. ; PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durables : aspects stratégiques et opérationnels*, *op.cit.,* p.288.
[526] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels, op.cit.*, p.93.

Dans la mesure où la médiation permet à l'entreprise de contribuer à créer des environnements de travail durables, tout en étant partie prenante active dans l'évolution de la société, elle devient un élément important qui doit être notifiée dans le rapport RSE.
En effet, les informations relatives aux engagements sociétaux impliquent de rendre compte des conditions du dialogue avec les parties prenantes et donc, du rôle du médiateur à cet effet.

En outre, le médiateur permet de faciliter la rédaction du rapport RSE imposé, par les lois NRE et Grenelle II, à certaines sociétés.

En effet, le médiateur, lors du dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes, récolte de nombreuses informations.
Celles-ci seront utilisées par lui au cours de la rédaction de son propre rapport annuel au sein duquel il proposera des recommandations à l'entreprise afin que celle-ci améliore son fonctionnement.

Or, selon l'article R.225-102-1 du Code de commerce, lors de la rédaction du rapport RSE, l'entreprise devra rendre compte d'informations d'ordre social, environnemental et sociétal.
Les recommandations et informations recueillies par le médiateur seront donc des éléments utiles à la mise en place de ce rapport obligatoire.

S'il n'existait aucun médiateur au sein de l'entreprise, l'absence ou la faiblesse de ce *reporting* pourrait être perçue comme un manque d'engagement sociétal.

A titre d'exemple, lorsque l'entreprise traite des sujets tels que les politiques de formations, de non discrimination, la lutte contre la corruption, la réduction et le traitement des pollutions, les informations récoltées préalablement par le médiateur favorisent la qualité de la rédaction du rapport RSE.

Conclusion Titre I - En somme, si dans le passé, l'attention s'est focalisée sur l'accroissement de la valeur pour l'actionnaire, elle porte désormais sur l'engagement avec les parties prenantes en vue d'une création de valeur à long terme.

Dans le même esprit pour le professeur François LEPINEUX : « le succès d'une entreprise dépend aujourd'hui, non seulement du respect des règles du jeu économique, mais aussi de la référence à des valeurs supérieures telles que l'honnêteté, le respect des autres, la solidarité. L'éthique d'entreprise ne nie pas le profit et la performance, mais devient au contraire une nécessité économique : les entreprises sont évaluées par leur public sur des critères éthiques. (…) »[527].

Il apparaît donc que cette approche de la médiation, comme outil préventif de mise en œuvre de la RSE, s'inscrit dans cette économie nouvelle et discutée où l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des parties prenantes est primordial[528].
Pour cela, il est important de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de vérité absolue mais qu'entre deux vérités, il faut faire des concessions ; la question est de savoir à quel moment et il convient de le faire le plus tôt possible[529] et cela répond très exactement à l'activité du médiateur dans sa fonction préventive.

Cela étant, l'entreprise, comme le médiateur, ne peut pas toujours appréhender et identifier les risques et les différends éventuels.
C'est pourquoi, la médiation curative intervient alors dans la mise en œuvre de la RSE (TITRE 2).

[527] LEPINEUX (F.), ROSE (J-J), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *La RSE, théories et pratiques*, DUNOD, 2010.
[528] PERROUX (F.), *L'économie du XXe siècle,* PUF, 1961.
[529] Le 12 mars 2012, Tribunal de Grande Instance de Paris, matinée débat sur les enjeux de la médiation, intervention de madame Christiane Féral-Shul, Bâtonnier de Paris.

TITRE 2 - LA MEDIATION, OUTIL CURATIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE.

S'il s'avère que la responsabilité sociétale des entreprises crée un climat propice à la promotion des engagements volontaires et à la prévention des risques, il y a lieu également d'examiner l'aspect curatif de l'alliance « RSE - médiation ».

Jean-Claude Magendie, alors premier Président de la Cour d'appel de Paris, considérait dans une tribune daté du 7 avril 2009 que : « dans une société où le lien social est de plus en plus distendu, où l'on a davantage recours à la justice, la médiation apparaît de plus en plus prégnante dans le débat public ».

La justice traversant une grave crise, les entreprises ont alors tout intérêt à rechercher un mode alternatif de règlement des conflits qui puisse jouer le rôle de régulateur de la vie économique et c'est en cela que le rapport Magendie rendu en octobre 2008*, Célérité et qualité de la justice, la médiation : une autre voie*, a préconisé une nouvelle impulsion donnée la médiation curative[530].

La médiation curative est un engagement volontaire, à l'instar de la RSE[531], et sa mise en œuvre suscite une contractualisation en cascade[532] (Chapitre I).
En effet, dans la mesure où la démarche de gouvernance d'entreprise fait une large place aux engagements volontaires, aux démarches et aux initiatives variées, il apparaît que la liberté contractuelle est souvent appelée en renfort pour creuser un sillon durable à la RSE[533].
En outre, il apparaît que la médiation curative, dans la mesure où elle est mise en œuvre de manière volontaire, est une solution responsable des entreprises en cas de manquements à leurs démarches RSE (Chapitre 2).

[530] MAGENDIE (J.-C.), Célérité et qualité de la justice, la médiation : une autre voie, Rapport remis au Garde des Sceaux le 15 octobre 2008.
[531] Commission européenne, Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, COM (2001) 366 Final.
[532] Article 225-102-1 du Code de commerce qui impose à certaines sociétés d'indiquer dans le rapport de gestion « des informations sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ainsi que sur ses engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la promotion des diversités ».
[533] MALECKI (C.), « Eclairage. Le Grenelle II et la gouvernance d'entreprise sociétale », *Bulletin Joly sociétés*, septembre 2010, n°9, p. 704.

CHAPITRE 1 - CONTRAT ET MEDIATION CURATIVE : DEUX INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE

Le système juridique français a toujours été marqué par un mouvement de contractualisation. Cela se traduit par l'introduction du contrat dans les domaines de la vie sociale traditionnellement soumise aux règles impératives.

Les entreprises, afin d'être sociétalement responsables, contractualisent avec leurs parties prenantes leurs engagements RSE. Cette démarche permet de donner un cadre d'action à la médiation conventionnelle (Section 1).

En outre, les entreprises contractualisent aussi le mode de résolution amiable des conflits auxquelles elles auront recours au travers des clauses de médiation conventionnelle (Section2).

Section 1 - La contractualisation des engagements RSE : un cadre pour la médiation conventionnelle.

Il y a lieu de préciser que le contrat peut être un vecteur d'application aussi bien du droit dur de la RSE (§1) que des normes de *soft law* (§2).

§1 - Le contrat comme vecteur d'application du droit dur de la RSE.

Avant d'exposer en quoi le contrat est un moyen de respecter les obligations imposées par le législateur en matière de RSE (B.), il est nécessaire de rappeler que la RSE entraine une vision contractuelle de l'entreprise (A.) et, par la-même, donne un nouveau souffle au domaine contractuel.

A. La RSE : une vision contractuelle de l'entreprise.

Le recours à la contractualisation repose sur l'hypothèse : « que l'image traditionnelle d'une société organisée sous l'égide d'un droit étatique ne correspond plus à la réalité. Puisque l'Etat ne serait plus en mesure d'imposer les règles du vivre ensemble, que la loi ne serait plus porteuse d'un modus vivendi accepté comme tel du seul fait de son énoncé législatif, il faudrait chercher ailleurs le fondement ainsi perdu et, particulièrement, parmi les acteurs privés. Or, la volonté de ceux-ci s'exprime traditionnellement par la voie du contrat »[534].

Il ressort de la littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises que, dans les années quatre-vingt, Freeman, promoteur de la notion des parties prenantes, se revendiquait déjà, à l'époque, d'une vision contractuelle de l'entreprise[535].
L'auteur soulignait que le gouvernement était censé « résoudre les conflits, légiférer moralement, et redistribuer ». Cependant, selon ce dernier : « un gouvernement qui remplit son rôle perpétue le problème plutôt que de le résoudre »[536].
Il apparaît donc que Freeman relaie ici la thèse libérale critiquant le poids trop grand pris par l'Etat.

Freeman prône une régulation de l'entreprise par le contrat. Ainsi, par le contrat : « de la valeur peut être créée, vendue et maintenue dans le temps. En effet, dans la mesure où les *stakeholders* peuvent joindre de manière satisfaisante leurs besoins et leurs désirs en passant des accords volontaires entre eux qui sont pour la plupart tenus (parce que toutes les transactions impliquent des clients, des fournisseurs, des employés et des financiers) parce qu'ils (les *stakeholders*) acceptent leur responsabilité, une situation 'gagnant-gagnant émerge' (…) »[537].

[534] CHASSAGNARD-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007, p. 14.
[535] FREEMAN (R.E.), *Strategic Management : A stakeholder Approch, Pitman*, Boston, 1984 ;
FREEMAN (R.E), MARTIN (K.), BIDHAN (P.), « Stakeholder capitalism », *Journal of Business Ethics*, 74, p.303-314.
[536] FREEMAN (R.E), MARTIN (K.), BIDHAN (P.), « Stakeholder capitalism », *op.cit*, p. 310
[537] FREEMAN (R.E.), MARTIN (K.), BIDHAN (P.), « Stakeholder capitalism », *op.cit,* p. 311.

Ainsi, la conception que propose Freeman du capitalisme des parties prenantes ou plus précisément de la RSE, montre bien que le capitalisme s'autorégule et que les entreprises assument leurs responsabilités dès lors qu'elles sont dotées d'une dimension éthique leur permettant d'agir selon des valeurs morales et qu'il leur est laissé la possibilité de contracter librement.

L'économiste britannique Ronald Coase a, lui aussi, en 1960, dans un article célèbre, défendu cette conception contractualiste[538].
L'auteur s'oppose, en effet, à la solution consistant à internaliser les « externalités négatives » de la production de l'entreprise (pollution, environnement, qualité de vie des salariés) par l'intervention de l'Etat.
Selon lui, l'Etat n'est pas à même de gérer ce type de difficultés. Seules, les entreprises, par le biais du contrat, peuvent gérer les impacts de leurs activités.

Ces auteurs préconisent la vertu du contrat et sa mise en œuvre par le biais de la médiation et de la négociation qui amène chacun à révéler ces véritables préférences.

Ainsi, l'entreprise devient un espace de négociation entre *stakeholders*.

Cependant, dans sa thèse sur l'intérêt général et le contrat[539], Mustapha MEKKI montre que « le contrat n'est pas une fin en soi. Il est un élément appartenant à un tout. (…). Il est intégré dans l'intérêt général »[540].

Dans le cadre de la RSE, il convient de noter que le contrat participe dorénavant à un intérêt général tourné vers la protection de l'environnement et bien d'autres domaines.

[538] COASE (R.), « The problem of social cost », *Journal of law and Economics*, 3 octobre 1960, p. 1- 44.
[539] MEKKI (M.), L'intérêt général et le contrat, contribution à une étude de la hiérarchie des intérêts en droit privé, thèse Université Paris I, L.G.D.J., 2004, préface J. Ghestin.
[540] MEKKI (M.), L'intérêt général et le contrat, contribution à une étude de la hiérarchie des intérêts en droit privé, *op.cit*., n°80 et n°85, p. 75.

L'article 1er de la Charte de l'environnement ne fait que confirmer cette idée en précisant : « chacun a le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé »[541].
Le contrat participe donc à une finalité d'intérêt général dépassant les simples intérêts particuliers.
Au-delà de sa finalité d'intérêt général, quel est l'intérêt pour les entreprises de passer par le biais du contrat pour mettre en œuvre leurs obligations RSE ?
Plusieurs raisons peuvent expliquer ce phénomène.

En effet, le droit des contrats permet de prendre en compte la notion de risque au sens large[542].
Les vices du consentement, l'obligation d'information en droit commun, la garantie des vices cachés jouent un rôle indéniable et incitentent le respect des obligations RSE.
Ainsi, à l'occasion de la conclusion d'un contrat, les parties aménagent l'exécution de leurs obligations qui permet au contrat de devenir un instrument de gestion des risques.

Par ailleurs, la souplesse de l'outil contractuel laisse aux parties une certaine liberté qui les rend plus à même de respecter leurs obligations.

Dès lors, il apparaît que le contrat n'a plus seulement pour objet d'obliger les parties à donner, faire ou ne pas faire quelque chose de déterminé, mais à créer entre elles un lien qui oblige l'une à se comporter conformément aux attentes de l'autre[543].

Le contrat permet donc de donner une utilité pratique à ces normes volontaires et non contraignantes. En effet, une recommandation ou un outil de *soft law* se transforme en droit dur à travers le contrat. La *soft law*, droit où la contrainte doit être consentie, passe par le contrat pour pouvoir avoir une réelle effectivité.

---

[541] Souhaitée par le Président de la République, la Charte de l'Environnement a été adoptée le 28 février 2005 par le Parlement réuni en congrès à Versailles. Elle place désormais les principes de sauvegarde de notre environnement au même niveau que les droits de l'homme et du citoyen de 1789 et que les droits économiques et sociaux du préambule de 1946. La Charte reconnaît notamment à chacun le droit de vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé, le droit d'accéder à l'information détenue par les autorités publiques et le droit de participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement. Si ce texte accorde des droits à chacun, il impose aussi des devoirs. Chacun doit ainsi contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement et, le cas échéant, contribuer à la réparation des dommages qu'il a causés.
Loi n°2005-205, J.O. 2 mars 2005 : cette Charte est adossée à la Constitution depuis le 1er mars 2005.
[542] MOUSERON (J.-M.), « La gestion des risques par le contrat », *RTD Civ*. 1988. 481.
[543] SUPIOT (A.), « Les deux visages de la contractualisation : déconstruction du Droit et renaissance féodale », dans, (dir.) CHASSAGNARD-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007, p. 34.

Le contrat permet donc aux entreprises de mettre en pratique leurs obligations RSE.

Paré de toutes les vertus : la souplesse, la flexibilité et l'adaptabilité, le contrat, par le biais de la médiation, devient tout simplement un outil de mise en œuvre de la RSE.

Dans cette perspective, il appartient aux parties de déterminer librement le contenu du contrat. Il convient alors de se poser la question suivante : de quel type de contrat s'agit-il?

« Si les contrats accueillant des obligations RSE sont pour la plupart des contrats d'échanges classiques, ils sont souvent le fruit de relations contractuelles plus organisées, issues de contrats cadres ou de partenariats, prévoyant eux-mêmes des obligations RSE »[544].
Ces contrats invitent donc les entreprises à se soucier de la prise en compte des obligations RSE et à les intégrer dans leur politique générale par le biais du médiateur.
Ainsi, le contrat favorise le passage d'un droit imposé (obligations législatives en matière de RSE incombant aux entreprises) à un droit négocié.

B. Le contrat : un moyen de respecter les obligations RSE imposées par le législateur.

Il a été exposé précédemment que le législateur a pris le relais des pratiques volontaires de responsabilité sociétale et donc, de la *soft law*, en imposant à certaines entreprises, par les lois NRE[545] et Grenelle II[546], la prise en compte des conséquences sociales, sociétales et environnementales de leurs activités.

Ainsi, l'exemple de la mise en œuvre, par le contrat, du droit de l'environnement paraît illustrer au mieux l'idée de l'essor d'un droit négocié et souple (le contrat) sur un droit imposé (obligations légales de responsabilité sociétale).

[544] BOUTONNET (M.), « Des obligations environnementales spéciales à l'obligation environnementale générale en droit des contrats », *Recueil Dalloz* 2012, p. 377.
[545] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
[546] La loi du 12 juillet 2012 dite « Grenelle II » a amendé cette dernière obligation. Le décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012 vient compléter le dispositif en précisant ses conditions d'application.
LE CANNU (P.), « Le développement des informations sociales et environnementales du rapport de gestion », *RTD Com.* 2011, p. 740.
MARTIN (G.), « Commentaire des articles 225, 226 et 227 de la loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement », *Revue des sociétés,* 2011, p. 75.

A priori, le contrat semble plutôt éloigné de la protection de l'environnement.
Alors que cette dernière relève davantage de la mission d'intérêt général de l'Etat, le contrat est tourné avant tout vers les intérêts des parties.
Sous l'influence du droit de l'environnement, le contrat semble élargir son rôle dans la société dans laquelle il prend vie[547].

Depuis quelques années, le droit de l'environnement fait son apparition dans le monde contractuel, comme le montre la multiplication des obligations d'informations environnementales[548], la prise en compte du droit de l'environnement par le biais de clauses contractuelles et le développement des accords environnementaux.
Le contrat devient donc un vecteur d'application du droit de l'environnement ou, plus précisément, les obligations environnementales pénètrent les contrats.

Droit encore jeune, le droit de l'environnement est une préoccupation prépondérante de la société.
Alliant principes généraux et abstraits, ce droit dispose d'une place particulière en raison de l'essor de la RSE en France.
En effet, sous l'influence du législateur, on assiste, non seulement à un essor des contrats concernant le domaine environnemental, mais aussi à une extension des obligations contractuelles d'informations touchant à l'état de l'environnement dans des contrats n'ayant pas pour objet principal l'environnement.

En outre, la législation environnementale est tournée vers des préoccupations propices à l'intérêt général dans la mesure où elle est soucieuse des relations que l'homme entretient avec l'environnement.

---

[547] BOUTONNET (M.), « Le contrat et le droit de l'environnement », *RTD Civ*. 2008, p. 1.
BLIN-FRANCHOMME (M.-P.), « Entreprises et responsabilité : aperçu de quelques avancées récentes du développement durable dans la vie des affaires », *Revue Lamy droit des affaires*, 2000, p. 832.
[548] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques. Depuis la loi NRE, les sociétés cotées ont l'obligation de donner dans leur rapport à l'assemblée des actionnaires des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités (Article L.225-102-1 du Code de commerce).
La loi du 12 juillet 2012 dite « Grenelle II » a amendé cette dernière obligation.
Le décret d'application n°2012-557 du 24 avril 2012 vient compléter le dispositif en précisant ses conditions d'application.

Elle reflète donc un esprit de solidarité qui pourrait encourager ou, bien même, fortifier la théorie générale des contrats.

Ainsi, la responsabilité sociétale au sens large et le droit de l'environnement permettent de donner un nouveau souffle au droit des contrats.
Par conséquent, le droit des contrats constitue un vecteur d'application du droit de l'environnement, tout comme le droit de l'environnement pourrait devenir un facteur d'évolution du contrat.

Les entreprises peuvent donc utiliser le moyen contractuel afin de respecter leurs obligations RSE dans la mesure où le contrat joue ici son rôle classique d'instrument de gestion des risques.

Ainsi, la protection de l'environnement passe par un droit imposé par le législateur et négocié par les parties au contrat[549].

Puisque les entreprises doivent rendre compte de leur politique générale concernant l'environnement, de leur politique concernant la pollution et la gestion des déchets, de leur utilisation durable des ressources, du changement climatique et de la protection de la biodiversité[550], c'est à travers ces obligations d'informations que se manifeste ce droit de l'environnement imposé au contrat.

Ainsi, la législation tournée vers la protection de l'environnement marque une nouvelle étape dans la gestion de la politique de l'entreprise.

[549] CHEVALLIER (J.), « Vers un droit postmoderne », dans, (dir.) CLAM (J.) et MARTIN (G.), *Les transformations de la régulation juridique*, L.G.D.J., 1998, p. 33.
[550] Annexe (XI) tableau sur les informations en matière sociale, environnementale, de développement durable de lutte contre les discriminations et de promotion des diversités, imposées par la loi Grenelle II et son décret d'application.

A titre d'exemple, deux études publiées par l'Observatoire sur la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE)[551], indiquent que dans les secteurs de l'automobile, des biens de consommation, du bâtiment et travaux publics, des équipements électroniques, de l'industrie électrique, de l'industrie informatique et des services financiers et de télécommunications, de plus en plus d'entreprises imposent le respect de certaines obligations environnementales dans leurs rapports contractuels avec les fournisseurs.
La « contractualisation » devient donc aussi un outil des achats responsables dans les rapports producteurs-fournisseurs.
Il est attendu des parties prenantes qu'elles s'engagent contractuellement au respect des principes concernant la responsabilité sociétale des entreprises.

Pour illustrer cette affirmation, l'étude de l'ORSE sur « le *reporting* des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables »[552] précise que 56% des entreprises du secteur financier intègrent des clauses de responsabilité sociétale dans leurs contrats.
En outre, à propos du Groupe Arcelor Mittal, l'ORSE précise que le respect des engagements en faveur du développement durable « fait partie intégrante des relations contractuelles de l'entreprise »[553].

[551] http://www.orse.org/presentation_de_l_orse-33.html : « L'ORSE est une association loi 1901, créée en juin 2000 à l'initiative de différents acteurs. Ces acteurs ont ressenti le besoin de disposer en France d'une structure de veille permanente sur les questions qui touchent à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises, au développement durable et aux placements éthiques. Le succès de l'association repose, à cet égard, sur le partage d'expériences et la forte implication des représentants de ses membres dans les différentes activités de l'ORSE ».
ORSE, Etude sur le *reporting* des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables, septembre 2010. Cette étude, réalisée en partenariat avec le cabinet Ecovadis, porte sur les pratiques d'achat de 125 entreprises asiatiques, américaines et européennes faisant partie du Global 500.
Résumé : « Même si le *reporting* n'est qu'un indicateur des pratiques réelles des entreprises, force est de constater que la communication Achats Responsable est devenue en 2010 extrêmement structurée et quantifiée. Avec ce niveau de transparence qui progresse, il devient plus difficile pour les entreprises de se contenter d'actions symboliques en matière d'Achats Durables. Les 'meilleures pratiques' identifiées dans cette étude pourraient servir aux entreprises pour continuer à 'élever le standard' dans les années à venir ».
- ORSE, Etude *Benchmark* sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables, janvier 2010. Communiqué de presse du 15 janvier 2010 : « Il ressort de cette étude qui a porté sur les documents annuels 2008 publiés par les entreprises du CAC 40 et leurs sites internet, les conclusions suivantes : la quasi-totalité des entreprises du CAC 40 rend compte de sa politique en terme de responsabilité sociale.
[552] ORSE, Etude sur le *reporting* des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables, septembre 2010, p.14.
Concernant la BNP, l'étude précise : « Les Affaires Juridiques Groupe exercent une veille sur l'évolution de la législation et la réglementation environnementale. Des clauses contractuelles mentionnant la responsabilité sociale et environnementale des fournisseurs sont systématiquement incluses aux contrats." Rapport sur la responsabilité sociale et environnementale 2008 (page 163) ».
[553] ORSE, Etude *Benchmark* sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables, janvier 2010, p. 11.

Il apparaît donc que l'intégration de la RSE par le contrat peut prendre différentes formes.
Certains équipementiers prévoient une clause consacrée à l'environnement stipulant que le fournisseur qui contracte avec l'entreprise s'engage à prendre des dispositions propices au respect de la réglementation environnementale[554]. Ou encore, certaines entreprises de fabrication de matériaux imposent, par contrat, aux fournisseurs de produits ou de services ainsi qu'aux sous-traitants, de respecter la démarche environnementale qu'elle s'est imposée[555].

Ainsi, la mise en œuvre de la RSE prend souvent la forme d'une clause insérée dans les contrats avec les partenaires.
Pour sa part, la société Alcatel exige un respect général des engagements RSE et affiche dans ses rapports Développement Durable le texte de sa clause standard : « Le prestataire reconnaît être pleinement informé de la politique d'Alcatel en matière éthique et s'engage à se conformer aux principes énoncés dans le cadre de l'exécution du présent contrat, en particulier sur la non-discrimination des salariés, (…) la protection des droits de l'homme et le respect de l'environnement »[556].

Il apparaît donc que le respect des principes sociaux, sociétaux et environnementaux défendus par l'entreprise va parfois passer par la sélection de ses partenaires.

En somme, les entreprises ont trouvé dans le contrat un moyen de respecter les obligations environnementales imposées par les lois NRE[557] et Grenelle II[558].
Contractualiser des obligations légales permet de favoriser le respect de ces devoirs puisque, au-delà de l'aspect pédagogique, en cas de méconnaissance, des sanctions contractuelles s'appliqueront.
Par ailleurs, dans la mesure où la RSE ne s'arrête pas à nos frontières, l'intérêt contractuel est d'autant plus important, lorsqu'une partie prenante se trouve dans un pays étranger détenant une législation environnementale moins protectrice[559].

[554] Conditions générales d'achats de l'entreprise Bosh, article 21.
[555] Charte fournisseurs de Saint-Gobain, site internet du groupe.
[556] Alcatel, Rapport développement durable, 2011, p. 110, point 6.3 « non discrimination ».
[557] Loi n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
[558] Loi n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.
[559] Affaire TOTAL en Birmanie, CRIGNON (A.), « Ethiquement vôtre », *Le nouvelle Observateur*, 24-30 septembre 2009, p. 89.

En conséquence, sous l'influence de la législation et dans la mesure où les cocontractants doivent adopter un comportement respectant certaines obligations, le contrat devient un instrument au service de la RSE.
Dès lors que le respect des obligations RSE est imposé par des lois (loi NRE et Grenelle II), il apparaît que le contrat est le moyen le plus naturel pour garantir cette démarche qui a, alors, un caractère coercitif et qui justifie, alors et en tant que de besoin, une médiation curative.

Le contrat peut être aussi un vecteur d'application des normes de *soft law.*

§2 - Le contrat comme vecteur d'application des normes RSE issues de la *soft law*

Il y a lieu tout d'abord de préciser que la RSE, en raison de ces multiples domaines, suscite de la part des entreprises des exigences diverses qui seront contractualisées (A.).
Il apparaît que cette démarche permet d'améliorer les engagements sociétaux des entreprises dans la mesure où le contrat permet qu'une norme *soft* se transforme en une obligation juridique (B.).

A. Les exigences diverses des entreprises en matière de RSE.

En dehors des obligations légales, il existe aussi des obligations environnementales qui ont pour origines des clauses contractuelles, non pas imposées par le législateur, mais créées par la volonté des parties[560].
« Facultatives, car non nécessaires à l'existence du contrat »[561], ces clauses montrent l'importance croissante pour les entreprises d'être ou de devenir sociétalement responsables.

A titre d'exemple, il existe différents codes de bonne conduite qui contiennent des dispositions concernant la RSE. Ainsi, Air France impose contractuellement à ces parties

[560] ANNELISE (M.), RICHARD (S.), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & amp ; Avenir,* 2009/3, p.200.
[561] HELLERINGER (G.), Les clauses contractuelles, Essai de typologie, thèse, Paris I, 2010, n°13.

prenantes d'accepter la Charte fournisseurs développement durable[562] alors qu'Alstom impose, pour sa part, la nécessité de « signer la charte contractuelle »[563].

En outre, il arrive que certaines entreprises visent dans leurs contrats des référentiels ou déclarations de principe[564].
En effet, les principes directeurs de l'OCDE[565] affirment la nécessité pour l'entreprise de « contribuer aux progrès économiques, sociaux et environnementaux en vue de réaliser un développement durable »[566]. Le Global Compact[567], pour sa part, prévoit dans ses principes la nécessité d'adopter une approche de précaution et « l'Agenda 21 », quant à lui, énonce une série de 21 engagements en faveur du développement durable.
Dès lors, certaines entreprises cherchent à contractualiser ces outils de *soft law* par l'insertion de clauses RSE.

Il apparaît que les entreprises fixent leurs exigences en fonction de standards variables. Cependant, le choix des normes éthiques sur lesquelles elles se fondent se détache clairement de la tradition libérale qui, depuis Smith jusqu'à Friedman, défend l'idée d'une autorégulation marchande fondée sur la stricte recherche des intérêts individuels.
L'entreprise, au contraire, agit en fonction de ses « obligations RSE » sous un impératif éthique.

C'est ainsi que certaines entreprises ayant adhéré au « global Compact » exigent, dans leurs conditions générales d'achat, que leurs cocontractants respectent les mêmes principes[568].

[562] A titre d'exemple, la Charte de développement durable pour les fournisseurs Air France.
[563] Alstom, Rapport annuel 2008, www.alstom.com.
[564] MAULEON (F.), SILVA (F.), « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & amp ; Avenir,* 2009/3 n°23, p.30-31 : « l'adhésion de la France à des normes internationales spécifiques aux concepts de RSE ».
[565] OCDE, Principes directeurs pour les multinationales, 2005.
[566] OCDE, *op.cit*., Principes généraux II.1, p. 14.
[567] Le Global compact ou Pacte Mondial est une initiative des Nations Unies lancée en l'an 2000. Il s'agit d'un pacte par lequel des entreprises s'engagent à aligner leurs opérations et leurs stratégies sur dix principes. Le principe de précaution en fait partie.
[568] Condition générale d'achat du groupe EIFFAGE, clause 29 Développement durable ou société Vinci.

D'autres font plutôt référence aux conventions de l'Organisation International du Travail.
Le Groupe EDF précise qu'il : « tient tout particulièrement à respecter les principes et droits fondamentaux inscrits dans la Déclaration des Droits de l'Homme des Nations Unies, la Charte des Droits Fondamentaux de l'Union Européenne et les Conventions conclues dans le cadre de l'Organisation Internationale du Travail »[569].

En outre, d'autres entreprises s'engagent avec leurs parties prenantes dans le respect des normes fondamentales du travail.
C'est ainsi que le groupe Unibail Holding dispose d'un code éthique qui encourage les bonnes pratiques et combat le travail clandestin.
Pour sa part, le groupe Galeries Lafayette choisit des fournisseurs qui s'engagent à respecter sa charte éthique et forme ses acheteurs : « à l'achat dans le respect des principes humains et sociaux »[570].
Le respect des droits de l'homme et de l'enfant étant un élément fondamental dans la sélection de leurs fournisseurs, ce dernier groupe a élaboré un document qui précise, de façon formelle, les normes à respecter en la matière[571].

Le groupe GDF SUEZ, quant à lui, précise ses critères d'exclusion et interdit d'établir des contrats avec des entreprises faisant travailler des enfants[572].
Membre du Pacte mondial, GDF SUEZ, participe au respect des dix principes en inscrivant la croissance responsable au cœur de ses métiers (énergie, services à l'énergie et l'environnement).
Cette grande entreprise française intègre également les droits humains dans ses relations avec les fournisseurs, exerçant une vigilance particulière à travers sa politique d'achats responsable.

[569] Site internet groupe EDF, http://strategie.edf.com/nos-priorites/dialogue-avec-les-parties-prenantes/informer-40510.html
[570] GROUPE GALERIES LAFAYETTE, « Pacte Mondial. Principes relatifs aux droits de l'homme et aux droits dans le travail », 2005, p.1.
[571] Annexe (XII), Les principes du Pacte mondial et les actions du groupe des Galeries Lafayette.
[572] GDF SUEZ, « GDF SUEZ et le Pacte Mondiale : rapport de progrès 2011 », juin 2012, p.1, p.11-17, 20-29. « Le Pacte mondial a été lancé en 2000 sous l'égide des Nations Unies. Il invite les entreprises et autres organisations à soutenir les objectifs des Nations Unies et appliquer dans leur sphère d'influence dix principes dans les domaines des droits de l'homme, des normes du travail et de l'environnement, et de la lutte contre la corruption. Les résultats du Pacte mondial sont là : en 2012, le Pacte compte près de 8700 membres dont 6000 entreprises dans 130 pays. Les réseaux locaux du Pacte mondial jouent un rôle primordial dans la déclinaison locale des dix principes

L'intégration de critères éthiques dans le processus d'achats, la signature d'un acte d'engagement « responsabilité sociale d'entreprise » par les fournisseurs, les clauses « éthique et développement durable »[573] dans les conditions générales d'achats sont autant d'éléments qui mettent en lumière la démarche de responsabilisation des entreprises.

La RATP, quant à elle, refuse de faire confectionner ses pièces vestimentaires par des entreprises ayant fait l'objet d'une condamnation relative au droit du travail et fait réaliser des audits sociaux avant l'attribution des marchés.
Le cabinet d'audit vérifie le respect de la législation locale et des conventions internationales : à titre d'exemple, le travail des enfants, les règles d'hygiène et de sécurité, la discrimination, les horaires de travail, les pratiques disciplinaires et la sous-traitance.
Si des anomalies mineures sont constatées, le fournisseur s'engage à mener des actions correctives. Un audit de suivi est alors programmé pour vérifier la bonne application des engagements du site de confection.

En revanche, les anomalies majeures conduisent à l'éviction définitive du candidat et ne sont pas négociables (le travail des enfants, le non-respect de la liberté syndicale ou des lois locales sont des anomalies majeures)[574].

Par ailleurs, les entreprises peuvent aussi veiller à un respect plus général des différentes exigences de la RSE.
A titre d'exemple, la charte des fournisseurs de Carrefour comporte six interdictions ou obligations générales (Interdictions : esclavage et travail forcé, travail des enfants. Obligations : liberté syndicale et négociation collective, rémunération et horaires, condition de travail, égalité des chances)[575].

Il existe donc un fort potentiel d'amélioration des engagements sociétaux par le biais de cette insertion des engagements éthiques dans les contrats dans la mesure où ces derniers ont alors un caractère obligatoire.

---

[573] BON (V.), « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Management & Avenir*, 2009/9 n°29, p. 174.
[574] Groupe RATP, « Le Pacte Mondial de l'ONU- 'Communication on progress' . RATP et le développement durable : nos engagements, nos actions, nos résultats en 2011 », 2011, p. 21.
[575] DEUMIER (P.), « Les entreprises françaises et l'application du pacte mondial », dans, (dir.), MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010, p.180.

B. Le passage d'une norme *soft* à une obligation juridique.

Les instruments qui caractérisent les bonnes pratiques des entreprises sont, en règle générale, que de simples déclarations d'intention, des textes déclaratifs, des rapports RSE dont il est difficile de dire s'ils sont créateurs d'obligations directes à la charge de l'entreprise.
Il en est ainsi lorsqu'une clause dans un contrat impose d'adopter un comportement conforme au respect de la norme ISO 14001[576] ou à un autre référentiel auquel une partie prenante a souscrit, tels que « les dix principes du pacte mondial des Nations Unies (…) relatifs au droit de l'environnement ».

Les entreprises se contentent parfois de simplement déclarer que leurs activités sont conformes aux principes de la RSE.
En règle générale, il s'agit souvent d'engagements imprécis, flous, fixant les grandes orientations de l'entreprise et présentant une politique générale.

Appartenant à la *soft law,* le risque judiciaire des engagements de RSE est très faible, voire inexistant.
En effet, le plus souvent, la norme qui porte ces engagements n'a pas de nature juridique connue et n'a pas de portée juridique.
On observe néanmoins un retour à la sanction, en cas de manquement aux obligations RSE, qui résulte directement de la contractualisation des engagements.

A titre d'exemple, si les clauses dans les contrats (tels que dans les contrats de sous-traitance et de fourniture.) conclus avec les parties prenantes reprennent tout ou partie des engagements RSE de l'entreprise (code de conduite, bonne pratique, norme ISO), il en résulte que leur non-respect entrainera obligatoirement une sanction juridique (suspension ou résiliation du contrat) dont la portée économique peut être importante.

[576] Condition générale d'achat du Groupe Bosch, point n°15.

Ou encore, si le code de conduite de l'entreprise se trouve inséré dans le contrat de travail d'un salarié, son non-respect pourra entrainer le déclenchement de sanctions contractuelles ou même disciplinaires.

Il apparaît donc que les sanctions contractuelles peuvent concerner toutes les parties prenantes quelles soient salariés, fournisseurs, sous-traitants ou autres.

Un glissement est donc aisément constatable d'une démarche volontariste en matière de RSE vers une démarche généralisée par le droit, jusqu'à parvenir à une obligation sanctionnée juridiquement, ce qui traduit l'apparition de la contrainte dans le champ de la RSE.
En effet, la non exécution des normes de *soft law* inscrites dans un contrat par l'une des parties permet de rendre obligatoire des obligations non juridiques.

La RSE devient donc un objet d'engagement contractuel exigé des parties prenantes.
Il est alors nécessaire d'inciter les entreprises à contractualiser leurs engagements dans la mesure où ces normes éthiques donnent un cadre d'action à la médiation conventionnelle.
Dans cette optique, il est même possible de se demander si, « à l'avenir, il n'en découlera pas des clauses types ou de style, signes d'un usage ou coutume »[577].

Dans une vision libérale du contrat, la formule de Fouillé selon laquelle : « qui dit contractuel dit juste »[578] apparaît adaptée.
Cependant, en pratique, ces contrats se trouvent mal ou même non appliqués générant des conflits.
Afin d'y remédier, l'entreprise peut recourir au processus de la médiation conventionnelle. Cette démarche lui permettra d'être sociétalement resposnable.

[577] MALAURIE (P.), MORVAN (P.), *Droit civil : Introduction générale,* 3ème éd., Defrénois, 2010, n°326 ; BOUTONNET (M.), « Des obligations environnementales spéciales à l'obligation environnementale générale en droit des contrats », *Recueil Dalloz,* 2012, p. 378.
[578]FOUILLEE (A.), *La science sociale contemporaine*, 2ème éd., Hachette et Cie, Paris, 1885, p.410.

Section 2 - La contractualisation de la médiation curative par les entreprises : une démarche RSE.

Au regard de ce qui à été exposé précédemment, il apparait qu'il existe un lien entre ce mode alternatif de résolution des conflits et l'émergence des nouveaux modes de production du droit[579] (la régulation, la gouvernance et la contractualisation).
En effet, le médiateur va pouvoir analyser si les parties ont accompli leurs prestations en adoptant un comportement favorable en vue de respecter les principes de responsabilité sociétale.

La médiation s'entend donc dans un sens double, à la fois comme un processus et comme un résultat. Elle peut s'instaurer, à titre préventif, pour anticiper des obstacles prévisibles, et à titre curatif, pour favoriser un dialogue en cas de conflit.

L'entreprise afin d'être sociétalement responsable a le devoir de mettre en place des clauses de médiation (§1) en vue de gérer au mieux l'issue du conflit qui aboutira à une transaction, c'est-à-dire une solution négociée (§2).

§1 - Les clauses de médiation : une mise en œuvre des engagements sociétaux des entreprises.

Les clauses insérées dans les contrats entre l'entreprise et ses parties prenantes (A.) permettent de gérer les risques liés à la RSE (B.).

[579] CHEVALLIER (J.), *L'Etat post-moderne*, L.G.D.J., vol.35, 3e éd., 2008, p. 99 et s. ;
MOREAU DESFARGES (PH.), *La gouvernance*, PUF, coll. « Que sais-je? », 2008, 3e éd., n°3676, p.9 et s.

A. La mise en œuvre des clauses de médiation

En l'espèce, la médiation conventionnelle, à la différence de la médiation interne à l'entreprise, intervient cette fois-ci une fois que le conflit est né.

Quel que soit le type de médiation (conventionnelle, interne, judiciaire) dans la mesure où rien n'est acquis et rien n'est figé non plus, le médiateur va remplir une fonction qui relève, selon Nathalie Dion, de l'aventure humaine. Celle-ci écrivait en 2003 : « aventure profondément humaine parce que la relation à l'auteur et à soi-même, vecteur d'écoute, de compréhension et de communication, la médiation a vocation à clarifier le différend pour l'apaiser et le dépasser. Parce qu'elle favorise la créativité, met du sens dans le questionnement, elle est l'une des clés de la transformation de la relation, l'espoir de son avenir possible. Ainsi, au-delà d'une logique binaire des antagonismes, par l'intervention de ce pont entre deux rives qu'est le médiateur, la médiation crée un dynamisme ternaire et invite à une vraie rencontre »[580].

A titre de rappel, le terme « médiation conventionnelle »[581] désigne aussi bien le recours à la médiation prévu dans un contrat dès sa signature, que le recours décidé d'un commun accord, une fois le litige survenu et avant d'envisager un recours contentieux.
Ce type de médiation va donc se placer dans un climat de difficulté naissant mais pas encore dans l'hostilité d'un conflit soumis à un tribunal[582].

L'ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement Européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale, fixe un nouveau cadre destiné à favoriser la résolution amiable des différends par les parties, avec l'aide d'un tiers, le médiateur.
Mais c'est le décret d'application n°2012-66 du 20 janvier 2012 qui précise les règles applicables aux modes de résolution amiable des différends.

[580] DION (N.), « L'aventure de la médiation », *Petites Affiches,* 29 juillet 2003, p.4.
[581] ARMAND-PREVOST (M.), « La médiation, trop connue, mal connue, méconnue », *Gazette du Palais,* 12 janvier 2006, n°12, p.11.
[582] DION (N.), « Les forces de la médiation variations libres », dans, THIBIERGE (C.) et *alii., La force normative : naissance d'un concept*, L.G.D.J., 2009, p.708.

Afin d'assurer la confiance des parties, indispensable au succès de la médiation, certaines conditions légales sont requises du médiateur.
L'article 1530 du Code de procédure civile dispose : « Le médiateur accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence ».

Au regard de toutes ces informations, il apparaît judicieux, pour les parties à un contrat, de tenter de prévenir les difficultés qu'elles pourraient rencontrer dans son exécution et d'anticiper les solutions à l'occasion de sa rédaction en y insérant des clauses à cet effet[583].

On peut distinguer deux types de clauses : « les clauses organisant des solutions », regroupant les clauses qui, en cas de défaillance dans les prévisions contractuelles apportent une solution directement applicable par les parties (par exemple, le paiement d'une indemnité) et les « clauses organisant des modalités de solution » qui, en cas de défaillance, prévoient la procédure à suivre pour parvenir à une solution (médiation[584], conciliation, transaction, ou désignation d'un tiers).
Il convient donc de se poser la question suivante : que faut-il entendre par clause de médiation ?

La clause de médiation se définit comme : « une disposition contractuelle prévoyant de recourir, en cas de difficulté et préalablement à la saisine du juge ou de l'arbitre, à la procédure de médiation »[585].

A titre d'exemple, une clause type de médiation peut être ainsi régidée : « *Les différends qui viendraient à se produire à propos de la validité, de l'interprétation, de l'exécution ou de l'inexécution, de l'interruption ou de la résiliation du présent contrat, seront soumis à la médiation conventionnelle »*[586].

En souscrivant à cette clause, les parties s'obligent donc à engager un processus de résolution conventionnelle du conflit, en cas de survenance de celui-ci.

[583] DEHARO (G.), « Rationalité juridique et opportunité économique : la médiation est-elle le paradigme d'une conception utilitariste de la justice ? », *Petites affiches,* 13 février 2012, n°31, p. 7.
[584] Les contractants font appel à un médiateur pour les aider à gérer la sortie de crise.
[585] DEHARO (G.), « L'efficacité économique de la clause de médiation », *Petites affiches*, 26 octobre 2011, n°213 p.3.
[586] Clause type de médiation et arbitrage du Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris.

Cette affirmation est confirmée par la jurisprudence.
La chambre mixte de la Cour de cassation précise dans un arrêt du 14 février 2003 que : « la clause d'un contrat instituant une procédure de conciliation obligatoire préalable à la saisine du juge, dont la mise en œuvre suspend jusqu'à son issue le cours de la prescription, constitue une fin de non-recevoir qui s'impose au juge si les parties l'invoquent »[587].
La première chambre civile de la Cour de cassation, le 8 avril 2009[588], rappelle elle aussi qu'une partie à un contrat ne peut, par avance, refuser une procédure de médiation qui n'a pas encore été mise en œuvre dès lors que la clause de médiation insérée au contrat n'a prévu la saisine du tribunal qu'en cas d'échec ou de refus de la médiation.

Le principe de la force obligatoire du contrat s'applique donc (article 1134 du Code civil) à la condition que celui-ci soit exécuté de bonne foi et ne puisse contrevenir à l'ordre public et aux bonnes mœurs.
La force normative de l'accord est alors contractuelle.

La médiation conventionnelle se prête naturellement à cette démarche contractuelle, qu'elle survienne une fois le litige né, ou à l'occasion d'une stipulation contractuelle pour les litiges à venir.
En effet, prévoyant le recours à la procédure de médiation préalablement à la saisine du juge ou de l'arbitre, la clause de médiation est une disposition contractuelle aménageant, du point de vue processuel, l'exercice du droit d'action.
Il apparaît donc que le contrat, qui a pour objectif de gérer les risques liés à la RSE, se déploie dans le domaine des modes alternatifs de règlements des conflits et, en particulier, dans celui de la médiation.

---

[587] Arrêt de la Chambre mixte de la Cour de cassation du 14 février 2003, n°00-19423 et 00-19424, *JCP G*, 2003, IV, 1614. Il est admis que la clause de conciliation ou de médiation (licite et pleinement efficace lorsqu'elle résulte d'une stipulation expresse) institue une fin de non-recevoir.
Solution suivie par la première chambre civile de la Cour de cassation le 30 octobre 2007, n° 06-13366 : « L'invocation d'une clause de conciliation préalable à toute action contentieuse constitue, selon les termes de son inclusion dans un contrat d'exercice en commun, une fin de non recevoir qui s'impose au juge en application de l'article 122 du Code de procédure civile.
GUINCHARD (S.) et *alii*., *Droit processuel. Droits fondamentaux du procès*, 6ème éd., Dalloz, 2011, n°585 ; CADIET (V.-L.), JEULAND (E.), *Droit judiciaire privé*, 5ème éd., Litec, 2006, n°393, p. 243 ;
JARROSON (C.), « Les clauses de renégociation, de conciliation et de médiation » dans*, Les principales clauses des contrats conclus entre professionnels,* Colloque de l'Institut de droit des affaires d'Aix-en-Provence, (17-18 mai 1990), PUF Aix-Marseille, 1990, p. 141 ;
JORGEN-PETERSEN (M.E.), « La mise en œuvre des ADR dans les grands contrats », *Gazette du palais*, 14-15 novembre 2001.
[588] Arrêt de la première chambre civile de la Cour de cassation, le 8 avril 2009, n° 08-10866.

B. La clause de médiation : un instrument de gestion des conflits liés à la RSE.

Technique d'évitement du procès, la clause de médiation répond aux exigences de la RSE.
Elle apparaît comme un véritable ajustement du risque juridique inhérent à l'activité de l'entreprise[589].
Dans la mesure où la naissance d'un litige dans le cadre des relations contractuelles de l'entreprise est générateur de coûts et susceptible d'affecter son image, voire son activité, anticiper ces risques[590] par le biais d'une clause de médiation est une attitude responsable.

L'entreprise trouve donc, dans la clause de médiation, le moyen d'intégrer les impératifs juridiques de gestion des litiges dans la mise en œuvre de sa stratégie en s'appropriant l'exercice du droit d'action[591]. Dans la mesure où la prévention d'un conflit permet un meilleur accès au dialogue avec les parties prenantes, les entreprises ont tout intérêt à mettre en place une clause de ce type[592].

Or, une fois la clause insérée dans le contrat, le litige né et la médiation mise en œuvre, il convient de se demander quelle est l'issue de ce mode de résolution aimable ?

§2 - L'issue de la médiation curative : une solution négociée

Une fois le litige résolu, l'accord conclu à l'issue d'une procédure de médiation se traduit par une transaction, c'est-à-dire une solution négociée (A). Cette contractualisation de la solution permet à nouveau de garantir la démarche RSE dans la mesure où elle permet la poursuite des relations sociétales (B.)

[589] AMANN (B.), LETHIELLEUX (L.), *Le droit, un outil de gestion,* Pearson Education, 2005, p. 69.
[590] DEHARO (G.), « La gestion du risque juridique dans l'entreprise », *Petites affiches*, Janvier 2011, n°2, p.6.
[591] CLARENC (C.), GEORGES (A.), « Intégrer le droit à la concurrence dans la stratégie des entreprises » : l'ENA hors les murs, octobre 2009, n°395, p. 43-44.
[592] MAGAR (F.), « Ingénierie juridique : pratique des clauses de rencontre et de renégociation », *Recueil Dalloz* 2010, p. 1959.

A. La transaction

Le médiateur a pour mission la recherche d'une solution propre à recueillir l'accord des parties[593]. Plus précisément, il facilite la recherche d'une solution négociée en aidant les parties à élaborer un accord ; il est donc une entremise destinée à mettre d'accord.

Le médiateur, lorsqu'il réunit les parties, rappelle les principes d'indépendance et d'impartialité qui sont les siens. Il explique à ces dernières les règles de la médiation qui lui permettent de les réunir contradictoirement ou non.

En outre, la médiation a un caractère strictement confidentiel de telle sorte que les parties vont pouvoir s'exprimer librement en confiance et sachant qu'en cas d'échec éventuel de la médiation tout ce qui aura été dit et produit à cette occasion ne pourra pas être porté devant une juridiction.

Dans un premier temps, le médiateur favorise de manière équilibrée l'expression des parties pour leur permettre d'exposer ce qui les oppose et, dans la mesure du possible, d'exprimer leur état psychologique qui n'apparaît pas nécessairement dans leur différend.
L'objectif étant à ce stade que les parties constatent leur accord sur leur désaccord.

Dans un second temps, si cette phase est bien appréhendée, il est alors possible de réfléchir à la construction d'un accord et de rechercher les voies et moyens les mieux équilibrés pour y aboutir.
Le médiateur stimule la créativité des parties, afin de faire émerger des ébauches de solution.
Une fois cette étape franchie, il est possible de passer à la phase de l'accord proprement dit, c'est-à-dire celle des solutions acceptées à partir de concessions réciproques.
Il est important de souligner que le médiateur est un témoin de l'accord passé en sa présence.
A la fin de la procédure il lui appartient de laisser les parties formaliser leur accord elles-mêmes et, s'il y a lieu, en sa présence.

[593] JARROSSON (C.), « La médiation et la conciliation : essai de présentation », *Droit et patrimoine*, Dossier : médiation et conciliation : de nouveaux horizons pour les professionnels du droit, 1999, p. 77.

L'accord conclu à l'issue d'une procédure de médiation constitue une transaction[594] qui a, selon l'article 2052 du Code civil, « entre les parties, l'autorité de la chose jugée en dernier ressort »[595].
La transaction emporte renonciation mutuelle des parties à leur droit d'action en raison des concessions réciproques sur lesquelles elle repose[596].

« La formule de toute transaction, quel qu'en soit l'objet ou encore la substance, est donc 'conflit-dépendance-ordre'. En effet, il y a à la fois conflit et dépendance entre les entités qui cherchent à se coordonner »[597]. La solution trouvée est donc une mise en ordre du différend.

Il a lieu de préciser que la médiation curative, même si elle est encore insuffisamment pratiquée, rencontre un réel succès tant auprès des parties que de leurs conseils puisque deux affaires sur trois aboutissent à un règlement amiable selon les statistiques communiquées par le Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris (CMAP).

En outre, il peut paraître « opportun de doubler la force obligatoire de la transaction, de la force exécutoire qui s'attache aux jugements »[598].
Le recours par les parties à l'homologation judiciaire[599] traduit leur volonté de franchir un degré nouveau dans l'intensité de la force normative juridique de l'accord de médiation.

[594] GUINCHARD (S.) et alii, *Droit processuel. Droits fondamentaux du procès, op.cit.,* n° 586. Article 2044 du Code civil dispose : « la transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née ou prévienne une contestation à naitre. Ce contrat doit être rédigé par écrit ». La transaction homologuée est assimilée à un jugement, l'accord a alors l'autorité de la chose jugée en dernier ressort.
[595] Article 2052 alinéa 1 du Code civil.
[596] CADIET (V.-L.), JEULAND (E.), *Droit judiciaire privé, op. cit.,* n°432, p. 269 : « La chose transigée n'a certes que la force obligatoire de la chose convenue (…) mais comme la chose jugée, elle devient immutable, intangible, ne peut plus être remise en cause ; elle s'impose aux parties comme elle s'impose à tout juge ».
[597] BILLAUDOT (B.), « L'illusion de l'autonomie de la coordination », dans, POSTEL (N.) et *alii*, *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?,* Septentrion, 2011, p. 27.
[598] GUINCHARD (S.) et alii, Droit processuel. Droit fondamentaux du procès, op.cit., n°607.
[599] Article 1565 du Code de procédure civile dispose : « La demande tendant à l'homologation de l'accord issu de la médiation est présentée au juge par requête de l'ensemble des parties à la médiation ou de l'une d'elles, avec l'accord express des autres ». Voir aussi les articles 1534 et 1566 du Code de procédure civile. La demande d'homologation est présentée au juge par requête de l'ensemble des parties ou de l'une d'entre elles avec l'accord des autres. Le juge saisi est celui qui est compétent pour connaître du contentieux dans la matière considérée.

Le processus de médiation doit donc répondre à quatre questions :

- Quoi ? L'introduction du processus.
- Pourquoi ? La détermination des problèmes.
- Comment ? L'identification des intérêts en jeu.
- Quelle ? La recherche de la solution.

Introduction d'une demande de médiation



Nomination du médiateur



Première prise de contact entre le médiateur et les parties :

- entente sur l'organisation de la première réunion
- entente sur un premier échange éventuel de documents



Réunions : entente sur les règles de base de la procédure (contradictoires ou non), délimitation des questions, examen des demandes des parties, accord sur le désaccord.



Construction d'un accord



Transaction

Ainsi, une fois la médiation terminée, il apparaît, là encore, que ce processus tend vers une contractualisation dans la mesure où il aboutit à une transaction.
C'est cette nature hybride de la médiation qui en fait toute sa force.
La médiation engage, elle aboutit à des règles qui permettent aux parties de poursuivre leurs relations sociétales.

B. La transaction : la poursuite des relations sociétales

Ainsi, le contrat, générateur d'obligation, permet d'entretenir un lien particulier entre les parties dans la mesure où ces dernières se sentent obligées.
En outre, la médiation a en particulier réussi à rétablir des liens pérennes entre les parties qui ont ainsi décidé de rétablir entre elles un lien de confiance et d'exécuter de bonne foi leurs obligations réciproques.

La médiation agit comme un mode alternatif de règlement des conflits qui permet à la fois de respecter les intérêts de chacun et de conserver un lien entre les parties.
En effet, en médiation, la mise en relation est l'intérêt premier. Elle restaure, dès la première rencontre, leur qualité de partenaires aux adversaires.

Certes, les parties se rencontrent avec une querelle à assainir mais, au-delà des ressentiments et des griefs, un principe préside à la médiation : la conviction que les qualités qui avaient permis aux parties de contracter, hier, existent toujours et permettent d'amender le contrat, d'y mettre fin à l'amiable ou encore de repartir sur de nouvelles bases qui effaceront la relation devenue invivable, ingérable ou obsolète.
A la différence des modes juridictionnels de résolution des litiges, la médiation n'a pas pour finalité de trancher le litige.
Elle permet, en revanche, de le dépasser au profit de la poursuite de l'activité de l'entreprise.
La médiation engendre donc le rapprochement des parties afin de leur permettre de dialoguer et de construire, avec l'aide du médiateur, la solution la plus opportune.
La médiation est donc une sorte de « justice de dialogue »[600].

[600] Colloque du 3 février 2012, La médiation avenir du procès ?, matinée présidée par Paul-André Breton, Président du Tribunal de grande instance de Lyon.

En somme, il apparaît que la contractualisation se déploie par le biais des clauses de médiation ou, bien même, par l'accord issu de la procédure (transaction).
Il ressort en outre, que la contractualisation voit aussi le jour par le biais de l'insertion des normes éthiques dans le contrat. Cette mise en œuvre est indispensable afin que le médiateur puisse mener à terme le processus convenu.
Ce dernier, afin de faciliter la recherche d'une transaction, peut et doit se fonder sur des référentiels ou autre normes concernant la RSE qui seront eux-mêmes déjà contractualisés par les parties.
Ainsi, en raison de la souplesse de ces outils, le médiateur sera plus à même à trouver un accord entre les parties.

Dans ce contexte, le contrat est l'outil de référence à la fois pour la médiation et pour la responsabilité sociétale des entreprises.
Par conséquent, la médiation comme procédure de pilotage du contrat est un instrument bien adapté à l'intégration des obligations RSE des entreprises.

Le passage d'un droit mou à un droit dur par le contrat permet d'éviter ces déclarations d'intentions réalisées parfois en vue d'un marketing éthique.
Ainsi, il apparaît là encore que l'effectivité d'une meilleure protection des engagements de l'entreprise passe par une contractualisation.

Cette contractualisation de la responsabilité sociétale des entreprises, principalement en raison de la souplesse de la procédure, peut être considérée comme un processus de régulation ou d'autorégulation de l'activité de l'entreprise.

La RSE est d'abord un processus normatif aboutissant à l'élaboration de normes, référentiels, labels qui, même de nature volontaire, peuvent être imposés par certains acteurs à d'autres. De ce fait, la RSE devient également un processus potentiellement coercitif.

Il est possible d'observer une tendance selon laquelle des entreprises sont passées de référentiels d'application volontaire à des règles plus contraignantes dans la mesure où elles ont été contractualisé[601].

Alors, la principale originalité de ce mécanisme tient à l'existence d'une véritable sanction de ces normes volontaires et, plus précisément, à la possible mise en œuvre d'une responsabilité juridique.

Dès lors que les normes éthiques se combinent dans le cadre de contrat, il n'est nul besoin de prévoir d'autres formes coercitives[602].
Dans la mesure où les obligations RSE issues du contrat relèvent de la loi des parties, elles sont soumises à la force obligatoire du contrat[603].
Il n'y a aucune raison pour que leur méconnaissance ne puisse pas entraîner des sanctions civiles à l'égard du cocontractant ne les ayant pas respectées.

Le contrat et la médiation curative sont donc bien des instruments de mise en œuvre de la RSE.
Désormais, il y a lieu d'examiner en quoi la médiation curative est aussi une solution responsable (Chapitre 2).

[601] KLARSFELD (A.), DEPUECH (C.), « LA RSE au delà de l'opposition entre volontarisme et contraire : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 Vol. 3, p. 53-64.
[602] Néanmoins, il arrive que les entreprises prévoient expressément une sanction en cas de non-respect des engagements éthiques. Elle intervient alors là aussi sur le terrain contractuel.
[603] Article 1134 du Code civile dispose que : « Les Conventions légalement formées tiennent lieu de loi à ceux qui les ont faites. Elles ne peuvent être révoquées que de leur consentement mutuel ou pour les causes que la loi autorise. Elles doivent être exécutées de bonne foi ».

CHAPITRE 2 - LA MEDIATION CURATIVE : UNE SOLUTION RESPONSABLE EN CAS DE MANQUEMENTS A LA DEMARCHE RSE.

Le fait que la médiation met en œuvre la RSE, également en cas de conflit (Section 1), démontre qu'elle est une solution adaptée à ce droit invitatif (Section 2).

Section 1 - La médiation curative : une mise en œuvre de la RSE même en cas de conflit

La médiation curative permet de mettre en œuvre une solution efficace en cas de manquements aux engagements RSE (§1) et, plus précisément, en cas de conflits de nature sociétale (§2).

§1- La médiation curative : une solution efficace en cas de manquements aux engagements RSE.

La médiation curative permet de solutionner les manquements aux engagements RSE et ce, de manière volontaire et satisfaisante.
Il est donc possible de dire que la médiation curative est une procédure souple et volontaire (A.).
Il apparaît que la médiation curative permet aux entreprises d'être à nouveau sociétalement responsable, même en cas de conflit (B.).

A. La médiation curative : une procédure souple et volontaire

Les obligations RSE ont des raisons d'être pour celui qui les impose. Lui-même débiteur de certaines obligations, en vertu de référentiels, codes de bonne conduite, systèmes de normalisation et autres engagements volontaires auxquels il a souscrit, ce dernier a tout intérêt à ce que ses parties prenantes, tels les fournisseurs et les sous-traitants, respectent eux-mêmes certaines normes éthiques puisque c'est par ce biais qu'il peut conserver son label ou l'adhésion à un référentiel.

C'est pourquoi, les acheteurs demandent de façon croissante à leurs fournisseurs qu'ils s'assurent de l'application de principes éthiques sur la totalité de leurs chaines d'approvisionnement.
Ainsi, à supposer la violation avérée d'un certain nombre de principes à teneur sociétale et sous réserve que le code de conduite soit intégré dans les clauses du contrat qui régit les relations entre différentes sociétés membre d'un réseau, il est permis de considérer que cette situation est constitutive d'un manquement aux obligations contractuelles.
Ceci peut justifier l'engagement de la responsabilité de son auteur conformément aux principes généraux du droit des contrats.
La principale originalité est donc l'existence ici d'une véritable sanction de la RSE.
En pratique, il apparaît que cette portée coercitive des engagements RSE voit le jour le plus souvent à propos de questions liées à la responsabilité concernant la conception et l'application des codes éthiques dans la chaîne d'approvisionnement.

Par conséquent, afin de ne pas être sujettes à condamnation, les entreprises vont exiger de leurs parties prenantes le respect de ces exigences.
La contractualisation des engagements RSE et de la médiation ajoute donc une dose de contrainte dans ce monde du volontaire et du déclaratoire.

En effet, à titre d'exemple, la société Thalès[604] dit « exiger » que les fournisseurs respectent les règles locales ainsi que les principes du Pacte mondial.
La société Vinci, pour sa part, affirme également sa volonté, lors de ses relations avec les sous-traitants, « de s'assurer du respect des principes du Global compact par le suivi d'une clause insérée dans les contrats cadres et la formation des partenaires commerciaux ainsi que par des audits sociaux et environnementaux »[605].

Cependant, une critique peut être apportée à cette vague de contractualisation.
Il apparaît qu'à elle seule, la logique du contrat n'est pas autosuffisante.

[604] Thales, Rapport responsabilité d'entreprise, éthique, environnement, société civile, 2007, p. 22.
[605] MAZUYER (E.), « Les entreprises françaises et l'application du pacte mondial », dans, (dir.), MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010, p. 176 ; http://www.vinci.com/vinci.nsf/fr/developpement-durable/pages/index.htm

C'est ce que Alain Suppiot soutient dans cet avertissement : « il faut se défaire des illusions du 'tout contractuel'. Loin de désigner la victoire du contrat sur la loi, la 'contractualisation de la société' est bien plutôt le symptôme de l'hybridation de la loi et du contrat et de la réactivation des manières féodales de tisser le lien social »[606].
Il ne serait pas très « responsable » de l'oublier.

C'est dans ce contexte que la médiation curative joue un rôle important.

En passant ou non par le jeu du contrat, la médiation curative[607] permet de solutionner les manquements aux obligations RSE.

En effet, de manière volontaire, les entreprises peuvent décider de recourir à la médiation curative.
Selon Raymond ARON : « la vertu essentielle de la démocratie, le principe de la démocratie, au sens de Montesquieu, ce n'est pas la vertu, c'est l'esprit de compromis »[608].

La médiation conventionnelle est la médiation par excellence. Elle repose sur l'initiative et la volonté consensuelle des parties ; elle est donc une forme de médiation à l'état pur.

Aller en médiation suppose la conscience plus ou moins claire que le conflit n'est pas synonyme d'affrontement : si réel et grave que soit le conflit, l'affrontement n'est qu'une des réponse possible.
Par le simple choix de la médiation, les antagonistes se sont déjà élevés à l'idée que le dialogue, entre gens responsables et usant de leur raison, est possible et qu'il doit être premier. Ainsi, la médiation curative est une belle affirmation du primat du dialogue sur la violence[609].

---

[606] SUPIOT (A.), « Les deux visages de la contractualisation ; déconstruction du droit et renaissance féodale », dans, (Dir.) CHASSAGNAR-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J, Droit et société recherches et travaux 16, 2007, p.19-44.
SUPIOT (A.), « La contractualisation de la société » dans MICHAUX (Y.) (dir) *Qu'est-ce que l'humain ?* Travaux de l'Université de tous les savoirs, Vol. 2, 2000, O.Jacob, p. 157-167.
[607] La médiation peut être conventionnelle (prévue ou non dans le contrat) ou judiciaire.
ARMAND-PREVOST, « La médiation : Trop connue, mal connue, méconnue. 2ème partie », *Gazette du Palais,* 12 janvier 2006, n°12, p. 11. La formule la plus utilisée par les tribunaux est : « Le tribunal désigne (…) pour procéder, par voie de médiation entre les parties, à la confrontation des points de vue respectifs de ces mêmes parties et, au besoin, à la négociation d'un protocole d'accord en proposant les termes d'une solution convenue et amiable du litige ».
[608] ARON (R.), Introduction à la philosophie politique. Démocratie et révolution, Le livre de Poche, 1997.
[609] BOURRY D'ANTIN (M.), PLUYETTE (G.), BENSIMON (S.), *Art et techniques de la médiation*, Litec, 2004, p.123.

En outre, il est important de souligner que la réflexion ternaire est scientifiquement plus féconde que la pensée binaire[610].
Dans cette perspective, la médiation est un des concepts majeurs de la philosophie.
Le philosophe Hegel se réfère ouvertement à la médiation. Elle est l'acte de négation et de dépassement à la fois qui établit le lien entre le sujet et l'objet, le temps et l'éternité, le fini et l'infini[611].
Ainsi, la supériorité d'une réflexion ternaire par rapport à une pensée binaire est qu'elle humanise l'homme.

Au-delà d'être efficace, cette démarche permet aux entreprises de devenir sociétalement responsable même en cas de conflit.

B. La médiation curative : un moyen pour l'entreprise d'être à nouveau sociétalement responsable.

Les deux affaires suivantes illustrent bien le fait que la démarche RSE doit toujours être mise en œuvre, même si un conflit est né.

Il a lieu tout d'abord de rappeler que le caractère confidentiel de la médiation curative permet difficilement de faire état des dossiers traités, des méthodes qui ont été utilisées sauf si les parties ont décidé de rendre leurs médiations publiques. Cela explique que les références à ce type de médiations ne sont pas nombreuses[612].

La première affaire concerne un différend entre la société Google et des associations françaises contre le raciste et l'antisémitisme.
En l'espèce, en juin 2012 une assignation a été engagée par plusieurs associations contre le racisme et antisémitisme à l'encontre de Google inc.

[610] GUILLAUME-HOFNUNG (M.), *La médiation*, PUF, 1995, p. 91.
[611] HEGEL (G.-F.), *Phénoménologie de l'esprit*, Librairie philosophique vrin, 1920, p.147.
[612] MOUANGA (M.), La médiation comme mode alternatif de règlement des contentieux commerciaux en droit français et américain, thèse Université de Paris- Nanterre, 2009.

L'objet de la demande des associations consiste à faire interdire l'application automatique, par le moteur de recherche de Google, de l'intitulé « juif » et le renvoi à des sites qui, pour certains, sont négationnistes.
En effet, les associations concernées ne veulent plus se voir quotidiennement confrontées à l'automaticité non sollicitée du terme « juif » avec des patronymes de personne liées au monde de la politique, des affaires et autres.
De son côté, un porte-parole de Google France a expliqué que cette fonctionnalité est générée de manière automatique, se fondant sur la popularité des requêtes des internautes[613].

La juge des référés du Tribunal de Grande instance de Paris, Martine Provost-Lopin, au delà du problème juridique a estimé que cette question relevait d'une réflexion concernant la RSE de la part des deux parties et a suggéré une médiation acceptée par elles.
La presse s'est emparée de ce dossier emblématique et s'est interrogée sur la responsabilité de Google, non pas seulement sur le plan juridique, mais au sens de son engagement responsable sur la manière dont les informations devaient être traitées.

Un accord a été trouvé à l'occasion de cette médiation dont le contenu est resté confidentiel. Néanmoins, la presse a pu dégager quelques informations qui font apparaître que, sur le principe général, Google a reconnu expressément son devoir d'être sociétalement responsable.

Afin d'être sociétalement responsable et donc pour remédier à tous risques de dérive, la société Google se serait engagée à modifier la fonctionnalité de son moteur de recherche et de son algorithme pour, sinon supprimer, voire atténuer les effets automatiques de l'apparition non sollicitée de mot clefs, et en particulier ceux concernant des personnes et leur appartenance à une ethnie et/ou une religion de nature à faire naître un sentiment de haine, de rejet ou de violence.

Il semblerait également que des initiatives conjointes entre les associations concernées et Google aient été prévues pour éduquer et informer le public contre toutes formes de racisme et d'antisémitisme.

[613] http://www.afp.com/fr/node/144661 ; http://www.terrafemina.com/culture/culture-web/articles/14839-affaire-de-la-suggestion-l-juif-r-de-google-fin-du-litige.html

Le communiqué de Google précise, en effet, que cette grande entreprise accompagnera les associations françaises dans le développement et la promotion de projets pour sensibiliser les internautes aux principes de tolérance et de respect d'autrui.

Cet exemple démontre combien la médiation curative permet de résoudre amiablement tous différends ou difficultés de nature sociétale et non pas simplement d'ordre juridique.
En l'espèce, il apparaît clairement que la responsabilité de Google, compte tenu de sa grande influence auprès des internautes du monde entier, implique qu'elle se doit d'être en veille permanente, dans chaque pays, selon ses sensibilités, afin de prévenir toutes sortes de risques qui peuvent avoir des effets négatifs sur l'image de l'entreprise.

La deuxième affaire concerne, cette fois, une fédération sportive qui organise chaque année à Paris un évènement international et national et dont l'image est considérée comme qualitative[614].
Cette dernière a fait l'objet, la veille d'un évènement international, d'une interdiction de transmettre ou d'utiliser les images dudit évènement.

Une médiation curative est intervenue dans l'urgence afin de rechercher un accord entre les parties.
Cette médiation a permis de solutionner le différend qui concernait un problème de droit à l'image dans le cadre de la propriété littéraire et artistique.
Compte tenu de la gravité de la situation, la fédération sportive concernée a, depuis, mis en place des outils de veille et donc de prévention (par le biais de contrats) dans ses relations avec ses propres salariés et autre parties prenantes afin d'anticiper et d'analyser les risques éventuels.
Prenant ainsi en compte son environnement d'une manière plus globale par rapport à la qualité de l'image qu'elle reflète dans le monde sportif et plus généralement auprès du grand public, cette fédération sportive met en place aujourd'hui des moyens préventifs afin d'être sociétalement responsable.

[614] Médiation curative confidentielle.

Ainsi, la médiation curative traitée dans l'urgence a permis à cette fédération sportive de mieux appréhender sa responsabilité sociétale et, par la même, de mieux gérer, non seulement son image, mais aussi son bon fonctionnement permettant de lui éviter des risques sociaux et économiques.

La médiation curative permet aussi aux entreprises de résoudre amiablement des conflits plus spécifiques.

§2- La médiation curative : une résolution amiable des conflits de nature sociétale

Cette troisième affaire concerne un problème plus spécifique, à savoir le non respect de l'environnement par des industriels dans les pays du tiers monde[615] (A.). En l'espèce, seule, la mise en place d'une procédure de médiation a permis d'engager un processus sociétalement responsable (B.)

A. Le non respect de l'environnement par des industriels dans les pays du tiers monde

En l'espèce, la société Goro Nickel souhaite exploiter un gisement minier et une usine d'hydrométallurgie de traitement du nickel et du cobalt qui se trouve dans les espaces du Grand Sud de la Nouvelle- Calédonie[616].
Le projet d'usine s'inscrit donc dans une région comprenant une richesse particulière en terme de biodiversité.

Ce projet est particulièrement complexe et implique la transformation irrémédiable et irréversible d'un vaste espace naturel, comprenant notamment des baies, des plages, des forêts et des lacs.

[615] MALECKI (C.), « Pour que gouvernance d'entreprise écologique rime avec éthique », *Recueil Dalloz,* 2008, p.1774.
[616] Les Echos, « La justice suspend une partie des travaux du site de Goro Nickel », mercredi 22 novembre 2006, p.38.

En effet, le groupe industriel envisage de créer un complexe industriel comprenant, notamment, une usine chimique de traitement du nickel et du cobalt, des usines de fabrication d'acide, de chaux, etc.

Un certain nombre de tribus et comités environnementaux ont contesté ce projet.
Des préoccupations ont été exprimées par une partie de la population Kanak, relayées par le Comité Rheebu Nuu[617], à l'occasion de l'élaboration et de la conduite de ce projet.
Le comité Rheebu Nuu, qui a pour objet de représenter les intérêts des populations locales sur les questions environnementales, considère que cette usine n'est pas respectueuse de l'environnement naturel et humain de la nouvelle Calédonie.
Selon la tradition Kanak, les espaces du grand sud sont habités physiquement et spirituellement suivant une organisation spatiale et des cycles relevant des différents aspects de la tradition ou des mythes fondateurs.
Le comité Rheebu Nuu a donc relayé la demande des populations de voir reconnue leur place légitime dans la gestion de leur espace naturel.

Les positions locales se sont figées et la tension est montée autour de la construction de l'usine.
Les actions de blocage et le refus de la population de voir s'installer cette usine qui rejette ses eaux industrielles et polluées dans le canal de l'Havanah démontrent l'importance du conflit.

En outre, le lancement rapide des travaux ordonnés sans que n'aient été consultés préalablement les clans de la mer et les autorités coutumières a amplifié la colère des populations, lesquelles ont exprimé publiquement leur opposition.

Le comité Rheebu Nuu a lancé un appel aux organisations syndicales et aux populations pour l'organisation d'un mouvement de solidarité autour de la question de l'usine ou, plus précisément, de la question du Tuyau de l'Havanah[618].

[617] L'association « Comité Rheebu Nuu » est représentée par son Secrétaire Général Monsieur Raphaël Mapou, demeurant en cette qualité maire de YATE en Nouvelle-Calédonie.
[618] Communiqué du comité Rheebu Nuu, lundi 25 février 2008.

En raison des traditions locales, un bois tabou a été érigé et une exigence posée : « pas de tuyau avant un accord entre les parties »[619].
Cette procédure solennelle et coutumière marque la volonté des populations locales de mettre un terme à l'intrusion du groupe industriel sur leurs terres.

La conduite et la construction du projet ont donné lieu à différents conflits ainsi qu'à un abondant contentieux administratif et judiciaire.
Lors d'une procédure de référé, le juge a demandé la suspension de la construction de l'usine au motif qu'elle portait atteinte à l'environnement ou, plus précisément, en raison d'un danger imminent de pollution[620].
Dans son ordonnance, Louis Marie Raingeard de la Bletière indique que : « les travaux de construction du site de stockage des résidus épaissis, implanté dans la zone de Kwe Ouest, n'ont pas fait l'objet d'une décision administrative exécutoire et que les expertises pour les avis des autorités administratives compétentes établissent un danger de pollution de la nappe phréatique, des eaux courantes, et par suite, des eaux de la baie de Prony, constitutif d'un dommage imminent »[621].
Le juge a interdit à la société Goro Nickel de « poursuivre ses travaux jusqu'à l'obtention des autorisations administratives nécessaires, sous astreinte de 30.000 euros par jours de retard au terme d'un délai de quarante-huit heures suivant la signification de l'ordonnance »[622].

Cependant, cette solution est difficile à accepter par le groupe industriel dans la mesure où aucune règle n'a été violée (la société disposait d'une autorisation de construire l'usine) et que le site faisait l'objet de travaux de construction depuis maintenant plusieurs années.

L'imminence du dommage invoqué par les demandeurs paraissait, selon le groupe industriel, non établie.
La société Goro Nickel a donc fait appel de l'ordonnance du Tribunal de Grande Instance de Paris qui suspendait les travaux de construction de l'usine[623].

[619] Communiqué du comité Rheebu Nuu, *op.cit*., p.1.
[620] Ordonnance en date du 21 novembre 2006 du juge des référés du Tribunal de Grande instance de Paris.
[621] Les Echos, « La justice suspend une partie des travaux du site de Goro Nickel », Mercredi 22 novembre 2006.
[622] Les Echos, « La justice suspend une partie des travaux du site de Goro Nickel », *op.cit.*
[623] http://cap21-antilles.over-blog.com/article-5258871.html

Puis, la Cour d'appel de Paris a été saisie, fin 2006, après l'interdiction prononcée par le juge des référés, à la demande du comité Reheebu Nuu.
La Cour s'est prononcée en faveur du groupe industriel qui a repris aussitôt les travaux de l'aire de stockage des déchets miniers.

Il apparaît donc que la logique animant chacune des parties est tellement opposée qu'elle cloisonne les positions respectives à les rendre inintelligibles, puis contradictoires et conflictuelles.
En effet, deux logiques s'opposent : une logique internationale du groupe industriel et une logique locale qui prône le maintien des traditions et des conditions de vie des populations.

Les deux parties défendaient respectivement des solutions trop tranchées, à savoir l'arrêt de la construction de l'usine, pour l'une et la reprise du travail sur le territoire sans prendre en considération les conséquences qui en résultent, pour l'autre.
Afin d'illustrer la position de la population de Nouvelle Calédonie, l'analyse de l'ONU, en 2007, à propos des « peuples premiers » semble décrire parfaitement la contradiction entre les espérances des deux parties.
Selon l'ONU, une fois les paroles coutumières sacralisées par le bois tabou, les soldats sont prêts à mourir pour défendre la parole de leur peuple[624].

En l'espèce, il apparaît donc qu'il ne s'agissait donc pas d'un problème qui pouvait se résoudre de façon uniquement juridique de sorte qu'aucune solution proposée par la justice ne pouvait résoudre le différend.

Le Comité Rheebu Nuu, prenant en compte la position déterminée de ses populations, demande à l'Etat chargé du maintien de l'ordre public d'organiser dans les plus brefs délais, un tour de table avec les parties concernées.
C'est dans ce contexte que se sont mises en place des demandes de médiation et de négociation avec le territoire de la Nouvelle Calédonie qui jouait lui-même le rôle de médiateur.
Cette démarche a permis de faire émerger une attitude responsable de la part des parties.

[624] http://www.un.org/fr/rights/overview/themes/indigenous.shtml : déclaration sur les droits des peuples autochtones.

B. L'émergence d'une démarche RSE par le biais de la médiation.

Dans la mesure où aucune solution judiciaire n'était satisfaisante (ni rassurer les populations locales, ni l'entreprise), une tentative de médiation a enfin été mise en place.

A la suite d'une tentative de faire intervenir une institution internationale non étatique, avec une proposition de conciliation[625] sous l'égide de la Cour Permanente d'Arbitrage[626], une médiation a été envisagée par le comité Rheebu Nuu[627] avec la Province Sud et le groupe industriel Goro Nickel.
Cette médiation internationale a été organisée avec le soutien de l'ONG hollandaise KREDDHA et ses équipes de facilitateurs du dialogue susceptibles d'intervenir en qualité de médiateur[628].

Essayer de mettre en place une procédure de médiation revient donc à admettre en quelque sorte que les dispositifs de droit administratif, de droit civil ou commercial ne permettent pas d'apporter une réponse satisfaisante, objective et efficace à ce type de conflits.

Cette proposition de médiation a été acceptée par les parties et de longues sessions de discussion se sont engagées et les échanges qui ont eu lieu ont permis de comprendre, contrairement à la procédure judiciaire, les logiques qui sous-tendaient les positions adoptées par chacune des parties.

---

[625] Cette procédure de conciliation avait été écartée par l'Etat qui avait fait valoir, notamment, l'absence de caractère international du conflit qui opposait le comité Rheebu Nuu au groupe Goro Nickel.
[626] Créée par la Convention de La Haye pour le règlement pacifique des conflits internationaux en 1899, la Cour Permanente d'Arbitrage (CPA) est une organisation internationale, offrant à la communauté internationale un large éventail de prestations pour le règlement des différends. Ainsi, la CPA est une organisation intergouvernementale indépendante qui a son siège au Palais de la Paix, à la Haye et qui se veut à la croisée du droit international privé et du droit international public dans le règlement des différends internationaux. Le CPA assure l'administration des arbitrages, des conciliations et des commissions d'enquête dans les litiges entre Etats, parties privées et organisations intergouvernementales.
http://www.pca-cpa.org/showpage.asp?pag_id=1026
[627] Comité important en Nouvelle Calédonie.
[628] Le KREDDHA est une ONG à but non lucratif, dirigée par un conseil. Cette organisation a pour activité affichée : « la prévention et la solution pérenne de conflits entre les peuples autochtones et Etats dans lesquels ils vivent ».
Le KREDDHA a notamment pour ambition de faciliter le dialogue entre les parties étatiques et non-étatiques. http://www.kreddha.org/

La réflexion commune a permis de dégager des solutions aux préoccupations majeures liées au développement du projet de l'entreprise Goro Nickel.
Ainsi, les parties sont convenues que la responsabilité sociétale de l'entreprise ne pouvait être mise en place en pratique qu'à travers des efforts et des concessions mutuels.
Les parties ont donc inscrit le projet Goro Nickel dans le cadre de principes inspirés des objectifs RSE définis lors du sommet de RIO de 1992 et figurant dans l'Agenda 21.
Le projet repose donc désormais sur une gestion responsable et maîtrisée des impacts qu'il peut engendrer.

Bien que la médiation n'ait pas, en tant que telle, abouti, le dialogue encadré par un médiateur a permis la naissance de la solution suivante : la reprise du projet et l'implication des populations locales dans son suivi et la prise en considération de ses impacts sur l'environnement.
Cette solution n'aurait jamais pu voir le jour par le biais d'une décision judiciaire qui aurait tranché, à tort ou à raison, en faveur de l'une ou l'autre partie. Il apparaît donc que la médiation curative suscite une démarche sociétalement responsable de la part des entreprises.

Section 2 - La médiation curative : une solution sociétalement responsable

En mettant en œuvre une solution souple et acceptée, la médiation permet, contrairement aux décisions rendues au seul tranchant de la loi, de résoudre le conflit de manière satisfaisante et apaisante. La médiation curative apparaît donc comme une solution adaptée à la RSE (§1).
Il convient de préciser que cette démarche n'est pas uniquement l'apanage du droit français et que d'autres institutions internationales permettent de mettre en œuvre ce type de médiation (§2).

§1 - La médiation curative : une solution adaptée à la RSE

La concertation entre les parties prenantes et l'entreprise peut permettre de mieux identifier et d'affiner la volonté de chaque partie. Cette démarche aboutit à une solution négociée et acceptée qui n'aurait pas pu exister si les parties s'étaient tournées vers la justice étatique (A.) Cette solution permet de faire disparaître intégralement le conflit (B.).

A. La transaction : un processus négocié et accepté contrairement à la justice étatique

Comme ce conflit a pu le montrer, le permis d'exploiter (au sens juridique) est parfois inopérant si l'activité envisagée se heurte à un refus des populations locales.
Un travail de concertation et de médiation peut permettre de lever des méfiances et d'aboutir à une meilleure acceptation du projet[629].
La concertation gagne donc à être entreprise en amont du projet (médiateur interne à l'entreprise) et, s'il y a lieu, à être poursuivie durant le projet.

Pour mémoire, la Cour d'appel de Nancy, dans un arrêt du 26 septembre 2007[630], n'a pas hésité à s'interroger sur la primauté des intérêts écologiques face aux intérêts économiques[631].

En s'appuyant de plus en plus sur un devoir de prévention mise en œuvre par le médiateur, les entreprises peuvent encore mieux gérer, s'il y a lieu, le traitement de la médiation curative qui percevra mieux la recherche de solution.

---

[629] PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : aspects stratégiques et opérationnels*, Francis Lefebvre, 2010, p.191 : « avantages d'une concertation avec les parties prenantes ».
[630] NANCY 2ème commerciale, 26 septembre 2007, n°06-02221, *Dalloz* 2008, 1120, note BOUTONNET ; RTD Civ. 2008. 738., obs. MAZEAUD (D.) ; GENCION (T.), « théorie de l'imprévision…ou de l'imprévoyance ? », *Recueil Dalloz* 2010, p. 2485.
[631] Colloque organisé le 12 mai 2009 par le CREDA sous la présidence de Guy HORSMANS : « La gouvernance dans les sociétés anonymes, un bouclier pour les dirigeants ? » *Revue Lamy,* supplément au n°41, août-septembre 2009, p. 18.
LAVOILLOTTE (M.-P.), *Les contrats privés d'élimination des déchets*, préface M. Boutelet, PUAM, 2002, note de bas de page n°1201.

Ce constat engendre cette réflexion : « si Thémis veille sur la justice et l'équité des procédures judiciaires de résolution des litiges, c'est à Hermès qu'est ordonnée l'activité de l'entreprise. De sorte que les contraintes de la procédure peuvent apparaître comme des freins importants à la réalisation du projet économique. 'Déesse boiteuse aux yeux bandés, la justice de Thémis achoppe sur un argument erroné ou maladroitement exposé et plus souvent encore sur un fait contesté ou mal présenté par un témoin incertain ou un instrument de preuve peu convaincant ou vicié'»[632].

Ainsi, une solution prononcée par le juge, malgré sa conformité au droit, peut être inadaptée aux données, entre autres, économiques.
En effet, les décisions rendues au seul tranchant de la loi ne permettent pas nécessairement de résoudre les conflits de manière satisfaisante.
Nul n'ignore que l'application d'une règle de droit ne suffit pas à résoudre un conflit.
Justice et Etat sont perçus comme éloignés du citoyen, en décalage avec sa vie, son vécu, ses attentes.
En effet, le débat judiciaire n'accorde pas toujours aux parties l'écoute souhaitée.
Les ressorts humains, psychologiques, nourris de malentendus sont souvent cachés.
Il peut donc exister un décalage entre les rigidités de la règle légale et le litige[633].
La décision judiciaire réglera certes le litige, mais ne mettra pas nécessairement fin au conflit qui aura tendance à se redéployer autrement.

Aussi, il ressort souvent des débats que les décisions juridictionnelles sont elles-mêmes difficilement acceptées lorsqu'elles ne prennent pas en compte les spécificités du marché, du produit, du lieu du différend.
Un jugement, aussi parfait soit-il, peut être inadapté aux enjeux économiques et humains et ne favorisera pas nécessairement la reprise des relations entre les parties si la décision n'est pas comprise ou mal acceptée[634].

Sous cet éclairage, la médiation, même conventionnelle, prend donc une place déterminante au sein de l'entreprise.

---

[632] CHAMPAUD (C.), DANET (D.), *Stratégies judiciaires des entreprises*, Dalloz, coll. Etats de droits, 2006, p.170.
[633] DARMON (M.), « La médiation conventionnelle : un mode alternatif de règlement des litiges », *JCP G* 1996, I, 3976.
[634] ARENS (C.), « Les enjeux de la médiation », *Les Annonces de la Seine,* lundi 26 mars 2012, n°22, p. 7.

La médiation correspond, selon les termes de Guy Canivet, ancien Premier président de la Cour de cassation (colloque de Valence 2002) à une : « conception moderne de la justice, une justice qui observe, qui facilite la négociation, qui prend en compte l'exécution, qui ménage les relations futures entre les parties, qui préserve le tissu social »[635].

B. La disparition totale du conflit : une garantie d'une démarche RSE.

Dans la mesure où le processus de médiation est d'une fascinante souplesse, il propose un résultat sur mesure et acceptable.
La médiation permet donc une solution choisie, négociée et non pas subie, imposée[636].
Son initiative, son déroulement, sa fin et son résultat appartiennent aux parties invitées à s'impliquer dans l'élaboration de leur solution.
La procédure alternative de règlement des conflits qu'est la médiation ouvre donc la voie à une solution pacifiée et acceptée laissant un possible retour des parties aux affaires qu'elles entretenaient.

Par conséquent, alors que le juge tranche entre des prétentions antagonistes en donnant tort ou raison, la médiation s'appuie sur les données concrètes du litige pour le dépasser.

Il apparaît donc que la médiation est triangulaire dans son résultat.
A la différence du juge, le médiateur n'a pas l'obligation de trancher, de façon dualiste, entre le droit et sa violation. Favorisant le dialogue, il oriente les parties vers un accord de qualité, adapté à la situation.
En d'autres termes, la médiation s'attache moins à l'élaboration d'une solution en application de la règle de droit qu'à la disparation matérielle du conflit.

[635] ARNES (C.), « Les enjeux de la médiation », *op.cit.,* p.7.
[636] ANCEL (J.-P.), « Justice alternative, alternative à la justice ? », dans, CADIET (L.) et alii, Médiation et arbitrage, Alternative dispute resolution, Alternative à la justice ou justice alternative ? Perspectives comparatives, Litec, 2005, p.17, n°1.

Comme le souligne le Professeur Loic Cadiet, la médiation permet le passage d'un ordre juridique imposé à un ordre juridique négocié, permettant un ajustement au plus près des intérêts des parties[637].

En somme, c'est seulement dans cette démarche d'apaisement, mais aussi de responsabilité, que les parties en conflit pourront préserver leurs relations pour l'avenir.

Cette démarche processuelle n'est pas l'apanage seulement du droit français dans la mesure il existe de nombreuses institutions internationales de médiation et de conciliation.

§2 - Les différentes institutions internationales de médiation

Il existe de nombreuses institutions qui permettent de mettre en œuvre des médiation ou, bien même, la conciliation.
Certaines d'entre elles ont un rôle traditionnel (A.) alors que d'autres comme les Points de Contact Nationaux issus des Principes directeurs de l'OCDE ont un rôle plus atypique (B.)

A. Les institutions traditionnelles de médiation.

A titre d'exemple, il est possible de citer la Cour Permanente d'Arbitrage (CPA)[638] qui a été créée par la Convention pour le règlement pacifique des conflits internationaux, conclue à La Haye en 1899, lors de la première Conférence de la Paix.
Cette dernière assure l'administration des arbitrages, des conciliations et des commissions d'enquêtes dans des litiges entre Etats, parties privées et organisations intergouvernementales.
Comme pour toutes les institutions d'arbitrage et de conciliation, le recours à la CPA est essentiellement envisagé dans le cadre de litiges nés à l'occasion de contrats comportant une clause compromissoire ou une clause de recours obligatoire préalable à la procédure de conciliation.

[637] CADIET (L.), « Une justice contractuelle : l'autre », dans, *Le contrat au XXIe siècle*, mélanges Ghestin, L.G.D.J., 2004, p. 189.
[638] http://www.pca-cpa.org/showpage.asp?pag_id=1026

A défaut d'une telle clause, le recours tant à l'arbitrage qu'à la conciliation, est toujours envisageable mais il suppose l'accord préalable des différentes parties en présence.

Il est possible aussi de citer, le Kreddha[639], Organisation Non Gouvernementale, qui a pour ambition, notamment, de faciliter le dialogue entre les parties étatiques et non étatiques, et donc de jouer un rôle de médiateur.
Cette ONG limite ses activités aux conflits intra-étatiques. Ce terme désigne les conflits entre des groupes de population, d'un côté et, de l'autre côté, les gouvernements des états souverains dont la juridiction s'étend aux groupes de population en question.
Les conflits en cause incluent notamment les questions d'identité culturelle, de propriété et de l'usage de ressources naturelles, ainsi que la lutte pour l'indépendance ou l'autonomie.

En outre, la France dispose, en la personne de Michel Doucin, d'un ambassadeur chargé de la bioéthique et de la responsabilité sociétale des entreprises qui la représente dans les instances internationales. Ce dernier peut lui aussi jouer le rôle de médiateur.

Enfin, il est possible de citer le médiateur européen, lequel est une création relativement récente en droit communautaire[640].
Ce médiateur, dont la juridiction n'est d'ailleurs pas limitée aux seuls citoyens européens mais s'adresse aussi à l'ensemble des personnes physiques ou morales se trouvant à un moment quelconque sous la juridiction d'un Etat membre, a connu très vite un grand succès.
Le médiateur européen est un organisme indépendant et impartial qui peut demander des comptes à l'administration de l'Union Européenne[641].

A côté de ces institutions traditionnelles de médiation, il existe un médiateur plus atypique : Les Points de Contact Nationaux.

[639] Cette ONG a été vue précédemment lors de l'affaire qui opposait le Groupe GORO NICKEL et le comité Rheebu Nuu.
[640] BLUMANN (C.), « Le médiateur européen », *JCL. Europe*, 2007, fasc. N° 212.
[641] BLUMANN (C.), « L'évolution du rôle du médiateur européen », dans, TOURNEPICHE (A.-M.), MARGUENAUD (J.-P.), *La médiation. Aspect transversaux*, Litec, 2010, p. 89.

B. Les Points de Contact Nationaux : un médiateur atypique

Il existe aussi les PCN, c'est-à-dire les Points de Contact Nationaux, qui jouent un rôle de médiation entre les entreprises multinationales et les personnes qui excipent d'une violation des Principes directeurs de l'OCDE[642].

Les Principes directeurs de l'OCDE sont soutenus par un mécanisme de mise en œuvre unique : les Points de Contact Nationaux (PCN) qui aident les entreprises et leurs actionnaires à prendre des mesures appropriées afin de promouvoir les objectifs des Principes directeurs. Ils fournissent une plateforme de médiation et de conciliation pour résoudre les questions pratiques qui peuvent se présenter avec la mise en œuvre des Principes directeurs.

Ces PCN ont comme objectif de contribuer à l'effectivité des Principes directeurs[643].

L'exemple des PCN est intéressant car il illustre les limites de la distinction entre le Droit et la morale.

D'une manière classique, l'inexécution d'une règle de droit engendre une sanction des pouvoirs publics alors que les conséquences de l'inobservation d'une règle morale relève de la conscience de l'individu ou de celle d'un groupe de personnes[644].

Il apparaît que certaines règles, sans être juridiques, s'en rapprochent en raison d'une sanction qui n'est pas simplement psychologique. Il existe donc une zone d'ombre entre le Droit et la morale dans laquelle on retrouve les textes de l'OCDE et de l'OIT relatifs aux multinationales ainsi que le Pacte mondial.

Il existe encore bien d'autres institutions internationales qui sont en mesure de résoudre des conflits par le biais de la médiation, de la conciliation ou de l'arbitrage.

---

[642] http://www.oecd.org

[643] CUZACQ (N.), « Le respect des droits fondamentaux par les sociétés transnationales, de l'ombre à la lumière », dans, (dir.), TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises,* Economica, 2011, p. 203.

[644] AUBERT (J.-L.), *Introduction au Droit*, PUF, Coll. Que sais-je ?, 1995, p. 11.

Conclusion Titre 2- En somme, la médiation curative est un outil qui correspond à une conception moderne du traitement des litiges car elle facilite la négociation, ménage les relations futures entres les parties et préserve le tissu social à l'instar de la RSE.
Il y a bien là un acte de responsabilité qui appartient au droit invitatif qu'est la *soft law*.

Dans la mesure où la médiation en charge de la prévention des risques n'a pas identifié un différend potentiel, la médiation curative permet de surmonter cet obstacle et de maintenir les relations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

Ainsi, la médiation curative seule ou par le biais de l'outil contractuel est une solution adaptée à la RSE.

Par son rôle, la médiation curative participe donc, elle aussi, à la continuité de la mise en œuvre de la responsabilité sociétale des entreprises.

CONCLUSION GÉNÉRALE

« La difficulté n'est pas tant de trouver des idées nouvelles que d'échapper aux idées anciennes qui, en raison de l'éducation reçue, germent dans tous les coins de l'esprit »[645].

L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra[646]. Tel a été longtemps le discours des entreprises !

Pourtant, et probablement en raison des effets de la crise, l'entreprise a pris conscience de deux valeurs non inscrites à son bilan : sa réputation et ses hommes.

Dans ce contexte la doctrine a souvent dit que la RSE était un oxymore, c'est-à-dire une figure de style qui consiste à associer deux termes incompatibles.

Au même titre que « Sophocle disait d'Antigone qu'elle était pieusement criminelle »[647] en quoi l'entreprise qui se veut profitable a-t-elle, pour autant, une responsabilité à l'égard du bien commun ?

C'est justement l'objet de la RSE que d'associer ces deux objectifs.

Cette conception de l'entreprise responsable trouve son origine dans la pensée de Jean-Jacques Rousseau.
Ce dernier, dès les années 1750, faisait référence dans ses ouvrages à un appel constant à l'intérêt de l'individu et, en même temps, à une volonté de le dépasser par un contrat social établissant des bases plus responsables.

---

[645] (Keynes, 1883-1946) ; GNANZOU (D.), « RSE et mondialisation : enjeux et contingences une analyse empirique au niveau des pays en développement cas de la cote d'Ivoire », Thèse Paris I, 2010, p. 15.
[646] MULLENBACH (A.), « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CREGOR*, mars 2002, p.3 ; Henri Ford, 1920.
[647] LEPINEUX (F.), ROSE (J.-J), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *La responsabilité sociale des entreprises : Théories et pratiques,* DUNOD, 2010, p. 18.

Pourtant imaginée par le théoricien Bowen dans les années 1950 aux USA, la responsabilité sociétale des entreprises qui consiste à prendre en compte les attentes sociales, sociétales et environnementales des parties prenantes, ne s'est répandue dans le monde occidental que très tard, si ce n'est trop tard[648].

Afin de rejeter le concept de RSE, certains auteurs ont pu dire que la traduction concrète de ce nouveau contrat social posait un problème de principe quant au sens même du fonctionnement de l'entreprise dont la seule et principale fonction doit être la création de richesses.

En tant que personne morale, l'entreprise est une fiction, une construction juridique qui est dotée d'un objet social et d'une définition statutaire du périmètre de ses activités.
La RSE poserait donc un problème de définition quant à l'objet social de l'entreprise.

Dans la mesure où la démarche RSE consiste pour les entreprises à prendre en compte, au-delà des aspects économiques et financiers, les impacts sociétaux de leurs activités, de quel droit les dirigeants peuvent-ils engager des fonds à vocation sociétale pour des actions qui ne correspondraient pas à l'objet social de l'entreprise?

Dès lors apparaît un dilemme :
Ou l'entreprise a comme fonction principale la création de valeur entendue comme richesse économique. Si tel est le cas, la démarche RSE la met en contradiction avec l'ensemble des pressions qui s'exercent sur elle.
Ou le nouveau contrat social qui émerge de notre société post-industrielle doit avoir pour corollaire une nouvelle conception de l'objet social de l'entreprise et, par la même, une redéfinition de la valeur qui va au delà de la richesses économique[649].

---

[648] DAUGAREILH (I.), Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie, Bruylant, 2010, p. IX.

[649] The Economist, dans son édition du 16 mai 2009, fait le point sur le phénomène dit de la responsabilité sociétale des entreprises qui embrasse depuis longtemps l'élite économique anglo-saxonne ; « it's good for business but is it our business ?» (Traduction : la RSE est bonne pour le business mais est-elle l'affaire des entreprises ?), se demande l'hebdomadaire libéral.
Aujourd'hui, The Economist considère que « la crise financière à été déclenchée par une ivresse d'irresponsabilité sociale des entreprises » et « qu'elle constitue un test de résistance des bonnes intentions » formulées par les entreprises, test qui s'avère encourageant si on observe que « nombre d'entre elles ont trouvé le moyen d'améliorer le monde tout en gagnant de l'argent, que les consommateurs y portent intérêt et que le sujet est important pour les salariés et pour le moral ».

Ce n'est que dans cette seconde perspective que l'entreprise pourra se retrouver en harmonie avec l'évolution de l'ensemble de la société.

La RSE, avec l'aide de la médiation, tente donc de modifier le rôle économique traditionnel de l'entreprise pour lui attribuer de nouvelles responsabilités.
Dans la mesure où l'entreprise, par ses activités, agit sur toutes les composantes de la société, elle ne peut pas se désintéresser des conséquences de ses actes en termes sociaux, sociétaux et environnementaux.

Par conséquent, il apparaît que la RSE s'inscrit *in fine* dans la quête d'un équilibre entre la vocation première de l'entreprise consistant à assumer un rôle économique et son engagement dans la société, l'amenant ainsi à concilier ses intérêts privés et ceux de la société dans son ensemble.

La RSE et la médiation conduisent donc l'entreprise, sans oublier sa finalité économique, à contribuer par ses actions à la bonne marche de la société.
L'entreprise responsable se doit de participer par ses investissements au développement économique local où elle est implantée, à l'amélioration de la qualité de vie qui y règne ou encore à la mise en place d'infrastructures.

Tous ces engagements ne sont pas sans avantages compétitifs pour l'entreprise, bien au contraire.

Cette idée rejoint la conception contractualiste de la RSE qui considère l'entreprise comme un acteur économique et social qui doit augmenter le bien être de la société en se référant aux normes éthiques et aux principes de justice[650].

Pour Claude Bébéar : « le rôle de l'entreprise n'est pas seulement économique (…) chaque entreprise doit pouvoir s'investir avec les moyens dont elle dispose, afin que la Cité se porte mieux »[651].

[650] DHAOUADI (I.), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable,* 2008/2 Vol. 3, p. 31.
[651] Claude Bébéar, président de l'IMS-Entreprendre pour la Cité. ;
BORY (A.), LOCHARD (Y.), « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques,* 2009/1 n°18, p. 42.

La RSE appelle donc à une redéfinition des objectifs de l'entreprise dans le sens d'une conception étendue de sa responsabilité.
La seule limite à la volonté d'agir pour le bien commun est la pérennité économique de l'entreprise qui doit aussi être durable pour continuer à distribuer ses bienfaits[652].

Cette dernière conception n'est pas sans conséquences.

Ces nouvelles responsabilités obligent donc l'entreprise à se transformer en profondeur dans sa définition et dans son action, pour assumer de façon conjointe son objet fondamental, la création de valeur et l'ensemble de ses responsabilités sociétales.

En pratique, comment faire adhérer les entreprises à des valeurs qui leur sont souvent étrangères ?
Comment encourager les entreprises à aller au-delà de leurs obligations légales minimales pour agir en faveur de la société ? Autrement dit, quelle est la meilleure façon de motiver les entreprises vers plus d'engagement dans la RSE ?

Une des solutions proposées est de mettre en avant les avantages de cette nouvelle démarche afin que les entreprises envisagent la mise œuvre de la « RSE » par le biais de la médiation comme un levier et non comme une contrainte[653].

C'est ce que Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard, explique dans son interview réalisée en septembre 2003 à la Copenhagen Business School : « Peu importe ce qu'ils racontent en public, lorsque vous êtes derrière la scène avec les chefs d'entreprises et les dirigeants, ils vont vous demander : 'pourquoi devrions-nous investir dans des initiatives sociétales' ? Nous avons beau tous nous préoccuper sincèrement de sauver le monde, si nous ne pouvons répondre à cette question correctement, nous avons un problème »[654].

[652] CAPRON (M.), « Les trois âges de la RSE », *Alternatives économiques*, Hors série Poche, n°41, novembre 2009, p. 7-8.
[653] Annexe (IX) Avantages d'une démarche RSE par le biais de la médiation.
[654] Extrait d'une interview de Michael Porter par Mette Morsing (« CSR- a religion with too many priests ? ») réalisée en septembre 2003 à la Copenhagen Business School ;
GOND (J.-P.), IGALENS (J.), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, PUF, Que-sais-je ?, 2008, p.80.

Dès lors, il est nécessaire de faire comprendre l'intérêt de ces pratiques responsables et de les présenter comme un levier de changement profitable.

En effet, la RSE, par le biais de la médiation préventive, permet aux entreprises, sur une base volontaire, de transformer ce qui, certes, peut apparaître comme des coûts, à savoir les contraintes sociales, sociétales et environnementales en autant d'opportunités d'améliorer leurs performances et d'assurer les conditions de leur pérennité.

Il est également opportun de souligner que la responsabilité sociétale n'est pas un concept réservé aux seules entreprises prospères mais qu'elle est l'outil de leur réussite car elle les conduit à se doter d'une vision et d'une mission plus mobilisatrices.

Cela se traduit par la création de produits plus innovants et à plus forte valeur ajoutée ou par le développement de marques porteuses de valeurs, et donc de sens, ou encore par la mise en œuvre des pratiques qui font croître l'entreprise en harmonie avec son environnement.

Les entreprises les plus performantes sur les critères extra-financiers bénéficient, de la part des parties prenantes, de comportements bien plus favorables par comparaison à leurs concurrents et ont donc une performance financière plus élevée.

Cette réalité a été défendue par les tenants de la théorie instrumentale des parties prenantes qui considèrent qu'une meilleure prise en compte des parties prenantes se traduira par une amélioration de la performance économique.

Il est également aisé d'établir l'existence d'un cercle vertueux entre une démarche RSE et des avantages économiques.
Investir dans une démarche RSE va générer un surplus de performances économiques et donc des ressources financières excédentaires qui vont pouvoir, à leur tour, être réinvesties dans de nouveaux programmes intégrant une démarche RSE[655].

[655] Economist Intelligence Unit, « The 2007 Global Business Barometer », 2008.
Une sondage publié en 2008 par le magazine anglais The Economist auprès de 1 122 managers à travers le monde montre qu'une majorité d'entre eux estime que la RSE va devenir une priorité importante dans les années à venir et plus de la moitié d'entre eux considèrent que la RSE peut contribuer à renforcer la réputation et la marque de leur entreprise (52,9%) et voient dans la RSE un moyen de construire un positionnement distinctif sur leur marché (53,3%).

Dès lors, rechercher le bien commun pour une entreprise, tout en étant rentable, n'est pas une pure utopie.

Dans ce contexte de transformation de l'équilibre des pouvoirs (Etat-Entreprise), la transition vers le concept de « citoyenneté de l'entreprise » a conféré à cette dernière un nouveau rôle politique[656].
La RSE et son corolaire, la médiation, constituent une nouvelle conceptualisation de la relation entre l'entreprise et la société dans un contexte de globalisation de l'économie caractérisé par l'émergence de procédures et d'institutions de gouvernance au-delà de l'Etat-nation et une redéfinition du rôle de l'entreprise dans la société.

Au regard de tous ces éléments et sous la pression de diverses parties prenantes et en particulier des Organisations Non Gouvernementales (ONG), les entreprises ont progressivement accepté l'idée qu'elles devaient prendre en compte la société civile dans son ensemble.

Cette nouvelle orientation est d'autant plus nécessaire qu'au cours des dernières années, l'économie a été touchée par une série de scandales mettant en cause de grandes entreprises.
Ces scandales ont ébranlé certains principes fondamentaux de l'économie et, notamment, celui de la transparence de l'information.

S'il en était besoin, la tempête économique récente l'a rappelé.
En France, BNP Paribas avait ouvert la crise, à l'été 2007, en avouant avoir joué de trop près avec les *subprimes* alors que la Société Générale montrait, au travers l'incroyable affaire Kerviel, combien l'appât du gain à court terme avait perverti l'ensemble de son fonctionnement.

Mais, les dérives des institutions financières ne doivent pas, pour autant, faire oublier la responsabilité des autres entreprises. Si les banques ne sont pas les seules entreprises françaises à utiliser les paradis fiscaux pour éviter de s'acquitter de leur contribution au bien-être collectif, d'autres entreprises n'hésitent pas à délocaliser leurs activités pour une recherche du profit exacerbée.

[656] En effet, en assumant un rôle semblable à celui de l'Etat, les entreprises deviennent des acteurs politiques.

Il existe donc une sorte de « schizophrénie du capitalisme entre des discours et des tendances factuelles qui vont à l'encontre de ce que racontent les discours »[657].
Il y a du « Dr. Jekyll et Mr. Hyde », même au sein des entreprises qui prétendent adhérer « spontanément » à une démarche RSE, recherchant plutôt de nouvelles sources de profits que le bien commun.

Il est alors nécessaire d'alerter les consciences et de réguler au mieux, par la RSE et la médiation, le désordre de la société actuelle.

L'ancien Président de la République, monsieur Jacques Chirac avait, dès 2002, déjà clairement exprimé une urgence pour la planète et ses habitants : « Notre maison brûle et nous regardons ailleurs…prenons garde que le XXIème siècle ne devienne pas, pour les générations futures, celui d'un crime contre l'humanité, contre la vie »[658].

La RSE est une pensée sociétale orientée à la fois sur l'économie et sur la société civile ; elle dépasse les clivages politiques ; elle est une avancée vers un capitalisme régulé, c'est-à-dire sociétalement responsable.

Dans ce contexte et au-delà de la crise proprement dite, il convient de se demander comment les mécanismes économiques et financiers ont pu dériver dans de telles proportions ?
La sociologie apporte-elle une réponse à cette question ?

---

[657]CAPRON (M.), « L'émergence d'une nouvelle thématique : la responsabilité globale des entreprises », *Semaine sociale lamy*, n°1186, 2004.
« En effet, de nombreuses entreprises considèrent que la RSE ne veut strictement rien dire, sauf si la seule chose que l'on vise, c'est une forme de responsabilité politique ou morale. La seule responsabilité qui compte en la matière, c'est celle qui se traduit en dommages et intérêts. Il faut ensuite des personnes juridiques pour pouvoir mettre en cause cette responsabilité, collecter la réparation financière et remédier au dommage. Ce n'est pas la « société » qui va collecter les dédommagements. On voit bien là en quoi la RSE est si attirante pour les entreprises : étant une responsabilité envers la « société » dans son ensemble, ce n'est qu'une responsabilité envers aucune personne juridique qui puisse la mettre en jeu.
C'est une responsabilité envers…personne. C'est l'Etat qui a la charge de défendre les intérêts de la société dans son ensemble et nous avons déjà fait le constat de son impuissance relative. Le but est de faire en sorte que des sujets de droit autres que l'Etat, quand ils verront leurs intérêts affectés négativement ou subiront un dommage, disposent d'un moyen effectif de faire en sorte que leurs droits, individuels ou collectifs, soient respectés.
Or, il apparaît que bien qu'étant une réponse concrète à la tension entre la maximisation de la valeur pour l'actionnaire et les exigences sociétales légitimes des « parties prenantes » l'alliance « RSE et médiation » est encore difficile à faire accepter aux entreprises ».
[658] MAULEON (F.), SILVA (F.), « « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 2009/3 n° 23, p. 25. Déclaration du Président Jacques Chirac le 2 septembre 2002 lors du Sommet mondial du développement durable de Johannesburg.
MAULEON (F.), La communication extra financière comme expression de l'éthique de l'entreprise, Thèse de doctorat, Toulon, 2007.

L'Homme, en raison de son goût immodéré pour l'appât du gain serait l'unique responsable de cette situation : la thèse de l'économiste Karl Polanyi[659] en est une parfaite illustration.

Les sociétés, jusqu'à la Révolution industrielle, avaient mis en place des dispositifs sociaux complexes basés sur un système féodal qui n'avait pas pour objectif la recherche du profit comme une fin en soi.
L'économie était essentiellement foncière et agricole et l'autorité religieuse assurait le lien social.

Karl Polanyi se réfère à une économie « encastrée », en relation avec le lien social et politique, fondée sur le pouvoir féodal et religieux.
Puis, l'économie marchande a fini par émerger et s'est « désencastrée » en prenant son autonomie au travers trois éléments majeurs qui vont devenir des marchandises :

- Le travail de l'homme (la vie humaine, force de travail)[660]. Il s'agit d'un marché du travail dans lequel il est possible de puiser en permanence le nombre d'heures de travail nécessaires en fonction du prix associé à cette heure.

- La terre (ensemble de services rendus)[661]. Il s'agit d'un marché de matières premières associant à tout moment des éléments naturels à un prix.

- La monnaie (se crée un marché de la finance). Il s'agit d'un marché de la monnaie et du crédit sur lequel il est possible d'acquérir, par l'emprunt, des biens de production afin de produire.

Ces trois éléments sont devenus indispensables pour la formation d'une activité de production tournée vers la création d'un marché ouvert.

Cependant, pour Karl Polanyi, ce nouveau marché échange des « marchandises fictives ».

---

[659] POLANYI (K.) (1944), *La Grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps*, Gallimard, 1983, p. 107.
[660] Jusque là le travail était encadré dans les corporations. Ce travail est devenu une marchandise.
[661] Bien que ce ne soit pas, à première vue, un outil de production, la terre a été associée à un prix (Capitalisme agricole).

Selon l'auteur, « aucune société ne pourrait supporter, ne fut-ce que pendant le temps le plus bref, les effets d'un pareil système fondé sur des fictions grossières, si sa substance humaine et naturelle, comme son organisation commerciale, n'était pas protégée contre les ravages de cette fabrique du diable »[662].

C'est dans ce contexte que les entreprises se sont pliées au seul objectif d'efficacité productive jusqu'à ce que celui-ci devienne le fondement même du comportement humain.

Karl Polanyi établit ainsi un lien direct entre la marchandisation fictive et la disparition de la raison pratique et considère que cette forme de capitalisme mène à la dislocation sociale s'il n'est pas régulé.

Sans remettre en cause ni le principe d'une marchandisation de la monnaie, ni celui d'une gestion par le marché du travail et de la terre, l'alliance « RSE et médiation » apparaît donc comme le moyen le plus adéquat pour apporter un juste équilibre et offrir une économie régulée prenant en compte les aspects sociétaux.

Aujourd'hui, l'association « RSE et médiation » s'appuie principalement sur les parties prenantes pour élaborer des conventions qui garantissent qu'au delà de leur évaluation marchande, les éléments de la nature et du travail humain mis sur le marché le sont dans des conditions « légitimes ».
Cette démarche conduit les entreprises agir de manière responsable.

Il est possible de dire que le couple RSE et médiation, dès lors qu'il ne se contente pas d'être un supplément d'âme, est un levier important pour répondre aux enjeux du XXIe siècle.

Par conséquent, la RSE et la médiation parviennent à introduire des préoccupations éthiques au sein d'une économie marché dont la fonction n'est nullement remise en cause à condition qu'elle soit régulée.

---

[662] POLANYI (K.) (1944), *La Grande Transformation, aux origines politiques et économiques de notre temps, op.cit.,* p. 107 ;
POSTEL (N.), SOBEL (R.), et *alii, La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme*, Septentrion, p. 392 : « Le capitalisme n'est pas soluble dans les 'parties prenantes'. Une critique polanyienne de Freeman ».

Un autre phénomène a pu jouer un rôle dans cet état de crise économique et sociale.

Une réflexion a vu le jour sur les relations entre ceux qui dirigent l'entreprise et ceux qui en sont les propriétaires.

Cette analyse trouve son origine dans le démembrement du droit de propriété.
Le *fructus* (droit de percevoir les fruits d'un bien) et l'*abusus* (droit de le vendre) sont détenus par les actionnaires.
Les dirigeants, quant à eux, disposent de l'*usus*, c'est-à-dire le droit d'utiliser et de gérer le bien.

Mais à qui appartient l'entreprise ?[663]

L'article 544 du Code civil dispose : « la propriété est le droit de jouir et disposer des choses de la manière la plus absolue, pourvu qu'on n'en fasse pas un usage prohibé par les lois ou par les règlements ».

Autrefois, l'entrepreneur était le centre de l'organisation. Il était tout à la fois l'actionnaire, le chef et l'entreprise elle-même.
Puis l'entreprise va progressivement distinguer l'actionnaire du dirigeant[664].

C'est dans ces conditions que le débat a été engagé dans les années 1930 lorsque les économistes Berle et Means ont attiré l'attention sur les risques inhérents à la séparation entre la propriété et la direction des sociétés cotées.
Ils avaient alors mis en évidence la nécessité de contrôler les dirigeants et de préserver les intérêts des petits actionnaires[665].

[663] ROBE (J.-P.), « À qui appartient l'entreprise », *Le Débat*, mai-août 2009.
[664] GOMEZ (P.-Y.), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions Masson, mai 1996, p. 134. Pour reprendre les termes de la « théorie de l'agence », développée à la suite des travaux de Michael C. Jensen et William H. Meckling, l'entreprise est un nœud de contrats. Mais ces contrats ne sont ni parfaits, ni complets.
[665] BENBRAHIM (Z.), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir,* 2006/1, n°7, p. 52.

Si, autrefois, la responsabilité était apparentée à la propriété, dans le monde actuel, les dirigeants sociaux ne sont plus nécessairement propriétaires des sociétés qu'ils dirigent[666].

L'objectif même du couple RSE et médiation est donc de recréer un lien de responsabilité entre le dirigeant propriétaire ou non de l'entreprise et son environnement sociétal.
Ce couple a également pour but de favoriser, au travers un nouveau cadre, des liens entre l'éthique et le droit et, plus précisément, entre le dirigeant (propriétaire ou non de son entreprise) et la responsabilité sociétale.

C'est justement parce que les frontières de l'entreprise n'ont jamais été aussi éclatées et diluées que la mise en oeuvre de la responsabilité sociétale des entreprises est nécessaire[667].

Il y a lieu de signaler l'existence d'un rapport divergent provenant du Commissariat Général du Plan en 2005 [668] qui s'interroge dans les termes suivants : « nous devrions tout de même être surpris par une supposée logique qui consisterait à vouloir imputer plus de responsabilité à une instance devenue, en quelque sorte, une passoire ».
Ne conviendrait-il pas d'inverser la logique du raisonnement : n'est-ce pas parce que les frontières de l'entreprise sont floues et diluées que sa régulation est aussi problématique ?

Par conséquent, afin de dépasser toutes ces interrogations, il est nécessaire de combiner utilement l'initiative des entreprises qui considèrent la RSE comme une innovation et, par la même, source d'avantages concurrentiels et d'anticipation, avec les outils de la RSE qui permettent de mettre en œuvre les meilleures pratiques.

---

[666] SALIN (P.), *Libéralisme*, Odile Jacob, 2000, p. 93.
CASTEL (R.), La métamorphose de la question sociale, Gallimard, 1999.
Robert Castel, dans la *Métamorphose de la question sociale,* défend l'idée que la Révolution industrielle a conduit à placer la propriété privée au centre de la question sociale alors qu'au même moment la lutte sociale cherchait à construire une propriété sociale.
PESQUEUX (Y.), « La responsabilité sociale de l'entreprise ou l'épuisement d'un thème de gestion », Congrès de l'ADERSE, 2009.
Par conséquent, c'est au travers du contrat que l'entreprise tendrait à s'ériger en fait social. Ainsi, la RSE serait une des voies par lesquelles s'effectue cette appropriation de la propriété sociale par les catégories de la propriété privée
[667] DUPUIS (J.-C.), EYQUEM-RENAULT (M.), « À la recherche de nouvelles frontières pour la RSE et l'entreprise », *Revue internationale de Psychosociologie,* 2010/38, Vol. XVI, p.43-62.
[668] Le Commissariat Général du Plan (CGP) était un organisme placé sous l'autorité du Premier ministre de la France et qui a fonctionné entre 1946 et 2006. Il jouait un rôle majeur dans l'animation de l'analyse prospective et stratégique ainsi que dans l'évolution des politiques publiques. Il s'est transformé en Centre d'analyse stratégique (CAS) en mars 2006.

Ce n'est qu'en conciliant ces deux idées que l'on peut tracer le chemin d'un renouvellement du fonctionnement de l'entreprise évitant ainsi que certaines d'entre elles surfent sur la vague du *green washing*[669].

Aujourd'hui dans un monde devenu interdépendant, l'entreprise est en interaction avec le territoire où elle produit et avec une économie globalisée[670], ce qui implique que de nouvelles régulations soient nécessaires.
Mais en pratique comment faire ? Quels outils utiliser ? Quels instruments les entreprises peuvent-elles mettre en œuvre ?

Droit substantiel, la RSE, et droit processuel, la médiation, font partie des principaux instruments de cette régulation.

Puisque ces deux concepts relèvent du domaine de la *soft law*, se pose alors la question de l'effectivité et de l'efficacité des démarches volontaires.

A première vue, il ne serait pas choquant de dire que le « bien commun » est étranger aux problématiques d'entreprises et que la production et l'entretien de ce bien être de la société doivent faire l'objet de mesures coercitives au même titre que la perception de l'impôt appartient à l'intérêt général.

Cependant, il serait contraire à une démarche RSE de mettre en place des sanctions financières en cas de non respect des engagements souscrits.
La RSE, comme la médiation, relève d'un même univers celui de la *soft law*, d'un même principe, à savoir le bien être collectif.

La RSE est donc un concept dont l'avenir repose sur la construction de nouvelles pratiques d'entreprises (médiation) et sur le dialogue avec leurs parties prenantes.

---

[669] *Greenwashing* ou verdissement abusif du discours. L'abus pouvant également porter sur la fabrication d'une image sociétalement responsable décalée par rapport aux pratiques et à la performance.
[670] AUBY (J.-B.), *La globalisation, le droit et l'Etat*, 2ème éd., L.G.D.J., 2010, p. 75 : « La globalisation de l'économie est au cœur de la globalisation et, au centre de la globalisation économique, il y a le développement intense du commerce international. Le commerce est au cœur du cœur de la globalisation ».

Le succès de l'entreprise dépend donc de l'intensité et de la nature du dialogue qu'elle entretient avec son environnement, de son aptitude à raisonner en termes d'opportunité dans la durée et de sa capacité à agir en matière sociétale[671].

Plutôt un objectif qu'une contrainte, elle apparaît comme la manifestation d'une certaine sagesse et d'une certaine maturité propres à une époque d'abondance.

Ainsi, la RSE et son corolaire, la médiation, révèlent la marque d'une certaine humanité et constituent un gage de la prospérité de l'entreprise.

Cette alliance permet de sortir du dialogue singulier actionnaire/dirigeant pour tenir compte de l'environnement élargi de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes.

En d'autres termes, « RSE et médiation » sont les moyens de sauvegarder la liberté d'entreprendre tout en prenant en compte les risques sociaux, sociétaux et environnementaux qui menacent la poursuite du processus économique de développement.

Ainsi, en réaction à une crise financière et économique qui a dévoilé les abîmes insoupçonnés de la cupidité des acteurs de marché, une entreprise « nouvelle » est en train de naître.

Il semble déraisonnable de penser qu'une sortie de crise puisse survenir durablement sans une remise en cause profonde des modes de production, d'échange et de consommation.

Les entreprises doivent se préoccuper d'être plus éthiques et assumer, par la même, les conséquences sociales, sociétales et environnementales propres à leur activité.

Une telle constatation a bien tout d'une révolution dans la mesure où elle remet en cause la nature même de l'entreprise et ses finalités.

---

[671] MAON (F.), « De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p.33.
Après analyse, il est possible de constater une dépendance croissante des entreprises à l'opinion publique et à un ensemble élargi de parties prenantes. En raison d'un risque de réputation ou d'une dépendance à une ressource particulière susceptible de mettre à mal la pérennité de l'entreprise, cette dernière doit prendre en compte dans sa politique : RSE et médiation.

Avec le mouvement RSE, l'entreprise s'affirme plus autonome et plus solidaire, prête à s'autoréguler et à gérer, grâce à la médiation, les conflits entre les différentes parties prenantes à son activité.

L'idée républicaine classique fait de chaque citoyen, c'est-à-dire de toute personne physique ou morale, le dépositaire de l'intérêt général.
Si l'entreprise, comme elle le proclame parfois, se veut véritablement citoyenne, elle se doit alors d'aller au bout de la logique républicaine.

D'aucuns de nature pessimiste considèrent pourtant cette nouvelle entreprise du XXIème siècle comme une simple fiction.
L'entreprise a t'elle ou non changé ?
Même si une grande majorité d'entre elles visent encore et seulement l'efficacité productive et donc financière comme seul objectif, oubliant ainsi la question des retombées de leurs activités sur le « bien être collectif », le concept de la RSE et de la médiation est maintenant bien inscrit.

Certes, si la RSE est encore fragile, elle joue un rôle devenu indispensable grâce à la médiation.

Fragile, dans la mesure où la RSE en sa qualité de droit substantiel ne disposait pas à son origine d'un droit processuel afin que les entreprises l'appliquent correctement. Depuis, la médiation, outil de mise en œuvre de la RSE, a permis aux entreprises d'agir de manière responsable par le biais d'un dialogue constructif avec ses parties prenantes.

Indispensable, dans la mesure où la RSE, loin d'être le fruit d'une quelconque philanthropie passagère, est souvent perçue à la fois comme une réponse aux scandales qui ont éclaté au cours des deux dernières décennies[672] mais également comme une stratégie face à des défis

[672] Même si des scandales marquants ont largement contribué à la diffusion de la RSE (par exemple, les conditions de travail chez Nike et ses sous-traitants, les risques d'atteinte à l'environnement par Shell avec une tentative de coulage d'une plate-forme pétrolière), il est possible de faire remonter la RSE aux années trente, en l'associant au développement d'institutions sociales en son sein. Dans ce contexte, la RSE se justifie à la fois par l'objectif de productivité de l'entreprise et par l'intervention minimale de l'Etat dans les affaires sociales.

d'un monde globalisé (par exemple, le changement climatique, la dégradation de la situation des droits de l'homme ou les conditions d'emploi dans les pays de délocalisation)[673].

Par ailleurs, la RSE, même si elle reste un droit invitatif, devient progressivement un droit coercitif que le législateur veut imposer.

Néanmoins, la voie de la médiation permet de trouver des solutions négociées dans un souci d'équité tout en permettant aux entreprises de répondre à leurs obligations légales.

Cette nouvelle gouvernance d'entreprises n'est encore qu'à l'aube d'une nouvelle ère[674]. « L'entreprise déclarative des années passées fait place à l'entreprise collaborative des années durables »[675].

Chacun aura compris que la mise en œuvre de la RSE, par le biais de la médiation, dépasse largement la démonstration d'une simple conscience sociale.
Ce concept n'est pas une simple option à ajouter aux activités centrales de l'entreprise, il a trait à la gestion même de l'entreprise[676].

La RSE, grâce à la médiation, est mise en pratique dans les opérations quotidiennes de l'entreprise via des processus organisationnels visant à générer des informations sur les parties prenantes, leurs attentes, leurs perceptions à propos de l'entreprise.

[673] Dans ce contexte, la diffusion de la RSE rend compte d'un mouvement de moralisation des affaires, elle est perçue comme un moyen de réguler un espace dont la dimension et l'ampleur ne permettent pas aux législations nationales de jouer leur rôle de régulateur.
[674] Dans un environnement mondialement bouleversé, les entreprises revoient leurs exigences. En outre, la crise modifie l'appréciation des risques.
[675] Institut RSE management*, La fonction RSE, le nouveau métier du management pour conduire la transition des entreprises vers la croissance durable,* septembre 2010, disponible sur : http://www.institutrse.com/en/actualite-rse/notes-d-analyse-de-l-irse-management/la-fonction-rse-le-nouveau-metier-du-management-pour-conduire-la-transition-des-entreprises-vers-la-croissance-durable.html
[676] ROLLAND (B.), « De la RSE à la responsabilité juridique : l'exemple de la démarche environnementale », dans, (dir.), ROSE (J.-J.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : Pour un nouveau contrat social*, De Boeck, 2006, p. 105.

Elle permet aussi de mettre sur pied des initiatives cohérentes avec les valeurs de l'entreprise destinées à répondre aux demandes desdites parties prenantes et à évaluer les impacts de l'entreprise sur les questions sociales, sociétales, écologiques[677].
Par conséquent, l'établissement des pratiques de RSE résulte d'un processus d'échange entre l'entreprise et ses parties prenantes, que celles-ci fassent partie de l'entreprise (parties prenantes internes) ou non (parties prenantes externes).
Ce dialogue interactif qui procède de la médiation permet de contribuer au « bien commun »[678] et assure la pérennité de l'activité économique[679].

C'est précisément dans cette dimension, et dans cette vocation éthique que la RSE s'affirme comme « la Recherche de Sens pour l'Economie »[680].

L'alliance RSE et médiation constitue un cadre d'action qui permet aux entreprises d'être des vecteurs de progrès à la fois économique, sociétal et environnemental.

Ainsi, cette alliance n'est ni fortuite ni un effet de mode, mais correspond bel et bien à un mouvement de fond en réponse à un besoin de régulation.

La mondialisation économique ne peut aujourd'hui se concevoir sans la prise en compte effective par les entreprises qui en sont les premiers acteurs, des valeurs sociétales dans la conduite de leurs activités.

La question reste cependant de savoir si la réponse au traumatisme créé par la crise peut être régulée principalement par la RSE et son corolaire, la médiation, et ce d'une manière durable?

La réponse à cette interrogation a été donnée par le législateur lui-même au travers l'article 49 de la loi Grenelle I.

---

[677] L'apport de la Commission européenne à ce sujet est double : D'une part, elle assigne à la RSE un rôle extra normatif, ne pouvant ni se substituer au droit national ou communautaire existant.
D'autre part, elle distingue la responsabilité sociale interne de l'entreprise (le capital humain, la santé et la sécurité) de sa responsabilité externe (envers les partenaires commerciaux et les fournisseurs, les clients, les pouvoirs publics et les ONG).
[678] BODIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *La responsabilité sociale des entreprises- Une perspective institutionnaliste,* Septentrion, 2009, p. 96.
[679] BODIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *Id.,* p. 97-98.
[680] BODIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.)*, Id.*, 17-18.

Ce dernier affirme que « construire une nouvelle économie conciliant protection de l'environnement, progrès social et croissance économique exige de nouvelles formes de gouvernance, favorisant la mobilisation de la société par la médiation et la concertation »[681].

Le législateur a donc décidé de favoriser l'alliance « RSE et médiation » comme l'un des piliers de cette nouvelle économie.

Dès lors, pourquoi faire demi-tour ou renoncer à ce qui est engagé alors que le législateur s'est déjà saisi de la question en transformant quelques obligations morales en obligations civiles (« en sanctionnant par la force l'accomplissement du devoir »[682]) et en octroyant à l'Etat un rôle plus modérateur ?

Il ne s'agit ni de faire demi-tour ni d'aller vers l'inconnu, mais il s'agit simplement d'appliquer, par une démarche volontariste, les lois déjà en vigueur.

En effet, si la RSE s'entend comme les mesures prises par les entreprises qui vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives, en pratique, il apparaît que la démarche RSE des entreprises françaises ne se situe pas au-delà de la loi, mais correspond simplement à l'application d'obligations légales.

La démarche RSE, dont les origines se trouvent aux Etats-Unis, est encrée dans des logiques sociales très éloignées des pratiques françaises dans lesquelles prédominent des dispositions règlementaires, législatives ou contractuelles qui constituent « un ordre public social » cohérent.

---

[681] Loi n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, Titre V : Gouvernance, information et formation, article 49.

[682] RIPERT (G.), La règle morale dans les obligations civiles, LGDJ, 1949 ;
TREBULLE (F-G.), « Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale) », *Répertoire de droit des sociétés, Dalloz*, 2011 ;
ROBERT-DEMONTROND (P.), JOYEAU (A.), « Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente », *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1 Vol.5, p.5-16 ;
Si la RSE a été constituée d'engagements discrétionnaires au temps des pionniers, aujourd'hui il en va différemment et nombre d'engagements à faire et à ne pas faire deviennent des obligations ou des quasi-obligations. Plusieurs exemples sont fournis en France depuis 2001.

En raison de la densité législative, notamment dans le domaine social, les obligations légales en matière de droit du travail en France rendent difficile pour les entreprises d'aller au-delà de la loi.
En effet, le législateur français a déjà intégré une logique incitative à la responsabilité sociétale des entreprises dans l'ordonnancement juridique.
Le respect des droits de l'homme est déjà garanti par le droit positif interne et européen ; dès lors, en quoi l'application la RSE apporte t-elle un élément nouveau ?
Le droit de l'environnement, assis sur des traités, nourri par le droit communautaire, présent en droit français dans le Code de l'environnement, ne traite-t-il pas déjà des conséquences environnementales de l'activité des entreprises ? Le droit social qui structure les relations de travail, notamment des mécanismes visant à protéger les salariés, ne traite-t-il pas, lui aussi, des conséquences sociales entre l'entreprise et ses parties prenantes ?

Il apparaît donc que les thèmes sur lesquels porte la RSE sont tous, sans exception, susceptibles de faire l'objet d'obligations édictées par la législation étatique.
En reprenant les sept axes dégagés par la normes ISO 26 000, il apparaît que ces derniers font presque tous, en droit interne, l'objet de règles précises.

En ne citant que les plus évidentes, il est possible de trouver une correspondance évidente :

1. La gouvernance de l'organisation => le droit des sociétés, des associations, des personnes publiques.
2. Les droits de l'Homme=> les droits de l'Homme.
3. Les relations et conditions de travail => le droit social.
4. L'environnement => le droit de l'environnement.
5. Les bonnes pratiques des affaires => le droit des affaires notamment.
6. Les questions relatives aux consommateurs => le droit de la consommation.
7. L'engagement sociétal => les règles applicables au mécénat, au financement privé des activités publiques ou politiques.

Il serait vain de tenter de dresser le tableau des différentes lois qui s'appliquent aux entreprises et recouvrent une partie du champ de la RSE.
Ce serait d'autant plus vain que le nécessaire respect de la législation est inhérent à la mise en œuvre de la RSE.
Finalement, la RSE permet de contribuer à développer une culture volontariste du respect de la loi. En effet, c'est une chose d'être soumis à la loi, c'est autre chose de le savoir enfin, c'est une troisième chose d'en tirer toutes les conséquences, de l'intérioriser et surtout de l'appliquer[683].
La RSE apparaît finalement comme un instrument de réalisation du droit. Et sans que cela soit considéré comme un paradoxe, une entreprise sociétalement responsable est avant tout une entreprise respectueuse de ses obligations légales.

C'est dans ce contexte qu'il faut maintenant s'interroger quant à la valeur ajoutée de la RSE par rapport à la seule application de la loi.
Au moins deux arguments peuvent être avancés pour justifier cette valeur ajoutée.

La RSE peut être appliquée même dans l'hypothèse où il n'y a pas de règle de droit précisément formulée.
La démarche RSE conduit alors aux marges du droit.
Ainsi, la RSE comme la coutume, qui ne peut donc être *contra legem*, peut épouser la loi, la seconder *secudum legem* (selon la loi) ou suppléer à son abscence *praeter legem*.

En outre, la médiation permet que la *soft law* devienne un instrument de réalisation de la *hard law* et qu'elle se transforme en *hard law* par le biais de l'instrument contractuel (contrat entre l'entreprise et les parties prenantes mais aussi contrat issu de la médiation conventionnelle).

Bien qu'issu de la *soft law*, l'alliance RSE et médiation, en raison de sa souplesse, s'adapte à la *hard law* et, s'il y a lieu, la supplée.

[683] FLORENT (P.), « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion,* 2011/3 n°212, p. 109-125.

Au-delà de cette réflexion, l'enjeu de la RSE et de la médiation est de mettre en place une économie de marché responsable pour apporter de nouvelles solutions aux désordres régnant sur la société actuelle[684].

Cependant, il ressort de ce désordre généralisé, de ce chaos[685], quelques aspects positifs dans la mesure où cette situation permet de poser sérieusement la question des relations entre l'entreprise et la société civile et, en particulier, de la régulation des activités économiques et financières[686].

Une seule chose est sûre, le profit à tout prix, sans se soucier de l'autre et sans régulation, a entrainé un processus de crises à la fois financières, économiques, sociales, industrielles et écologiques.

Serait-il alors responsable de ne pas laisser sa chance à l'alliance RSE et médiation qui permet à la fois de favoriser, de façon préventive et curative, un dialogue et un échange avec les parties prenantes et, par la même, construire un processus régulateur ?

Si l'entreprise est stigmatisée comme étant le lieu de l'exploitation et du conflit, l'alliance RSE et médiation permet d'ajouter une dimension plus positive et de construire un nouvel espace de dialogue.
On peut souhaiter que les entreprises qui prospèreront au cours de ce XXIème siècle seront celles qui placeront la responsabilité sociétale et la médiation au cœur de leurs activités et qui rechercheront une performance globale bénéficiant à toutes les parties prenantes.

---

[684] HUSSON-TRAORE (A.-C.), SMEE (V.), « Quel avenir pour la RSE ? », *Alternative économie poche*, dossier : responsabilité sociale des entreprises françaises, novembre 2009, p. 1026.
[685] SOREL (R.), *Chaos et éternité. Mythologie et philosophie grecques de l'Origine,* Les belles lettres, 2006, p.17.
Le chaos vient du grec *khaos* qui signifie la confusion, le désordre complet. C'est dans *Les Métamorphoses d'Ovide* que se rencontre pour la première fois l'assimilation du chaos comme confusion d'éléments matériels. Ainsi, le chaos est selon l'acception ovidienne « un état de conflit entre des principes à cause de leur mutuel et réciproque empiètement dans l'obscurité d'une masse refermée sur elle même (…) ce chaos n'est pas ouverture mais, au contraire, clôture. Il bloque la possibilité même d'une quelconque organisation phénoménale à cause de la contradiction des éléments du devenir »
[686] Le principe de la *stakeholder value* (littéralement « valeur pour les parties prenantes », expression faisant écho à *shareholder value*, soit « valeur pour les actionnaires ») est une des réponses à ce désordre.

LISTE DES ANNEXES

I. ARTICLE DE MILTON FRIEDMAN

II. DEVELOPPEMENT CONCERNANT L'OIT, L'OCDE ET LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIS

III. LE CADRE FRANÇAIS DE LA RSE

IV. DISTINCTION MODE AMIABLE ET NON AMIABLE DE REGLEMENT DES CONFLITS

V. LA RSE ET L'HOTEL MARTINEZ

VI. LA CHARTE DE DEONTOLOGIE DE FRANCE TELECOME

VII. LES DIFFERENTS TYPES DE MEDIATION EXISTANTS

VIII. CHARTE DE LA MEDIATION DES TELECOMMUNICATIONS

IX. AVANTAGES D'UNE POLITIQUE RSE PAR LE BIAIS DE LA MEDIATION

X. LES LABELS ET LES MARQUES

XI. DECRET N°2012- 557 du 25 avril 2012 JO DU 26 AVRIL 2012

XII. COMMUNICATION SUR LE PROGRES - LE PACTE MONDIAL - LES GALERIES LAFAYETTES

ANNEXES

I. ARTICLE DE MILTON FRIEDMAN

"The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits".

by Milton Friedman

The New York Times Magazine, September 13, 1970, p. 122- 126. Copyright @ 1970 by The New York Times Company.

When I hear businessmen speak eloquently about the "social responsibilities of business in a free-enterprise system," I am reminded of the wonderful line about the Frenchman who discovered at the age of 70 that he had been speaking prose all his life. The businessmen believe that they are defending free enterprise when they declaim that business is not concerned "merely" with profit but also with promoting desirable "social" ends; that business has a "social conscience" and takes seriously its responsibilities for providing employment, eliminating discrimination, avoiding pollution and whatever else may be the catchwords of the contemporary crop of reformers. In fact they are–or would be if they or anyone else took them seriously–preaching pure and unadulterated socialism. Businessmen who talk this way are unwitting puppets of the intellectual forces that have been undermining the basis of a free society these past decades.

The discussions of the "social responsibilities of business" are notable for their analytical looseness and lack of rigor. What does it mean to say that "business" has responsibilities? Only people can have responsibilities. A corporation is an artificial person and in this sense may have artificial responsibilities, but "business" as a whole cannot be said to have responsibilities, even in this vague sense. The first step toward clarity in examining the doctrine of the social responsibility of business is to ask precisely what it implies for whom.

Presumably, the individuals who are to be responsible are businessmen, which means individual proprietors or corporate executives. Most of the discussion of social responsibility is directed at corporations, so in what follows I shall mostly neglect the individual proprietors and speak of corporate executives.

In a free-enterprise, private-property system, a corporate executive is an employee of the owners of the business. He has direct responsibility to his employers. That responsibility is to conduct the business in accordance with their desires, which generally will be to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom. Of course, in some cases his employers may have a different objective. A group of persons might establish a corporation for an eleemosynary purpose–for example, a hospital or a school. The manager of such a corporation will not have money profit as his objective but the rendering of certain services.

In either case, the key point is that, in his capacity as a corporate executive, the manager is the agent of the individuals who own the corporation or establish the eleemosynary institution, and his primary responsibility is to them.

Needless to say, this does not mean that it is easy to judge how well he is performing his task. But at least the criterion of performance is straightforward, and the persons among whom a voluntary contractual arrangement exists are clearly defined.

Of course, the corporate executive is also a person in his own right. As a person, he may have many other responsibilities that he recognizes or assumes voluntarily–to his family, his conscience, his feelings of charity, his church, his clubs, his city, his country. He feel impelled by these responsibilities to devote part of his income to causes he regards as worthy, to refuse to work for particular corporations, even to leave his job, for example, to join his country's armed forces. If we wish, we may refer to some of these responsibilities as "social responsibilities." But in these respects he is acting as a principal, not an agent; he is spending his own money or time or energy, not the money of his employers or the time or energy he has contracted to devote to their purposes. If these are "social responsibilities," they are the social responsibilities of individuals, not of business.

What does it mean to say that the corporate executive has a "social responsibility" in his capacity as businessman? If this statement is not pure rhetoric, it must mean that he is to act in

some way that is not in the interest of his employers. For example, that he is to refrain from increasing the price of the product in order to contribute to the social objective of preventing inflation, even though a price in crease would be in the best interests of the corporation. Or that he is to make expenditures on reducing pollution beyond the amount that is in the best interests of the corporation or that is required by law in order to contribute to the social objective of improving the environment. Or that, at the expense of corporate profits, he is to hire "hardcore" unemployed instead of better qualified available workmen to contribute to the social objective of reducing poverty.

In each of these cases, the corporate executive would be spending someone else's money for a general social interest. Insofar as his actions in accord with his "social responsibility" reduce returns to stockholders, he is spending their money. Insofar as his actions raise the price to customers, he is spending the customers' money. Insofar as his actions lower the wages of some employees, he is spending their money.

The stockholders or the customers or the employees could separately spend their own money on the particular action if they wished to do so. The executive is exercising a distinct "social responsibility," rather than serving as an agent of the stockholders or the customers or the employees, only if he spends the money in a different way than they would have spent it.

But if he does this, he is in effect imposing taxes, on the one hand, and deciding how the tax proceeds shall be spent, on the other.

This process raises political questions on two levels: principle and consequences. On the level of political principle, the imposition of taxes and the expenditure of tax proceeds are governmental functions. We have established elaborate constitutional, parliamentary and judicial provisions to control these functions, to assure that taxes are imposed so far as possible in accordance with the preferences and desires of the public–after all, "taxation without representation" was one of the battle cries of the American Revolution. We have a system of checks and balances to separate the legislative function of imposing taxes and enacting expenditures from the executive function of collecting taxes and administering expenditure programs and from the judicial function of mediating disputes and interpreting the law.

Here the businessman–self-selected or appointed directly or indirectly by stockholders–is to be simultaneously legislator, executive and, jurist. He is to decide whom to tax by how much

and for what purpose, and he is to spend the proceeds–all this guided only by general exhortations from on high to restrain inflation, improve the environment, fight poverty and so on and on.

The whole justification for permitting the corporate executive to be selected by the stockholders is that the executive is an agent serving the interests of his principal. This justification disappears when the corporate executive imposes taxes and spends the proceeds for "social" purposes. He becomes in effect a public employee, a civil servant, even though he remains in name an employee of a private enterprise. On grounds of political principle, it is intolerable that such civil servants–insofar as their actions in the name of social responsibility are real and not just window-dressing–should be selected as they are now. If they are to be civil servants, then they must be elected through a political process. If they are to impose taxes and make expenditures to foster "social" objectives, then political machinery must be set up to make the assessment of taxes and to determine through a political process the objectives to be served.

This is the basic reason why the doctrine of "social responsibility" involves the acceptance of the socialist view that political mechanisms, not market mechanisms, are the appropriate way to determine the allocation of scarce resources to alternative uses.

On the grounds of consequences, can the corporate executive in fact discharge his alleged "social responsibilities?" On the other hand, suppose he could get away with spending the stockholders' or customers' or employees' money. How is he to know how to spend it? He is told that he must contribute to fighting inflation. How is he to know what action of his will contribute to that end? He is presumably an expert in running his company–in producing a product or selling it or financing it. But nothing about his selection makes him an expert on inflation. Will his hold ing down the price of his product reduce inflationary pressure? Or, by leaving more spending power in the hands of his customers, simply divert it elsewhere? Or, by forcing him to produce less because of the lower price, will it simply contribute to shortages? Even if he could answer these questions, how much cost is he justified in imposing on his stockholders, customers and employees for this social purpose? What is his appropriate share and what is the appropriate share of others?

And, whether he wants to or not, can he get away with spending his stockholders', customers' or employees' money? Will not the stockholders fire him? (Either the present ones or those

who take over when his actions in the name of social responsibility have reduced the corporation's profits and the price of its stock.) His customers and his employees can desert him for other producers and employers less scrupulous in exercising their social responsibilities.

This facet of "social responsibility" doc trine is brought into sharp relief when the doctrine is used to justify wage restraint by trade unions. The conflict of interest is naked and clear when union officials are asked to subordinate the interest of their members to some more general purpose. If the union officials try to enforce wage restraint, the consequence is likely to be wildcat strikes, rank-and-file revolts and the emergence of strong competitors for their jobs. We thus have the ironic phenomenon that union leaders–at least in the U.S.–have objected to Government interference with the market far more consistently and courageously than have business leaders.

The difficulty of exercising "social responsibility" illustrates, of course, the great virtue of private competitive enterprise–it forces people to be responsible for their own actions and makes it difficult for them to "exploit" other people for either selfish or unselfish purposes. They can do good–but only at their own expense.

Many a reader who has followed the argument this far may be tempted to remonstrate that it is all well and good to speak of Government's having the responsibility to impose taxes and determine expenditures for such "social" purposes as controlling pollution or training the hard-core unemployed, but that the problems are too urgent to wait on the slow course of political processes, that the exercise of social responsibility by businessmen is a quicker and surer way to solve pressing current problems.

Aside from the question of fact–I share Adam Smith's skepticism about the benefits that can be expected from "those who affected to trade for the public good"–this argument must be rejected on grounds of principle. What it amounts to is an assertion that those who favor the taxes and expenditures in question have failed to persuade a majority of their fellow citizens to be of like mind and that they are seeking to attain by undemocratic procedures what they cannot attain by democratic procedures. In a free society, it is hard for "evil" people to do "evil," especially since one man's good is another's evil.

I have, for simplicity, concentrated on the special case of the corporate executive, except only for the brief digression on trade unions. But precisely the same argument applies to the newer phenomenon of calling upon stockholders to require corporations to exercise social responsibility (the recent G.M crusade for example). In most of these cases, what is in effect involved is some stockholders trying to get other stockholders (or customers or employees) to contribute against their will to "social" causes favored by the activists. Insofar as they succeed, they are again imposing taxes and spending the proceeds.

The situation of the individual proprietor is somewhat different. If he acts to reduce the returns of his enterprise in order to exercise his "social responsibility," he is spending his own money, not someone else's. If he wishes to spend his money on such purposes, that is his right, and I cannot see that there is any objection to his doing so. In the process, he, too, may impose costs on employees and customers. However, because he is far less likely than a large corporation or union to have monopolistic power, any such side effects will tend to be minor.

Of course, in practice the doctrine of social responsibility is frequently a cloak for actions that are justified on other grounds rather than a reason for those actions.

To illustrate, it may well be in the long run interest of a corporation that is a major employer in a small community to devote resources to providing amenities to that community or to improving its government. That may make it easier to attract desirable employees, it may reduce the wage bill or lessen losses from pilferage and sabotage or have other worthwhile effects. Or it may be that, given the laws about the deductibility of corporate charitable contributions, the stockholders can contribute more to charities they favor by having the corporation make the gift than by doing it themselves, since they can in that way contribute an amount that would otherwise have been paid as corporate taxes.

In each of these–and many similar–cases, there is a strong temptation to rationalize these actions as an exercise of "social responsibility." In the present climate of opinion, with its wide spread aversion to "capitalism," "profits," the "soulless corporation" and so on, this is one way for a corporation to generate goodwill as a by-product of expenditures that are entirely justified in its own self-interest.

It would be inconsistent of me to call on corporate executives to refrain from this hypocritical window-dressing because it harms the foundations of a free society. That would be to call on

them to exercise a "social responsibility"! If our institutions, and the attitudes of the public make it in their self-interest to cloak their actions in this way, I cannot summon much indignation to denounce them. At the same time, I can express admiration for those individual proprietors or owners of closely held corporations or stockholders of more broadly held corporations who disdain such tactics as approaching fraud.

Whether blameworthy or not, the use of the cloak of social responsibility, and the nonsense spoken in its name by influential and prestigious businessmen, does clearly harm the foundations of a free society. I have been impressed time and again by the schizophrenic character of many businessmen. They are capable of being extremely farsighted and clearheaded in matters that are internal to their businesses. They are incredibly shortsighted and muddle-headed in matters that are outside their businesses but affect the possible survival of business in general. This shortsightedness is strikingly exemplified in the calls from many businessmen for wage and price guidelines or controls or income policies. There is nothing that could do more in a brief period to destroy a market system and replace it by a centrally controlled system than effective governmental control of prices and wages.

The shortsightedness is also exemplified in speeches by businessmen on social responsibility. This may gain them kudos in the short run. But it helps to strengthen the already too prevalent view that the pursuit of profits is wicked and immoral and must be curbed and controlled by external forces. Once this view is adopted, the external forces that curb the market will not be the social consciences, however highly developed, of the pontificating executives; it will be the iron fist of Government bureaucrats. Here, as with price and wage controls, businessmen seem to me to reveal a suicidal impulse.

The political principle that underlies the market mechanism is unanimity. In an ideal free market resting on private property, no individual can coerce any other, all cooperation is voluntary, all parties to such cooperation benefit or they need not participate. There are no values, no "social" responsibilities in any sense other than the shared values and responsibilities of individuals. Society is a collection of individuals and of the various groups they voluntarily form.

The political principle that underlies the political mechanism is conformity. The individual must serve a more general social interest–whether that be determined by a church or a dictator or a majority. The individual may have a vote and say in what is to be done, but if he is

overruled, he must conform. It is appropriate for some to require others to contribute to a general social purpose whether they wish to or not.

Unfortunately, unanimity is not always feasible. There are some respects in which conformity appears unavoidable, so I do not see how one can avoid the use of the political mechanism altogether.

But the doctrine of "social responsibility" taken seriously would extend the scope of the political mechanism to every human activity. It does not differ in philosophy from the most explicitly collectivist doctrine. It differs only by professing to believe that collectivist ends can be attained without collectivist means. That is why, in my book *Capitalism and Freedom*, I have called it a "fundamentally subversive doctrine" in a free society, and have said that in such a society, "there is one and only one social responsibility of business–to use it resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud."

II. DEVELOPPEMENT CONCERNANT L'OIT, L'OCDE ET LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIS

A. L'Organisation Internationale du Travail (OIT)

Dès les années soixante dix, l'OIT[687] s'est intéressée aux activités des multinationales et à leur impact sur le travail et la politique sociale.
A l'instar d'autres organisations internationales comme l'OCDE et les Nations-Unies, l'OIT cherchait un moyen de capter l'attention des multinationales sur leurs pratiques sociales.
Le processus engagé en mars 1971 par une réunion d'experts prit plusieurs années.

L'Organisation Internationale du Travail (OIT) impose à ses états membres huit conventions obligatoires, dites « de base », qui concernent, entre autres, la liberté d'association, le travail des enfants et le travail forcé.
Cependant, ces conventions ne s'appliquent pas directement aux entreprises en tant que telles.

Par ailleurs, l'OIT a également établi en 1977 puis modifié en 2001 une Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale.
La Déclaration présente un contenu matériel original. Elle esquisse un ensemble de sujets et de questions qui donnent à voir concrètement ce sur quoi il serait souhaitable que porte la responsabilité sociétale des entreprises en ce qui concerne les relations avec une des parties prenantes que sont les travailleurs.
La Déclaration dresse en quelque sorte « le portrait robot » de la dimension internationale et sociétale de la RSE, sans jamais introduire de manière explicite cette notion.
Il est donc possible de considérer que le texte de l'OIT est un instrument de régulation de la responsabilité sociétale des entreprises.

[687] L'OIT est une institution d'une toute autre nature que l'OCDE, par sa dimension quasi universelle, par son multilatéralisme et par son objet.

En effet, si la RSE est suspectée d'être uniquement un discours aux seules fins de marketing et de séduction du consommateur, les auteurs de la Déclaration semblent implicitement ici retenir l'idée que ces engagements librement acceptés pourraient avoir des effets juridiques.

Néanmoins, ces recommandations restent purement indicatives et incitatives dans la mesure où la Déclaration tripartite de l'OIT relève de la catégorie de *soft law* qui « ne prend consistance dans l'ordre juridique que si, à la déclaration, succède même partiellement et progressivement l'application »[688].
Cette dernière participe et concourt à la formation d'une *opinio juris* à l'échelon mondial sur la responsabilité sociétale des entreprises multinationales[689].
La Déclaration en appelle à l'acceptation directe des normes fondamentales du travail par les entreprises qui ont l'obligation morale d'inclure dans leurs principes ceux adoptés par l'Organisation Internationale du Travail (OIT).
Il ne faut cependant pas occulter que le caractère volontaire de la Déclaration n'a cependant pas empêché l'adoption d'une procédure de contrôle de sa mise en œuvre et pour la résolution des différends.

[688] DUPUY (P.-M), *Droit international public,* 8ème éd., Dalloz, 2006, p.402.
[689] DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant, 2010, p. 429.

B. Les Principes directeurs de l'OCDE

L'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE)[690] a, de son côté, édicté des principes directeurs à l'intention des multinationales, adoptés en 1976 et révisés en 2000 et en mai 2011, qui s'adressent à la fois aux Etats et aux entreprises.

Il s'agit de recommandations que les gouvernements des pays membres de l'organisation adressent aux entreprises multinationales. Ces principes directeurs sont conçus dans l'optique d'une promotion des bonnes pratiques des entreprises.

Ils concernent divers domaines qui vont du respect des droits de l'homme aux conséquences de l'activité de l'entreprise sur l'environnement, en passant par la lutte contre la corruption. Les Principes directeurs apportent donc aux entreprises, aux organisations syndicales et à la société civile un cadre internationalement reconnu permettant de favoriser l'adoption, par les grandes entreprises, de comportements sociétalement responsables dans le cadre de la mondialisation.

Les principes directeurs, à l'intention des entreprises multinationales, constituent un code de conduite détaillé non contraignant, que les pays membres de l'OCDE et d'autres ont convenu de promouvoir.

Dans leur version révisée en 2000, les principes directeurs accordent une large place aux aspects liés à la RSE et la partie concernant la gouvernance a été mise à jour, pour être en phase avec les évolutions d'un autre texte de référence de l'Organisation : les Principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE.

De plus, la « promotion » de ces principes doit être assurée par des « Points de Contact Nationaux (PCN ou *National Contact Points*)» que peuvent saisir les particuliers en cas de manquement d'une entreprise multinationale sur le territoire d'un Etat.

Les « PCN » jouent un rôle de médiation entre les entreprises multinationales et des personnes qui excipent d'une violation des principes directeurs de l'OCDE.

[690] Née en 1961, l'OCDE a pour vocation « de promouvoir des politiques visant à réaliser la plus forte expansion possible de l'économie et de l'emploi et une progression du niveau de vie dans les pays membres, tout en maintenant la stabilité financière, et à contribuer ainsi au développement de l'économie mondiale ; à contribuer à une saine expansion économique dans les pays membres, ainsi que non membres, en voie de développement économique ; à contribuer à l'expansion du commerce mondial sur une base multilatérale et non discriminatoire conformément aux obligations internationales » Article 1er de la Convention relative à l'OCDE.

Ainsi, les gouvernements adhérents, à travers un réseau de Points de Contacts Nationaux, ont la responsabilité de promouvoir ces principes et d'aider à résoudre les problèmes qui pourraient résulter de leur mise en œuvre dans tel ou tel domaine.
Les Points de Contacts Nationaux ont donc comme objectif de contribuer à l'effectivité des principes directeurs. Même si leurs avis ne sont pas pour l'instant juridiquement contraignants, ces points de contacts constituent l'amorce d'une normalisation de ces questions.

En matière de RSE, un autre texte d'origine institutionnelle s'adresse explicitement et directement aux entreprises : Le Pacte mondial des Nations unies (Global Compact).

C. Le Pacte mondial des Nations Unies.

La RSE implique principalement que les entreprises décident de leur propre initiative de contribuer à améliorer la société et de respecter l'environnement. On ne saurait être plus vague.

Grâce à ce flou conceptuel, à moins que ce ne soit à cause de lui, la RSE constitue une approche de la régulation sociale qui a désormais le vent en poupe et qui suscite l'intérêt à la fois des pouvoirs publics, d'institutions internationales et de syndicats.

C'est sur la base de cette « philosophie » que Kofi Annan, alors Secrétaire général de l'ONU, a lancé en 1999, lors du Forum économique mondial de Davos, une initiative intitulée Global Compact (Pacte mondial)[691].

Ce pacte, qui invite les entreprises à adopter, soutenir et appliquer dans leur sphère d'influence un ensemble de dix valeurs fondamentales dans les domaines des droits de l'homme, des normes de travail et de l'environnement, et de lutte contre la pauvreté , regroupait en 2009 environ 6700 participants dont 5200 entreprises.

Les dix principes en question sont dérivés de textes tels que la Déclaration universelle des droits de l'Homme, la Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement ou la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux au travail[692].

Le *Global Compact* a pour ambition de responsabiliser les entreprises afin qu'elles prennent davantage en compte les impacts sociaux et environnementaux liés au processus de la mondialisation. Il est donc conçu comme un cadre de référence et de dialogue destiné à faciliter la convergence entre les pratiques du secteur privé et les valeurs universelles.

[691] IGALENS (J.), JORAS (M.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel*, D'organisation, 2002, p. 61.

[692] Plus précisément le Global Compact repose sur neuf principes issus de la Déclaration universelle des droits de l'homme, des conventions de l'OIT et de la déclaration de Rio sur l'environnement. Un dixième principe relatif à la lutte contre la corruption a par la suite été ajouté.

L'idée générale qui sous-tend le Global Compact peut se résumer de la manière suivante : il s'agit de provoquer « une émulation vertueuse » entre les entreprises afin de conduire ces dernières à prendre de plus en plus conscience des enjeux sociaux et environnementaux liés à leurs activités. Autrement dit, le Pacte mondial permet de « redéfinir le contrat social et moral entre le monde de l'entreprise et la société »[693].

Ce pacte ne s'appuie cependant que sur un engagement volontaire des entreprises signataires, sans réel contrôle, ni mécanisme de sanction.

En effet, le Global Compact n'est pas présenté comme une initiative régulatrice pour les entreprises, mais simplement comme une plateforme de valeurs dépourvue de tout mécanisme de contrôle, de mise en œuvre ou de sanction.

Il est, pour cette raison, très critiqué par les organisations non gouvernementales (ONG). Pourtant, l'adhésion au Global Compact implique de la part des entreprises concernées qu'elles apposent leur signature au bas de la liste des dix principes ; il s'agit donc d'un engagement formalisé.

Le Pacte mondial est...	**Le Pacte mondial n'est pas...**
Une initiative à caractère facultatif visant à promouvoir le développement durable et le civisme social	Juridiquement contraignant
Un ensemble de valeurs fondées sur des principes universellement acceptés	Un moyen de surveiller et de contrôler les entreprises
Un réseau d'entreprises et d'autres parties prenantes	Une norme, un système de gestion ni un code de conduite
Un forum d'apprentissage et d'échange de données d'expérience	Un organe de réglementation ni une agence de relations publiques

[693] RENOUARD (C.), *La responsabilité éthique des multinationales,* Presses Universitaires de France, 2007, p.344.

Tableau : Les dix principes du Global Compact de l'ONU

Domaine	Principes associés
Droit de l'homme	1. Promouvoir et respecter la protection internationale des droits de l'homme au sein de leur sphère d'influence ; 2. Veiller à ce que leurs propres organisations ne se rendent pas complices de violation des droits de l'homme.
Normes de travail	3. Respecter la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective ; 4. Eliminer toutes formes de travail forcé ou obligatoire ; 5. Abolir de façon effective le travail des enfants ; 6. Eliminer toutes formes de discrimination à l'embauche et à l'évolution dans les carrières
Environnement	7. Adopter une attitude de précaution face aux défis environnementaux ; 8. Prendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale ; 9. Favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement
Lutte contre la corruption	10. Agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

III. LE CADRE FRANÇAIS DE LA RSE

A. LA LOI NRE DU 15 MAI 2001

En France, le décret du 8 décembre 1977 instaurant le bilan social constitue une première initiative de réglementation de la production d'information RSE. Cette législation a été revisitée par la loi sur « les Nouvelles Régulations Economiques » (dite « loi NRE »)[694].

Parue le 15 mai 2001, la loi NRE[695] est certainement, à ce jour, en matière de RSE, la loi la plus importante dans la mesure où elle invite les sociétés cotées à être des « entreprises citoyennes ».

La loi NRE prévoit à son article 116 et aujourd'hui à l'article L.225-102-1 du Code de commerce, que toutes sociétés cotées en Bourse ont pour obligation de rendre publiques des informations « sur la manière dont (elle) prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité »[696]. Se met en place une véritable inflation de l'information.

La liste de ces informations a été fixée par le décret n° 2002- 221 du 20 février 2002 et se répartit en trois grandes rubriques : les aspects sociaux (internes), les impacts territoriaux et les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise.

---

[694] Loi n°2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
MAULEON (F.), SILVA (F.), « Etats des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 2009/3, n°23, p. 29.

[695] QUEINNEC (Y.), « La RSE à l'épreuve des droits fondamentaux », dans, (dir.) TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises*, Economica, 2011, p.225

[696] Pour être utile, le *reporting* social et environnemental doit, comme le *reporting* financier, s'appuyer sur un référentiel stable dans le temps pour permettre de mesurer le chemin parcouru d'une année à l'autre et identique d'une entreprise à l'autre, afin de pouvoir les comparer entre elles. Or, le plus souvent, le *reporting* réalisé par les entreprises ne remplit aucune de ces conditions.
La loi dite Grenelle II a amendé cette dernière obligation en modifiant les termes de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.
En outre pour pallier ce manque, la *Global Reporting Initiative* (GRI) a mis au point un référentiel permettant aux entreprises de produire des rapports sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de leurs activités. La GRI ambitionne ainsi de rendre le *reporting* de développement durable comparable au rapport financier.
Enfin, des initiatives ont vu le jour pour vérifier les rapports RSE ou développement durable. Ce sont les cabinets d'audits financiers (Ernst & Young, KPMG….) qui vérifient les rapports. L'auditeur apprécie le degré de confiance qu'il peut leur accorder (faible, modéré, raisonnable).

La loi NRE, par le biais du *reporting*, incite les entreprises françaises à adopter des pratiques de RSE.
Chaque entreprise cotée doit collecter des informations sur les thèmes précités et en rendre compte, soit dans une section spécifique de son rapport annuel, soit dans un rapport complémentaire (« Rapport RSE »), soit dans les deux à la fois.
Ainsi, l'obligation de délivrer une information financière fiable, dans un rapport annuel destiné principalement aux actionnaires, s'élargit maintenant à une obligation de *reporting* social, ou extra-financier, et destiné à l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, au-delà des seuls actionnaires.
Le dispositif a entrainé une nette évolution qualitative qui permet aux actionnaires et autres parties prenantes (notamment les agences de notations) de mieux apprécier les performances globales des entreprises.

La France est le premier pays à avoir ainsi exigé des entreprises cotées un rapport sur leur manière d'assumer leurs responsabilités sociales et environnementales dans un souci de transparence vis-à-vis des parties prenantes.

B. LA CHARTE DE L'ENVIRONNEMENT (2005)

Adoptée le 28 février 2005 et promulguée le 1er mars 2005, la Charte de l'environnement, en tant que loi constitutionnelle, a été pleinement intégrée au préambule de la Constitution.

Les principes de sauvegarde de l'environnement naturel sont donc désormais placés au même niveau – et ont la même valeur juridique – que les droits de l'homme et du citoyen de 1789 et que les droits économiques et sociaux de 1946.

Si la Charte reconnaît à chacun le droit de « vivre dans un environnement équilibré et respectueux de la santé » (article 1er) et de « participer à l'élaboration des décisions publiques ayant une incidence sur l'environnement » (article 7), elle impose également des devoirs : chacun doit ainsi contribuer à la préservation et à l'amélioration de l'environnement et, le cas échéant, contribuer à la réparation des dommages qu'il a causés.

Pour leur part, les autorités publiques sont tenues d'appliquer le principe de précaution et de promouvoir un développement durable.

C. LE GRENELLE DE L'ENVIRONNEMENT ET LES LOIS DITE « GRENELLE I » ET « GRENELLE II ».

Faisant suite au Pacte écologique précédemment proposé par Nicolas Hulot, le Grenelle de l'environnement est un ensemble de débats multipartites qui ont eu lieu en France en octobre 2007, afin de préparer des orientations à long terme en matière d'environnement et de développement durable.
Ces rencontres ont été structurées en plusieurs groupes de travail rassemblant chacun des représentants de cinq catégories d'acteurs : l'Etat (administrations publiques), les collectivités locales, les ONG, les employeurs et les salariés.

Il en ressort que la RSE a fait l'objet de discussion lors de la table ronde du Grenelle consacrée à la gouvernance.

Un comité opérationnel a travaillé sur le thème « entreprises et RSE » au cours de l'hiver 2008 et ses propositions sont à l'origine du programme d'action prévu à l'article 53 de la loi du 3 août 2009 de programmation relative au Grenelle de l'environnement dite « Grenelle I »[697].

Il s'agit notamment :

- de développer l'information sociale et environnementale communiquée par les entreprises à l'attention de leurs parties prenantes (actionnaires, salariés, ONG, riverains, etc.) ;

- d'impliquer les institutions représentatives du personnel dans les discussions sur les enjeux de développement durable liés à l'activité des entreprises ;

- de développer des référentiels de développement durable par secteurs d'activités ;

[697] Loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

- de soutenir le développement de « labels » permettant de donner une reconnaissance aux bonnes pratiques sociales et environnementales des entreprises et ;

- d'assurer la promotion de l'investissement socialement responsable.

- La loi dite « Grenelle II » de l'environnement du 12 juillet 2010 a été publiée le 13 juillet au Journal Officiel[698]. Cette dernière marque une avancée supplémentaire dans l'intégration de nouvelles règlementations environnementales, sociales et désormais sociétales dans la mesure où elle vient compléter le dispositif de la loi NRE de 2001.

A cet égard, la loi dite « Grenelle II » reprend les points forts du premier texte issu du Grenelle de l'environnement dite loi « Grenelle I » du 3 août 2009.
Ce nouveau texte réitère l'ensemble des dispositions majeures adoptées dans le cadre de la loi Grenelle I, concernant notamment l'isolation des bâtiments, les transports verts, l'énergie ainsi les mesures destinées à protéger la santé, la biodiversité et la gestion durable des déchets.

A cela, il faut ajouter que la loi dite Grenelle II innove en disposant à l'article 225-102-1 dernier aliéna du Code de commerce : « qu'a partir du 1er janvier 2013, le Gouvernement présente tous les trois ans au Parlement un rapport relatif à l'application de ces dispositions par les entreprises et sur les actions qu'il promeut en France, en Europe et au niveau international pour encourager la responsabilité sociétale des entreprises »[699].

La loi Grenelle II précise aussi que les informations visées par la loi NRE doivent être « en cohérence avec les textes européennes et internationaux » et présentées « de façon à permettre une comparaison des données ». Devront y figurer en outre, des engagements en faveur du développement durable.

---

[698] Loi dite « Grenelle II », n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement. Décret d'application : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale ; MARTIN (J.), « Commentaire des articles 225, 226 et 227 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite « Grenelle II »), *Revue des sociétés,* 2011 p. 75 ; MALECKI (C.), « Eclairage. Le Grenelle II et la gouvernance d'entreprise sociétale », *Bulletin Joly Sociétés*, septembre 2010, n°9, p. 704.

[699] De fait, le gouvernement français exposera à compter du 1er janvier 2011 sa stratégie et ses actions en faveur de la RSE dans un rapport qui sera mis à jour tous les trois ans et qui sera présenté devant le Parlement. Ce rapport dressera notamment un bilan de l'application de la législation française en matière de publication d'information extra-financières dans les rapports annuels des grandes entreprises et dans ceux d'une partie des entreprises de taille intermédiaire.

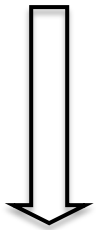
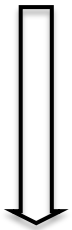
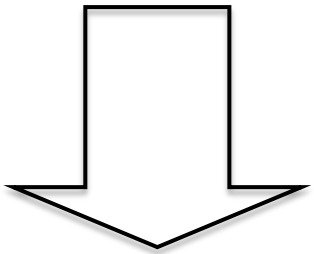
De surcroit, la loi du 12 juillet 2010 a amendé l'obligation pour les entreprises de publier des informations en matière sociale, environnementale et de développement durable prévues par la loi NRE du 15 mai 2001 en modifiant les termes de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.
En effet, la loi Grenelle II a procédé à l'élargissement d'une part, de la catégorie des entreprises concernées par l'obligation de *reporting* et d'autre part, au contenu de l'information à fournir.

Il aura fallu attendre la date du 24 avril 2012[700] pour qu'enfin paraisse le décret d'application de l'article 225-102-1 du Code de commerce. Le Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif « aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale » a été publié au JO du 26 avril 2012.

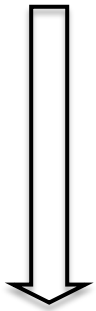
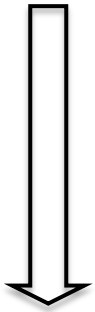
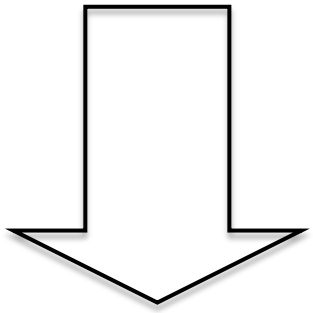
[700] Le Monde, Jeudi 19 avril 2012, PLANETE, p.11
Pour la deuxième fois, le projet de décret d'application de loi Grenelle II concernant l'obligation pour les entreprises de publier un rapport social et environnemental annuel a été rejeté par le Conseil d'Etat. L'article prévoit d'étendre l'obligation de RSE aux entreprises de plus de 500 salariés. Pour le Conseil d'Etat, ce texte qui prévoyait, notamment, une différenciation dans la liste des critères à reporter selon la taille des entreprises, créerait une rupture d'égalité devant la loi. Le Forum citoyen pour la RSE (regroupant syndicat et association) a écrit au premier ministre, mardi 17 avril 2012, pour lui demander de « faire preuve de transparence en rendant public l'avis du Conseil d'Etat ». Le gouvernement s'est engagé à faire rapidement de nouvelles propositions.

IV. DISTINCTION MODE AMIABLE ET NON AMIABLE DE REGLEMENT DES CONFLITS.

Mode amiable	**Mode non amiable**

Pré-contentieux	**Contentieux**	**Contentieux**

Procédure participative Loi n° 2010-1609 du 22 décembre 2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires, article 37 (JO 23 déc. 2010).	**Conciliation menée par un conciliateur de justice.** Décret du 20 janvier 2012 pris pour application de l'ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.	**Contentieux pur :** **judiciaire ou arbitral**.

	Article 1536 du CPC.	
Médiation conventionnelle Décret du 20 janvier 2012 pris pour application de l'ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.	**Médiation judicaire** Peut intervenir devant toutes juridictions. Décret du 20 janvier 2012 pris pour application de l'ordonnance du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive 2008/52 du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.	

V. LA RSE ET L'HOTEL MARTINEZ

LE MARTINEZ A BEAU ÊTRE UN AMBASSADEUR EMBLÉMATIQUE DU GLAMOUR SUR LA CROISETTE, IL N'EN RESTE PAS MOINS UN ÉTABLISSEMENT EXEMPLAIRE, ENGAGÉ DEPUIS PLUSIEURS ANNÉES DANS UNE DÉMARCH PROACTIVE EN FAVEUR DU DÉVELOPPEMENT DURABLE. LUMIÈRE SUR CETTE POLITIQUE ÉCO-CITOYENNE.

De plus en plus engagé

INCREASINGLY COMMITTED

« Au Martinez, nous n'avons pas attendu que le concept de Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) existe pour le mettre en pratique, confie Florence Gardrat, responsable Qualité et Environnement de l'hôtel. Nous avons toujours fait la chasse au gaspillage et veillé à réduire au maximum notre empreinte carbone ». Preuve de cet engagement de longue date, le Martinez a été l'un des premiers hôtels en France à être certifié Green Globe en 2010 et le premier sur la Croisette !

Une démarche globale

Mais au-delà de la certification Green Globe, ce que souhaite mettre en œuvre le Martinez, c'est avant tout une démarche globale. Des éco-gestes du quotidien (la récupération des stylos usagers, la collecte de bouchons de liège pour la lutte contre le cancer, l'utilisation de produits d'entretien éco-labellisés, le tri des déchets...) à des actions citoyennes plus marquantes, comme l'accessibilité du site Internet du Martinez aux déficients visuels : cette démarche responsable s'exerce à de multiples niveaux. « Ce qui nous importe, c'est de mener des actions concrètes au sein de partenariats qui s'inscrivent dans la durée », insiste Florence Gardrat. Comme l'ensemble des établissements du groupe Concorde Hôtels & Resorts auquel il appartient, le Martinez est engagé auprès de CARE France pour aider les populations locales. Comment ? En incitant les clients à faire don de leurs miles, en organisant des tombolas dont les sommes sont reversées à l'association, ou en supportant activement des projets comme l'accès à l'eau au Nicaragua ou la lutte contre la déforestation au Bénin. Sur le plan local, le Martinez soutient activement

THOUGH THE MARTINEZ MAY WELL BE AN ICONIC AMBASSADOR OF THE GLAMOUR OF CANNES, IT IS NEVERTHELESS AN EXEMPLARY INSTITUTION THAT HAS BEEN COMMITTED TO A PROACTIVE APPROACH TO SUSTAINABLE DEVELOPMENT FOR SEVERAL YEARS. LET'S TAKE A CLOSER LOOK AT THIS ECO-CITIZEN POLICY.

«At the Martinez, we didn't wait for the concept of Corporate Social Responsibility to come about before putting it into practice», says Florence Gardrat, Quality and Environment Manager of the hotel. «We have always sought to be Green Globe certified in 2010 and the first on the Croisette!

A comprehensive approach

But beyond the Green Globe certification, what the Martinez wants to implement above all

use of eco-labeled cleanir products, waste sorting...) to the most outstanding corporate citizenship initia such as the accessibility c the Martinez's website for the visually impaired: this responsible approach is implemented at multiple l «What we are concerned about is taking concrete actions in partnerships th are sustainable,» says Flor

« Rayon de soleil », une association cannoise au service des enfants en difficulté, ou encore « Méditerranée 2000 » qui œuvre pour sensibiliser au développement durable. « Beaucoup de nos salariés se sont portés volontaires pour participer en 2011 à l'opération phare de l'association, 'Nettoyons la nature', ce fut une belle réussite ! », se réjouit Florence Gardrat. Le Martinez travaille également étroitement avec l'ESAT (Établissement et Service d'Aide par le Travail) installé à la Roquette sur Siagne. Les travailleurs handicapés de cet organisme ont planté un potager qui fournit régulièrement les cuisines de l'hôtel en légumes frais. Dernière action en date : l'hôtel parraine une ruche installée sur les hauteurs de Nice avec l'association « Un toit pour les abeilles » qui participe à la sauvegarde des abeilles.

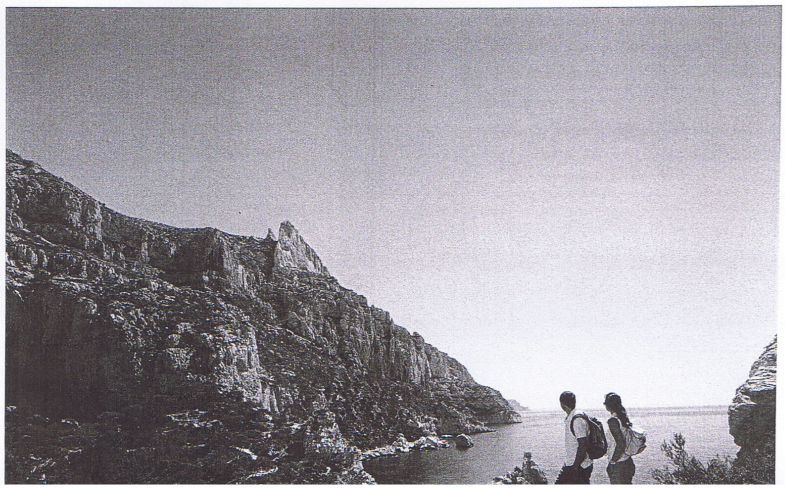
Impliquer les collaborateurs

Un paramètre reste essentiel pour l'hôtel : sensibiliser ses salariés à cette démarche proactive. À leur disposition, se trouve une boîte à idées dans laquelle ils sont invités à proposer des actions de RSE concrètes. « Tous les trimestres, nous sélectionnons la meilleure d'entre elles et nous la mettons en place dans les plus brefs délais. L'engagement citoyen, c'est une démarche qui se vit au quotidien », souligne Florence Gardrat. Preuve en est avec la toute dernière formation dispensée aux employés : un « Serious Game » intitulé « Expert Planetlab ». L'intérêt : permettre à chacun d'avoir une meilleure vision des enjeux du développement durable dans son métier. Malin !

people. How? By encouraging customers to donate their miles, organizing raffles where the money is donated to the association, and actively supporting projects such as access to water in Nicaragua or the fight against deforestation in Benin. Locally, the Martinez actively supports «Rayon de soleil» (Ray of Sunshine), a Charity organization serving children in need, or «Mediterranean 2000» which works to raise awareness about sustainable development. «In 2011, many of our employees volunteered to participate in the flagship operation of the association «Nettoyons la Nature» (Let's Clean Nature) and it was a great success!", Florence Gardrat rejoiced. The Martinez also works closely with the ESAT (Establishment and Assistance Service through Employment) established at La Roquette sur Siagne. Disabled workers from this organization have planted a vegetable garden that regularly provides hotel kitchens with fresh vegetables. The latest initiative: the hotel is sponsoring a hive on the hills above Nice with the association «Un toit pour les abeilles» (A Home for the Bees) which is involved in protecting bees.

Involving employees

Nevertheless, there is still a key issue for the its employe approach. T box at their they are inv concrete CS quarter, we ones and w as soon as commitmer is an everyc said Floren proof is in t indefinite c a serious g Planetlab». enable the a better vis developme Pretty cleve



© Eric Cuvillier

VI. LA CHARTE DE DEONTOLOGIE DE FRANCE TELECOME

Le Groupe France Télécom fonde son développement sur une idée simple : les services de télécommunications doivent permettre à chacun de communiquer, où qu'il soit, lorsqu'il le souhaite et selon le mode qu'il a choisi.

Nos comportements sont guidés par nos valeurs, et par l'engagement de prendre en considération les attentes de nos parties prenantes : clients, actionnaires, collaborateurs, acteurs de la société civile, ainsi que la protection de l'environnement.

Nous agissons toujours avec intégrité et nous portons la plus grande attention à l'impact que nos activités peuvent avoir aujourd'hui et dans le futur.

Nous adhérons collectivement à l'ensemble des principes d'action et de comportement de la charte de déontologie du groupe. Cette charte est la pierre angulaire de notre approche éthique. Elle guide nos actions, quel que soit le contexte géographique et culturel. Elle est portée par l'ensemble du management de l'entreprise. Elle garantit à nos parties prenantes que nos actions sont conformes à nos engagements d'assurer une croissance responsable et durable.

Chaque collaborateur du Groupe France Télécom est pleinement et durablement impliqué dans cette démarche.

D. Lombard Président Directeur Général

Nos valeurs

cinq valeurs guident nos comportements

Audace

Nous osons penser et agir différemment. Nous challengeons les situations avec pertinence et regardons loin devant. Nous donnons de la couleur à nos façons de faire.

Dynamisme

Notre énergie est constructive et tournée vers l'avenir. Nous nous appuyons sur nos forces pour repousser nos limites. Notre enthousiasme et notre optimisme sont communicatifs.

Simplicité

Nous sommes directs et francs, et utilisons un langage aisément accessible à tous. Nous nous efforçons de simplifier ce qui est complexe. Nous dégageons l'essentiel et nous y tenons.

Proximité

Nous donnons de l'attention aux autres et sommes toujours à l'écoute. Nos réponses sont adaptées aux besoins de chacun. Nous aimons réussir et partager les succès.

Transparence

Nous sommes ouverts et expliquons nos choix. Nous avons comme principe de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit. Nous partageons spontanément.

Trois valeurs contribuent à la manière dont nous souhaitons être perçus

Confiance

Nous créons des relations transparentes et durables. Nos paroles et nos actes sont cohérents. Nous sommes disponibles pour agir à tout moment.

Innovation

Nous valorisons l'imagination dans tous les domaines et favorisons la créativité. Nous voulons être les premiers au bon moment.

Responsabilité

Nous respectons nos valeurs et assumons nos engagements auprès de nos clients, partenaires et de chacun. Nous développons des actions et des comportements éthiques. Nous sommes chacun acteur de la réussite de l'entreprise.

Nous respectons notre engagement

En tant qu'opérateur intégré de télécommunications, notre ambition est de changer la vie de nos clients en les aidant à communiquer efficacement grâce à des services innovants et de qualité.

Nos actions, comportements et décisions sont guidés par un ensemble de valeurs partagées qui témoignent de ce que nous sommes. Elles fondent notre réputation dans les relations que nous construisons avec nos clients, nos collaborateurs, nos actionnaires et nos autres parties prenantes.

En étant audacieux, directs, dynamiques, proches, transparents, dans nos actions, nous illustrons pour nos parties prenantes nos valeurs de confiance, d'innovation et de responsabilité.

L'engagement de respect de nos valeurs témoigne de notre souhait d'être reconnu comme un acteur responsable respectant les attentes des générations présentes et futures.

Nous respectons les individus et leur droit à la protection de la vie privée. Nous respectons les différences en raison de l'origine, de la race, du sexe, de la culture, de l'âge, de la situation de famille, de même que les croyances en matière de religion, ou de soutien à une activité politique ou syndicale.

Nos valeurs et principes d'action et de comportement s'inscrivent dans le cadre de principes fondamentaux tels ceux de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme et ceux énoncés par l'Organisation internationale du travail (notamment en ce qui concerne la prohibition du travail des enfants et du travail forcé), et par l'OCDE, (notamment pour lutter contre la corruption), et des engagements auxquels le Groupe France Télécom a souscrit, en particulier en matière de développement durable et en adhérant parmi les premiers au Pacte Mondial.

Nos principes d'action

A l'égard de nos clients

Le Groupe France Télécom fonde sa réussite sur la qualité de ses produits et services et, sur la satisfaction de ses clients. Attentif à leurs besoins et à leurs attentes, il évalue et améliore constamment ses produits et services, sa technologie et ses méthodes. Notre démarche de qualité et d'innovation, au service de nos clients, est au cœur de la conception et de la commercialisation de nos produits et services. Nous tenons le plus grand compte des exigences de sécurité et de santé publique.

à l'égard de nos actionnaires

Nous suscitons la confiance de nos actionnaires avec l'objectif d'assurer la profitabilité de leur investissement. Nous nous attachons à leur fournir régulièrement une information intelligible, pertinente et fiable et sommes à leur écoute, notamment par l'intermédiaire de notre Club des actionnaires. Nous veillons au respect scrupuleux des réglementations boursières et des principes du gouvernement d'entreprise.

A l'égard de nos collaborateurs

Nous sommes confiants dans la loyauté, l'intégrité, la motivation et le sens de l'initiative et des responsabilités de nos collaborateurs. Nous nous attachons à leur assurer un environnement de travail sain et sûr, et à favoriser le développement de leurs qualités professionnelles et de leurs responsabilités individuelles, ainsi que le développement de l'intelligence collective, de l'esprit partenarial et d'innovation. Nos équipes reflètent la diversité des cultures et des compétences. Nous ne tolérons aucune forme de discrimination, en particulier à l'embauche ou dans le déroulement de la vie professionnelle. Nous nous assurons de l'existence, dans chacune des composantes du groupe, de dispositifs qui permettent le signalement par un collaborateur d'infractions ou de fraudes dont il aurait connaissance et le traitement approprié et diligent de ce signalement.

A l'égard de nos fournisseurs

Nous établissons des relations de confiance et de loyauté avec nos fournisseurs, en vue de faire bénéficier nos clients du meilleur service. Nous attendons d'eux qu'ils respectent des principes équivalents à ceux de cette charte.

à l'égard de nos concurrents

Nous cherchons à surpasser nos concurrents par des moyens honnêtes et légaux et par la qualité de nos produits et services. Nous souscrivons au principe fondamental d'une concurrence saine et loyale, facteur de croissance et d'innovation.

A l'égard de l'environnement dans les pays où le groupe est présent

Nous respectons les environnements naturels et les cultures des pays dans lesquels nous opérons. Conscients de nos responsabilités, nous nous employons à maîtriser nos

consommations d'énergie et autres ressources naturelles et à intégrer les préoccupations environnementales dans nos activités.
Nous promouvons l'utilisation des technologies de l'information et de la communication, au service du développement durable, et contribuons à l'essor des collectivités au sein desquelles nous sommes présents. Nous respectons les lois et règlements applicables et nous attendons de nos collaborateurs qu'ils s'y conforment. Que nous soyons chargés d'une mission d'intérêt général ou de service universel, nous nous engageons à déployer les moyens nécessaires pour assumer cette mission. Nous nous abstenons de financer des partis politiques ou des associations dont l'objet est essentiellement politique. Nous rejetons la corruption.

Les principes de comportement individuel

Chaque administrateur ou collaborateur se doit de faire preuve, dans sa mission ou son activité au sein du groupe, de loyauté, d'intégrité, d'impartialité de conscience professionnelle et de sens des responsabilités. Chacun, quelles que soient son activité et ses responsabilités, vise l'excellence, en s'efforçant de développer ses compétences, ses performances et son aptitude à innover. Chacun contribue à instaurer et à maintenir un environnement de travail de qualité et productif, ainsi qu'à favoriser la communication, l'initiative et l'esprit d'équipe.

Comment mettre ces principes en œuvre dans mon activité professionnelle ?

Dans mes rapports avec nos clients et fournisseurs

En tant qu'administrateur ou collaborateur, je veille au respect des principes de loyauté, d'intégrité et d'impartialité dans mes relations avec les clients et les fournisseurs. Je m'interdis de solliciter des cadeaux ou des avantages et d'en accepter qui aient une valeur significative. Je m'abstiens de toute action irrégulière et de toute participation à des actes de corruption.
En tant que collaborateur, lorsque je négocie un contrat avec des tiers, je prends les mesures appropriées pour garantir l'exactitude des informations transmises. De plus, je m'assure, avant de lancer toute action engageant le groupe ou une de ses entités, de la pertinence de tous les aspects (techniques, commerciaux, juridiques, etc.) du contrat.

Protection des actifs du groupe

En tant qu'administrateur ou collaborateur, je veille à la protection et au respect de la propriété intellectuelle et de tous les projets et savoir-faire de toute nature du groupe. Je veille à l'usage approprié des ressources du groupe et à la préservation de ses actifs. J'évite tout gaspillage et tout abus. J'utilise les moyens mis à ma disposition pour le bon exercice de ma mission dans le respect de l'intérêt du groupe et des règles applicables.
Si j'ai accès, dans le cadre professionnel ou fortuitement, à une information confidentielle, je prends toute précaution utile en vue de préserver cette confidentialité. Cette obligation subsiste pour tout collaborateur après son départ du groupe et tout administrateur après la fin de son mandat.

Primauté des principes et des valeurs du groupe

En tant qu'administrateur ou collaborateur, si j'ai connaissance d'infractions ou de fraudes commises au détriment du groupe ou de ses entités, je dois alerter, selon les cas : ma hiérarchie, les autorités compétentes au sein de mon entité, la Direction de l'Audit Interne et du Contrôle des Risques du groupe, ou le président du conseil d'administration.

Conflits d'intérêts

En tant qu'administrateur ou collaborateur, j'évite de me trouver confronté à des situations dans lesquelles mes intérêts personnels (ou ceux de personnes physiques ou morales auxquelles je suis lié ou dont je suis proche), sont contraires à ceux des entités du groupe. Si je ne peux éviter pareille situation, je dois me déterminer en toute conscience et en toute loyauté à l'égard du groupe et en informer ma hiérarchie ou le responsable des ressources humaines ou, si je suis administrateur, le président du conseil d'administration de l'entité concernée.

Déontologie boursière

En tant qu'administrateur ou collaborateur, si j'ai connaissance d'une information privilégiée, susceptible d'avoir une incidence sur l'évolution d'un instrument financier coté de l'une des sociétés du groupe, je m'interdis de divulguer cette information, de réaliser des opérations sur cet instrument financier, directement ou par personne interposée, ou de permettre, sciemment ou non, à un tiers de réaliser une telle opération, avant que le public ait eu connaissance de cette information. Toute violation de cette interdiction peut entraîner la mise en jeu de ma responsabilité personnelle, y compris pénale.
Des règles spécifiques complètent la charte sur ces questions, en application des réglementations en vigueur.

Questions

Pourquoi la Charte de déontologie est-elle importante ?

Notre charte de déontologie sert de guide à la conduite professionnelle à tenir pour l'ensemble du groupe. Cela concerne tous les collaborateurs du groupe, quel que soit leur métier ou niveau de responsabilité. Chacun des collaborateurs du groupe, en particulier les managers, se doit de promouvoir et de respecter ces valeurs et principes. La transgression caractérisée de ces valeurs et de ces principes, contraire aux intérêts du groupe, peut entraîner des sanctions. La nature et la sévérité de ces sanctions sont précisées par les réglementations internes qui gouvernent chaque entité.

Comment la charte se positionne-t-elle, par rapport aux lois ?

Cette Charte ne se substitue pas aux lois et aux règlements applicables dans les pays où le groupe opère, au sein de l'Union européenne et au niveau international ni aux accords et aux engagements existants. Elle vise au contraire à en promouvoir le respect et à en assurer une application loyale et efficace. En tant que de besoin, des règles déontologiques spécifiques complètent cette Charte.

Qui garantit le bon respect de l'application de cette charte ?

Le comité de déontologie est chargé de traiter des questions relatives à la déontologie dans le groupe. Il se compose d'un président et de trois autres membres, tous nommés par le Président de France Télécom. Le comité fait régulièrement le point sur l'application de cette charte et sur les pratiques en matière de déontologie au sein du groupe. Il veille à leur homogénéité.

Il suit les évolutions réglementaires et jurisprudentielles. De sa propre initiative ou à la demande de toute entité du groupe, il conseille sur le respect des valeurs et la mise en œuvre des principes énoncés par la charte et, le cas échéant, sur l'institution d'un comité de déontologie de l'entité. Dans des conditions garantissant la confidentialité, il examine les situations particulières que lui soumettent les collaborateurs du groupe ou leur hiérarchie. Le comité soumet au Président de France Télécom toute proposition visant à favoriser la compréhension et le respect de la charte. Il propose également tout complément ou amendement que la Charte peut nécessiter. Il fait rapport, chaque année, au Président de France Télécom et au Président du Comité de rémunération, de sélection et de gouvernance du conseil d'administration de France Télécom, sur l'accomplissement de ses missions. Afin de faciliter le fonctionnement au niveau du groupe, un réseau de conseillers éthiques a été mis en place dans chaque pays ou entité pour conseiller les salariés et soumettre les requêtes et préoccupations locales au comité de déontologie.

Pour tout complément d'information sur la démarche éthique du Groupe France Télécom, rendez-vous sur www.orange.com

VII. LES DIFFERENTS TYPES DE MEDIATION EXISTANTS

1. LA MEDIATION DANS LE SECTEUR DES TRANSPORTS

A. LE MEDIATEUR DE LA SNCF

OBJET

La fonction de médiateur a été mise en place par l'entreprise, en avril 1994, suite à un protocole signé avec les organisations nationales de consommateurs.

COMPÉTENCE

Le médiateur est compétent pour tous les litiges opposant l'usager à la SNCF ou à l'une de ses filiales et relatifs aux voyages ou à des prestations annexes au voyage ferroviaire (transport de bagages, mise à disposition de places couchées, distribution de titres de transport).

Le médiateur n'est, en revanche, pas compétent pour les prestations relevant des activités de la SNCF en tant qu'agence de voyages (prestations hôtelières, aériennes, locations de voiture...) ou pour les accidents de personnes.

SAISINE

La saisine du médiateur doit être précédée d'une intervention écrite auprès d'un service clientèle. Elle est possible dès lors que la SNCF ou l'une de ses filiales a opposé un refus écrit ou n'a pas répondu à la réclamation après un délai d'un mois.

Il est possible de saisir directement le médiateur, par courrier, ou via une association de consommateurs agréée au plan national, ou encore via le médiateur de la République ou ses délégués départementaux.

Le médiateur donne ensuite un avis dans un délai de 2 mois suivant sa saisine.

L'avis est communiqué à l'association qui avait contribué à la saisine. Cette dernière a la charge de le faire connaître au réclamant.

Il est nécessaire de souligner que la SNCF n'est pas tenue de suivre l'avis du médiateur mais, si elle estime ne pas devoir le faire, le président doit signer une décision non conforme.

EN PRATIQUE : Médiateur de la SNCF – 45, rue de Londres – 75008 Paris.
Site web : <www.sncf.com/mediation >.

RAPPORT ANNUEL 2010 DU MEDIATEUR DE LA SNCF

Le rapport d'activité du médiateur permet de mettre en exergue les principaux problèmes rencontrés par les usagers de la compagnie et d'identifier les améliorations nécessaires.

La médiation une procédure en pleine croissance :
Les litiges et réclamations traitées par le médiateur subissent une croissance exponentielle depuis quelques temps.

année	nombre
2008	746
2009	2585
2010	3731

Selon le rapport d'activité 2010 du Médiateur de la SNCF, Bernard Cieutat, le nombre de saisine est encore en augmentation pour atteindre 3731 réclamations contre 2485 en 2009.

Dans 20% des cas, les dossiers reçus n'étaient pas de sa compétence (saisine directe sans passer par les services-après-vente, accidents de personne, usurpations d'identité).

Pour le reste, 70% des réclamations qui lui ont été transmises en 2010 concernent des problématiques commerciales (demande de remboursement de billets, indemnisation après retard).

Les 30% restant touchaient à des contraventions.

Sur les 2461 avis prononcés, les décisions du médiateur ont été favorables ou partiellement favorables au client dans 47% des cas et, dans 32% des dossiers, le client a obtenu entièrement satisfaction.

Le délai moyen de réponse est ainsi passé de 81 jours en 2009 à 59 jours en 2010. Ces efforts se confirment en 2011. En effet, le délai moyen de traitement est actuellement de 57 jours et l'objectif affiché pour l'année 2011 est répondre dans un délai inférieur à 50 jours.

RECOMMANDATIONS DU MEDIATEUR

Le médiateur suggère, chaque année, dans son rapport annuel, des propositions afin de permettre à l'entreprise d'améliorer la qualité des services.

Quatre propositions ont été exposées en 2010 :

>améliorer la compensation accordée en cas de retard sur des trajets mixtes (TER + TGV ou TGV+TER) ;

>améliorer, en cas de grèves, l'information des clients sur les possibilités d'utilisation des billets pour d'autres trains que ceux initialement prévus et sur les conditions d'échanges et de remboursement ;

> dans le cadre de la prestation TGV Air, demander aux agences de voyage de renforcer l'information des clients sur les modalités d'échanges des coupons de vol ou billets électroniques contre des billets TGV ;

>faire rajouter sur les enveloppes remises aux clients une mention les informant que la remise de ce document ne donne pas systématiquement droit à compensation.

B. LE MEDIATEUR DE LA RATP

OBJET

La fonction de médiateur de la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP) a été mise en place en 1990 en vertu d'un protocole d'accord signé avec des organisations de consommateurs et d'usagers, protocole actualisé en février 2006.

COMPÉTENCE

Le médiateur est compétent pour tous les dossiers d'infraction à la police des chemins de fer et à l'occasion de litiges relatifs à l'exécution du contrat de transport, au fonctionnement des réseaux et aux dommages subis à l'intérieur des emprises de la RATP.

Il n'est pas compétent pour les cas de force majeure, les dossiers relatifs à des dommages corporels, les dossiers relatifs à des délits, les litiges faisant l'objet d'une procédure judiciaire.

SAISINE

Le voyageur doit d'abord saisir l'un des services clientèle de la RATP.

Si la réponse dudit service ne le satisfait pas ou s'il n'a pas reçu de réponse au bout d'un mois, il peut alors saisir directement le médiateur par voie postale en joignant une copie du procès-verbal d'infraction ou de tout autre document nécessaire à l'appui de sa demande.

Il peut aussi le saisir par l'intermédiaire d'une association de consommateurs agréée signataire du protocole, ou via le défenseur des droits (ancien médiateur de la République) ou ses délégués départementaux.

Il convient de souligner que la demande d'intervention du médiateur de la RATP doit parvenir dans les deux mois qui suivent la date d'émission du procès-verbal d'infraction.

La saisine du médiateur suspend la procédure de traitement de l'infraction.

Le médiateur rendra un avis dans les 45 jours à compter de la date de sa saisine.

EN PRATIQUE : Médiateur RATP – Lac LA 53 – 54, quai de la Rapée –75599 Paris cedex 12.

Siteweb:www.ratp. fr/corpo/references/6mediateur.shtml

C. LE MEDIATEUR DES AEROPORTS DE PARIS (ADP)

OBJET

La fonction de médiateur a été instaurée en mai 2004. Le médiateur est compétent pour les contestations entre ADP et ses clients personnes physiques quand elles découlent de l'offre de services ou de sa mise en œuvre, y compris par l'intermédiaire des prestataires sous-traitants, sur les sites d'Orly et Roissy-Charles-de-Gaulle.

Les litiges peuvent porter sur :

- l'information qui a été délivrée aux passagers durant l'ensemble de leur parcours (départ ou arrivée) sur le site aéroportuaire ;
- les parcs de stationnement des véhicules ;
- le transport par navette interne ;
- les chariots à bagages ;
- les ascenseurs et tapis roulants ;
- la propreté des installations ;
- les prestations de sûreté (contrôle des passagers, de leurs bagages à main et de soute : bris d'un effet personnel, par exemple).

SAISINE

La saisine doit être précédée d'une réclamation auprès des services internes du groupe ADP (directeur du terminal concerné, puis service relation clientèle).

La saisine est possible en cas de réponse négative ou de défaut de réponse dans les 30 jours.

Le médiateur est saisi gratuitement par courrier, directement ou par l'intermédiaire d'une association de consommateurs agréée.

Dans un délai de deux mois, le médiateur rend un avis qui a une valeur de recommandation entre les parties.

Si l'unité concernée n'entend pas suivre cet avis, la décision d'ADP est prise et signée personnellement par le directeur général et notifiée au demandeur.

EN PRATIQUE : Médiateur Aéroports de Paris – 291, boulevard Raspail – 75014 Paris. Courriel : < mediateur@adp.fr >. Site web : < www.aeroportsdeparis.fr >

2. LE MEDIATEUR BANCAIRE

OBJET

Le médiateur bancaire traite de l'ensemble des litiges liés à l'exécution d'un contrat bancaire qui opposent un client à un établissement de crédit.

Ceux-ci peuvent porter sur la gestion de la convention de compte (conclusion, ouverture, clôture et fonctionnement du compte) ou sur les services et moyens de paiement qui y sont attachés (chéquier, carte bancaire, etc.). Mais aussi sur les instruments financiers et produits d'épargne (parts ou actions d'organismes de placement collectif, livrets, etc.), les opérations de crédit et les services d'investissement (par exemple la gestion de portefeuille) à condition toutefois qu'il s'agisse d'opérations menées à titre non professionnel.

ORIGINE

La loi n° 2001-1168 du 11 décembre 2001 portant mesures urgentes de réformes à caractère économique et financier, dite «loi Murcef », a pour objectif d'améliorer les relations entre les banques et leurs clients, notamment en instaurant un système de médiation bancaire.

Cette loi a ainsi officialisé les initiatives prises antérieurement par certaines grandes banques qui avaient déjà mis en place un système de médiation (Société générale, Crédit lyonnais, etc.). L'instauration d'un médiateur bancaire a donc été posée par la « loi Murcef ».

La loi n° 2008-3 du 3 janvier 2008 pour le développement de la concurrence au service des consommateurs (article 23) a apporté des modifications au dispositif initial, en élargissant le champ de compétences du médiateur.

L'article 23 de la loi n° 2008-3 est venu modifier l'article L. 312-1-3 du Code monétaire et financier en obligeant les établissements de crédit à désigner des médiateurs pour régler les conflits éventuels entre ces établissements et les consommateurs.

Ainsi, l'article L.315-1 du Code monétaire et financier dispose : « Tout établissement de crédit ou de paiement désigne un ou plusieurs médiateurs chargés de recommander des solutions aux litiges avec des personnes physiques n'agissant pas pour des besoins

professionnels, relatifs aux services fournis et à l'exécution de contrats conclus dans le cadre du présent titre et du titre II du présent livre et relatifs aux produits mentionnés aux titres Ier et II du livre II ».
Ces dispositions sont d'ordre public, c'est-à-dire que ni les banques, ni les clients ne peuvent y déroger.

Ainsi, tout établissement de crédit (depuis décembre 2002) et tout établissement de paiement (depuis 2009) doit obligatoirement mettre en place un médiateur chargé de résoudre à l'amiable certains litiges qui peuvent intervenir entre cet établissement et ses clients.

La loi pose le principe de médiation, mais laisse aux établissements toute latitude pour définir et organiser concrètement leur dispositif de médiation. Il peut s'agir d'un médiateur propre à la banque ou d'un médiateur commun comme le médiateur auprès de la Fédération bancaire française (FBF).

Il y a lieu de souligner qu'aucune sanction n'est prévue par la loi en cas de non instauration d'un médiateur.

INFORMATION DES CLIENTS SUR LA MÉDIATION

La loi prévoit une information du client sur l'existence de la médiation et ses modalités d'accès. Elle doit être mentionnée dans la convention de compte ou dans le contrat-cadre de services de paiement visés à l'article L. 315-1 du Code monétaire et financier, ainsi que sur les relevés de compte périodiques. Mais elle n'impose pas que les coordonnées exactes du médiateur y figurent.

Chaque médiateur rend compte, annuellement, de son activité au gouverneur de la Banque de France, au président du Comité Consultatif du Secteur Financier (CCSF) et au Comité de la Médiation Bancaire (CMB). Il transmet également ce compte rendu à l'établissement de crédit qui l'a désigné.
Afin d'assurer l'efficacité du système de médiation, ce rapport ne doit pas avoir un caractère confidentiel, car il permet d'évaluer les résultats obtenus et d'identifier la nature des litiges qui ont été soumis au médiateur. Il peut parfois être consulté par le grand public, notamment sur les sites web des banques.

L'activité du médiateur est encadrée par le Comité de la Médiation Bancaire.

LE RÔLE DU MÉDIATEUR

Champ d'intervention

Le médiateur est concerné uniquement par les litiges individuels.

Initialement, la médiation ne concernait pas l'ensemble des litiges survenant entre un client et sa banque. L'établissement bancaire pouvait toutefois aller au-delà de la loi et étendre le domaine d'intervention du médiateur.

Le champ de compétences du médiateur a été élargi par la loi du 3 janvier 2008. Il couvre désormais, non seulement les litiges relatifs à la gestion du compte chèques, des moyens de paiement et des opérations courantes, mais également ceux qui peuvent apparaître dans la gestion des contrats d'épargne et des contrats de prêt.

La loi encadre, de manière précise, le champ d'intervention du médiateur bancaire.

L'article L. 315- 1 du Code monétaire et financier, dispose que la médiation est réservée : « aux litiges [...] relatifs aux services fournis et à l'exécution de contrats conclus dans le cadre du présent titre et du titre II du présent livre et relatifs aux produits mentionnés aux titres Ier et II du livre II » ; c'est-à-dire aux litiges portant sur la convention de compte, l'ouverture, le fonctionnement et la clôture du compte, aux litiges portant sur les services et moyens de paiement attachés au compte (chéquier, carte bancaire...), et enfin aux litiges portant sur les contrats d'épargne, les contrats de prêt, les instruments financiers.

Ainsi, le médiateur est compétent en cas de blocage d'une carte bancaire, d'opérations débitées sur le compte avant opposition sur une carte bancaire volée, de dépassement d'une facilité de caisse, de cessation sans préavis de l'autorisation de découvert accordée, de retraits auprès d'un distributeur automatique, de pénalités libératoires sur rejet de chèque, de modalités d'édition des relevés de compte, etc.

La médiation concerne également les litiges liés à l'interdiction des ventes avec prime et des ventes liées, c'est-à-dire les packages bancaires.

Néanmoins, le médiateur n'a jamais compétence pour les litiges relevant de la politique générale de la banque (politique tarifaire, refus de prêt...), ni pour ceux concernant les performances de produits liées aux évolutions des marchés ou au niveau des prix des services (qui dépend de la politique commerciale).

Le médiateur n'est donc compétent que pour les litiges individuels qui opposent les clients titulaires d'un compte de dépôt et l'établissement bancaire ou de paiement.

Charte de la médiation

Chaque établissement bancaire doit établir une charte de la médiation, sous le contrôle du Comité de la Médiation Bancaire.

Les chartes définissent la procédure et la portée de la médiation.

Leur contenu varie selon les banques. Certaines les mettent à disposition de leurs clients, notamment dans la convention de compte ou en annexe. Elles sont aussi parfois consultables sur les sites web des banques. Si tel n'est pas le cas, il est possible de demander ce document auprès du chargé de clientèle.

CHOIX, NOMINATION ET RÉMUNÉRATION DU MÉDIATEUR

Les médiateurs sont choisis en raison de leur compétence et de leur impartialité.

Ils sont souvent nommés pour une durée de deux à trois ans.

Le choix et la nomination du médiateur sont faits par l'établissement bancaire. La banque peut choisir un ou plusieurs médiateurs qui lui sont propres (BNP-Paribas, Société générale, Banque postale...) ou recourir au médiateur de la profession, à savoir le médiateur auprès de la FBF (Monabanq).

La liste complète des médiateurs est disponible sur le site de la FBF :

< www.banque-france.fr/fr/instit/telechar/services/me diateurs.pdf >

Dans tous les cas, le médiateur doit être une personne extérieure à la banque.

Le médiateur attaché à une banque précise est rémunéré par celle-ci.

Le médiateur auprès de la FBF est, quant à lui, rémunéré par l'ensemble des établissements de crédit qui adhèrent au système de médiation de la FBF.

La rémunération et les frais remboursables sont librement définis dans une convention établie par la banque.

Toutefois, le Comité de la Médiation Bancaire doit être informé des modalités et du montant des indemnités et dédommagements versés aux médiateurs.
Il doit s'assurer que ce montant ne porte pas atteinte à l'indépendance du médiateur, et peut adresser des recommandations aux établissements de crédit.
Il peut aussi formuler des directives concernant le profil du médiateur afin de garantir son indépendance.

LA SAISINE DU MÉDIATEUR : QUAND ET COMMENT Y RECOURIR?

Procédure gratuite
La procédure de médiation est gratuite pour le client afin de garantir l'accessibilité de tous. Par ailleurs, la saisine doit être la plus simple possible.

En dernier recours
La saisine du médiateur ne peut intervenir qu'en dernier ressort, c'est-à-dire après épuisement des voies de recours internes à la banque ou, en cas de non réponse, à la demande écrite du client.

Ainsi, si un différend survient entre un client et sa banque, dans un premier temps, ce dernier doit contacter le chargé de clientèle afin d'obtenir des explications précises. Il est possible de s'adresser ensuite au directeur de l'agence par lettre recommandée avec accusé de réception (LRAR) relatant le litige.

Si la demande n'aboutit pas, il est nécessaire de contacter le service relation clientèle ou consommateurs de la banque.
Le délai dans lequel le conseiller ou le service relation clientèle doit répondre est parfois indiqué dans la charte de médiation de l'établissement bancaire ; il peut varier de trente jours à deux mois.
Enfin, si la réponse fournie par le service clientèle n'est pas satisfaisante ou si aucune réponse n'a été apportée, il est possible de saisir le médiateur de la banque.

QUI PEUT SAISIR LE MEDIATEUR ?

Le médiateur peut être saisi uniquement par les clients titulaires d'un compte de dépôt ou par l'établissement de crédit. Ni la loi, ni les chartes ne prévoient la saisine d'office du médiateur.
La loi ne précise rien concernant l'instruction, l'audition des parties par le médiateur, la possibilité pour le client de se faire assister, notamment par une association de consommateurs ou un professionnel du droit. Ces possibilités sont précisées dans la charte de médiation de la banque.

Une saisine par écrit
La saisine doit s'effectuer obligatoirement par courrier postal avec accusé de réception.

RÉSULTAT DE LA MÉDIATION

Le résultat de la médiation est souvent un avis formalisé par écrit.

Délai dans lequel le médiateur doit statuer
La loi prévoit que le médiateur est tenu de statuer dans un délai de deux mois à compter de sa saisine. Mais aucune sanction n'est prévue s'il ne respecte pas ce délai.

Portée de la solution apportée par le médiateur
La loi ne précise pas la portée de la proposition rendue, mais elle est indiquée dans la charte de médiation de la banque.
Le médiateur propose une solution que les parties sont libres d'accepter ou non : elle n'a pas de valeur contraignante. Le médiateur a seulement un pouvoir de recommandation.
Certaines banques (Société générale, BNP-Paribas) s'engagent à suivre l'avis du médiateur et renoncent à leur droit de contester la décision rendue par lui.

COMITÉ DE LA MÉDIATION BANCAIRE

L'article L. 615-2 du Code monétaire et financier précise la composition et le rôle du Comité de la Médiation Bancaire (CMB).
Le décret n° 2003-193 du 5 mars 2003 définit son organisation.

Composition

Le Comité est présidé par le gouverneur de la Banque de France ou son représentant.

Il est composé de quatre membres nommés par arrêté du ministre chargé de l'économie : un sur proposition du collège des consommateurs et usagers du Conseil national de la consommation (CNC) ; un autre sur proposition de l'Association française des établissements de crédit et des entreprises d'investissement ; et deux personnalités choisies pour leur compétence.

Les membres sont nommés pour trois ans, ils sont renouvelables une fois.

Rôle

Le Comité de la médiation bancaire a pour principale mission l'organisation et le contrôle des médiateurs ; il doit préciser les modalités d'exercice de leur activité, contrôler leur effective indépendance.

À cet effet, il a accès aux informations concernant la rémunération des médiateurs.

Cependant, son intervention est limitée puisqu'il n'a pas de pouvoir disciplinaire : il adresse, en cas de besoin, des recommandations aux médiateurs et aux établissements de crédit, qui ne sont assorties d'aucune sanction.

Toutefois, il est dirigé par le gouverneur de la Banque de France, lui-même président de la Commission bancaire qui détient un pouvoir disciplinaire.

Le Comité centralise chaque année les rapports des médiateurs, les examine et en dresse un bilan qu'il transmettra au Comité consultatif des services financiers, ce qui permettra d'établir des statistiques de la médiation et d'en étudier les effets.

Chaque année, le Comité établit un rapport qui est rendu public. Il peut également décider de rendre publiques des recommandations générales relatives à l'exercice des activités des médiateurs.

3. LE MEDIATEUR DE L'AUTORITE DES MARCHES FINANCIERS (AMF)[701]

Le médiateur de l'Autorité des Marchés Financiers (AMF) a une double mission : répondre aux questions de tout intéressé et résoudre à l'amiable les différends sur demande des intéressés (Article L.621-19 du Code monétaire et financier)

CHAMP D'INTERVENTION

Le médiateur de l'AMF est compétent pour tout litige à caractère individuel qui intervient entre un investisseur non professionnel (personne physique ou morale) et un intermédiaire financier, un émetteur ou un prestataire de services d'investissement (courtage boursier, Sicav, OPCVM).

Il est compétent, notamment, pour les litiges concernant l'exécution des ordres de bourse (délais, contenu...), le fonctionnement des marchés boursiers (information des investisseurs...), la gestion de portefeuille ou de la tenue de compte conservation de titres.

Il n'est pas compétent en matière de fiscalité boursière, d'assurance vie, d'opérations bancaires (agios, prêts, découverts...), ni pour l'opportunité d'un placement ou le choix d'un intermédiaire.

SAISINE

Il peut être saisi par tout intéressé, (personne physique ou morale : investisseur, émetteur, entreprise non financière) par courrier postal ou électronique, d'un différend à caractère individuel entrant dans le champ d'intervention de l'Autorité des Marchés Financiers.

---

[701] L'article L. 621-1 du Code monétaire et financier dispose que : « L'Autorité des marchés financiers, autorité publique indépendante dotée de la personnalité morale, veille à la protection de l'épargne investie dans les instruments financiers et les actifs mentionnés au II de l'article L. 421-1 donnant lieu à une offre au public ou à une admission aux négociations sur un marché réglementé et dans tous autres placements offerts au public. Elle veille également à l'information des investisseurs et au bon fonctionnement des marchés d'instruments financiers et d'actifs mentionnés au II de l'article L. 421-1. Elle apporte son concours à la régulation de ces marchés aux échelons européen et international ».
L'AMF est donc investie de prérogatives de puissance publique et peut ester en justice et toute personne juridique peut agir contre elle.

Il existe une charte de la médiation qui définit le cadre de sa médiation.
Ce système de médiation est gratuit et non obligatoire pour les parties.
La saisine du médiateur suspend la prescription de l'action civile et administrative.

Toute réclamation adressée au médiateur doit avoir été précédée d'une première démarche ayant fait l'objet d'un rejet total ou partiel auprès du prestataire de services d'investissement ou d'émetteur concerné.

DEROULEMENT DE LA MEDIATION

La durée maximale de médiation est de trois mois à compter du moment où les éléments utiles ont été communiqués au médiateur par les parties.
Le médiateur et les parties sont tenus à une stricte confidentialité.

RESULTAT DE LA MEDIATION

Le médiateur propose une solution par écrit ou en cours de réunion. Cette proposition ne lie pas les parties.
Les négociations, les concessions réciproques et les efforts financiers consentis sous l'égide du médiateur sont confidentiels. Ils ne doivent pas être divulgués aux tiers - et en particulier au juge - s'il vient à être saisi après rupture des négociations.

Il est important de souligner qu'en 2011 la médiation de l'AMF affiche un taux de réussite de 46%[702].

EN PRATIQUE: Autorité des marchés financiers – Service de la médiation – Mme Marielle Cohen-Branche – 17, place de la Bourse – 75082 Paris cedex 02.
Des formulaires de saisine du médiateur sont disponibles sur < www.amf-france.org >.

[702] DUFOUR (O.), « La médiation de l'AMF affiche un taux de réussite de 46% en 2011 », *Les Petites affiches*, 21 mai 2012, n°101, p. 4.

NB : En octobre 2010, le gouvernement s'est fixé comme but une généralisation de l'offre de médiation dans certains secteurs prioritaires pour juillet 2012. Le MEDEF fera un bilan du développement de la médiation à cette occasion.

4. LA MEDIATION EN MATIERE D'ASSURANCE

La médiation s'inscrit dans la continuité de la politique développée par les compagnies d'assurances dans les années 1980 : l'instauration de services consommateurs, pour les unes ou de correspondants locaux, pour les autres.
L'intérêt du médiateur est évident pour les professionnels de l'assurance : la centralisation des réclamations permet de mettre au jour certains dysfonctionnements au sein de la société, et ainsi de tenter d'y remédier.

Afin de rendre effective cette voie de recours, la Fédération Française des Sociétés d'Assurances (FFSA) et le Groupement des entreprises mutuelles d'assurance (Gema), principales organisations professionnelles, ont été les premiers à institutionnaliser les procédures de médiation en adoptant respectivement une charte de la médiation et un protocole de la médiation.
La Chambre Syndicale des Courtiers d'Assurances (CSCA) s'est, elle aussi, dotée d'une charte de la médiation en 2008.
Enfin, la Fédération Nationale de la Mutualité Française (FNMF) et, plus récemment, le Centre Technique des Institutions de Prévoyance (CTIP) ont aussi mis en place de telles procédures.

LE PRINCIPE DE LA MÉDIATION

Mis en place en 1993 par la profession de l'assurance, le dispositif de médiation a pour objectif un traitement extrajudiciaire des réclamations.
Soucieux de favoriser l'information des consommateurs lors de la souscription des contrats d'assurance, le législateur est intervenu en 1994.
L'article 35 de la loi du 4 janvier 1994 complète l'article L. 112-2 du Code des assurances qui dispose désormais que : « Avant la conclusion du contrat, l'assureur remet à l'assuré un

exemplaire du projet de contrat et de ses pièces annexes ou une notice d'information sur le contrat qui décrit précisément les garanties assorties des exclusions, ainsi que les obligations de l'assuré Les documents remis au preneur d'assurance précisent [...] les modalités d'examen des réclamations qu'il peut formuler au sujet du contrat, y compris, le cas échéant, l'existence d'une instance chargée en particulier de cet examen, sans préjudice pour lui d'intenter une action en justice [...] ».

Chacune des sociétés a mis en place un système de médiation qui peut être propre à la compagnie ou externe à celle-ci. Ainsi, soit l'entreprise nomme son propre médiateur, soit elle invite ses assurés à s'en remettre au médiateur désigné par son organisation professionnelle (Gema, FFSA, CTIP ou FNMF) ou par sa chambre syndicale (pour les courtiers membres de la CSCA).

Il convient de préciser que pour les mutuelles dépendant de la FNMF, il peut y avoir deux niveaux de médiation : un premier propre à l'entreprise, puis le recours au médiateur de la Fédération.

LE RÔLE DU MÉDIATEUR

Le médiateur est une personnalité présentant des garanties d'indépendance et d'impartialité. Après avoir été saisi, il va s'efforcer de recueillir auprès des parties des informations sur le litige qui les oppose.
Après examen du dossier, il va rendre un avis qui pourra faire office de solution, mais qui n'a généralement aucun effet contraignant à l'égard des parties.

Il y a lieu de souligner deux exceptions notables : l'avis rendu par le médiateur du Gema ou par celui de la FNMF s'impose à la société, mais pas à l'assuré.

LA PROCÉDURE DE MÉDIATION

Saisir l'entreprise avant le médiateur.
Quel que soit l'organisme d'assurance ou de courtage, il faut avoir épuisé toutes les voies de recours internes avant de saisir le médiateur.

Ensuite, en cas d'échec, il est nécessaire d'adresser une réclamation par lettre recommandée au service consommateurs ou réclamations, qui se trouve généralement au siège de l'entreprise.

Le recours au médiateur

Par la suite, si le client est en désaccord avec la position finale de l'assureur ou du courtier, il est possible d'envisager de saisir le médiateur de la compagnie d'assurance ou de courtage par lettre recommandée avec accusé de réception.

Cet écrit est indispensable afin de permettre au médiateur d'en faire état auprès de l'assureur ou du courtier ainsi que pour dater la demande.

L'AVIS DU MÉDIATEUR

Le médiateur s'engage à rendre un avis ou une recommandation dans un délai qui est fixé par la charte (ou le protocole) qui lui est applicable.

Ainsi, pour la FFSA et la CSCA, le délai est fixé à trois mois. Il est de six mois pour le Gema et la FNMF et de cinq mois pour le CTIP.

Si l'avis du médiateur est négatif

Si le client n'est pas satisfait de l'avis rendu par le médiateur il conserve toute liberté d'action. Il dispose donc de la possibilité d'intenter une action devant les tribunaux en demandant, éventuellement, l'aide d'une association de consommateurs.

Si l'avis du médiateur est positif

La charte du Gema et le règlement de la FNMF précisent que l'avis rendu par le médiateur s'impose à la société.

Les chartes de la FFSA, du CTIP et de la CSCA indiquent que l'avis ne lie pas l'entreprise : elle n'est pas obligée de suivre la position du médiateur.

En règle générale, les avis sont suivis, mais il existe quelques cas où l'entreprise passe outre la recommandation du médiateur.

LES CHARTES DE LA MÉDIATION

Chaque famille d'assureurs a instauré une charte destinée à définir le rôle, les compétences ainsi que les procédures de traitement des litiges par le médiateur.

ANALYSE DES CHARTES

	FFSA	GEMA	CSCA	CTIP	FNMF
Qui peut saisir le médiateur?	- L'assuré. - Un tiers. -L'entreprise d'assurances (avec l'accord de l'assuré ou du tiers).	- L'assuré. -L'entreprise d'assurances.	- Le client d'un courtier membre de la CSCA.	-Les participants. -Les bénéficiaires et ayants droit. -L'entreprise (dans la limite de deux saisines par an).	- L'adhérent. -Son ayant droit. - La mutuelle.
Domaine de compétence du médiateur	Risque des particuliers impliquant une entreprise membre de la FFSE	Risque des particuliers (et risque des professionnels si la société a donné son accord préalable) impliquant une entreprise membre du Gema.	Litiges concernant les assurances de particuliers uniquement, et impliquant un courtier en assurances.	Tous les litiges à l'exception de ceux relatifs à la motivation des résiliations, aux décisions d'augmentation et aux procédures de recouvrement des cotisations.	Différends relatifs à la complémentaire santé et à la prévoyance, dont l'assurance vie.
Comment les consommateurs sont-ils informés ?	Information par l'entreprise d'assurances.	Information par tous moyens et rappels périodiques de l'existence de la procédure.	Information par la société de courtage	Information par les institutions de prévoyance ou leurs unions.	Indication dans les statuts ou le règlement des mutuelles.
Délais dans lequel l'avis	Avis motivé dans les trois	Avis motivé dans les six	Avis écrit et motivé dans les	Avis écrit et motivé dans les	Avis motivé dans les six

du médiateur doit être rendu	mois.	mois. Prolongation possible après accord des parties.	trois mois.	cinq mois suivant la saisine. Prolongation possible dans des cas exceptionnels.	mois de la saisine.
Fondement de l'avis rendu	Droit ou équité.	Droit ou équité.	Droit ou équité.	Droit ou équité.	Droit ou équité.
L'avis rendu lie-t-il l'assureur ?	Non. L'avis ne lie pas les parties.	Oui. L'avis s'impose à la société.	Non. L'avis ne lie pas les parties.	Non. L'avis ne lie pas les parties.	Oui. La mutuelle s'engage à respecter l'avis.
Peut-on se prévaloir de l'avis du médiateur devant les tribunaux ?	Non. Les parties s'interdisent de faire état de l'avis devant les tribunaux.	Oui. Mais la société s'engage à ne pas faire état d'un avis négatif devant les tribunaux.	Non. Les parties ne peuvent pas en faire état. Le contenu de la médiation est confidentiel.	Non. La médiation est confidentielle. Les parties peuvent seulement faire état de son existence, et d'un accord (ou un désaccord) en fin de médiation.	Rien n'est prévu à ce sujet, les parties pourraient donc faire état de l'avis du médiateur devant les tribunaux.
Rapport d'activité	Rapport annuel.	Rapport annuel.	Rapport annuel.	Rapport annuel.	Rapport annuel.

5. LA MEDIATION DANS LES SECTEURS DE LA FRANCHISE

UN DISPOSITIF EN PLEIN DEVELOPPEMENT

Officialisée par Hervé Novelli, ex Secrétaire d'Etat au commerce, la Médiation Franchise Consommateurs mise en place par la Fédération Francaise de la Franchise, a vu le jour en janvier 2011 avec une mission : aider à régler gratuitement les différends pouvant opposer consommateurs et franchisés/franchiseurs.

Le rôle premier de la Fédération Française de la Franchise est de promouvoir un code de déontologie et, ainsi, de professionnaliser le modèle économique de la franchise, explique Guy Gras, président de la Fédération et membre de la Commission de la Médiation de la Consommation.

LA COMMISSION MEDIATION FRANCHISE CONSOMMATEUR

Elle est composée de cinq personnes : un franchiseur, un franchisé, deux représentants de deux associations de consommateurs et un professeur de droit spécialisé en droit de la consommation.

SON RÔLE

Cette commission n'est clairement pas un Service Après Vente de la consommation.
Elle a été mise en place dans le but de permettre à des consommateurs d'essayer de trouver une solution gratuite suite à un litige qu'ils pourraient avoir avec un franchiseur ou un franchisé.
Pour le franchisé, cette commission va permettre d'aider au règlement à l'amiable de situations qui peuvent dégénérer et engendrer des coûts.

Les différends, traités de façon impartiale, seront essentiellement des problèmes liés à l'exécution de la vente, ce qui exclut les litiges relatifs à la qualité ou la sécurité des produits ou services.

Cette nouvelle instance portée par la Fédération Française de la Franchise couvre tous les litiges des réseaux de franchise, qu'ils soient adhérents ou non à la Fédération Française de la Franchise.
Le champ de compétence du médiateur s'étend à l'ensemble des contentieux en matière droit de la consommation.
D'ici fin 2011, la commission de la MFC devra, entre autres, établir la charte des pratiques de la médiation (recours gratuit, impartialité des médiateurs, etc.).
Un rapport annuel sera rédigé pour faire le point sur les différends traités par la commission. Il fera état des dysfonctionnements et des bonnes pratiques rencontrés sur le terrain.

LES CONFLITS

Aujourd'hui, les litiges entre consommateurs et franchisés/franchiseurs sont essentiellement traités par les services consommation de chaque enseigne ou par les franchisés dans leur magasin. Il était nécessaire de les aider à solutionner ces situations.

La particularité des conflits entre le franchiseur et un franchisé est le regard des autres : franchisés, futur franchisés, autres franchiseurs et aussi le système judiciaire.
Pour un réseau, la mauvaise sortie d'un conflit peut avoir des conséquences catastrophiques pour l'ensemble du réseau.
De plus, les contours des conflits ne sont pas très nets. Quand un franchiseur
a un conflit, il défend ses intérêts, mais aussi ceux de ses autres franchisés.

FONCTIONNEMENT DE LA MEDIATION FRANCHISE CONSOMMATEURS (MFC)

Le principe de cette nouvelle instance est de faire participer au règlement des litiges à la fois franchisés et franchiseurs.

La MFC peut être saisie, soit par un consommateur, soit par un franchisé et/ou un franchiseur.
La Commission Franchise Consommateurs peut être saisie par simple courrier adressé à la Fédération de la Française de la Franchise.
Au sein de la Fédération, une personne est dédiée au secrétariat de la commission.

A la réception de ce courrier, le secrétariat de la médiation informera l'enseigne dans les 8 jours. L'examen du dossier sera ensuite effectué par les membres de la commission qui se réunissent tous les deux mois.
A l'issue de chaque réunion, des avis seront rendus. Ces avis pourront être suivis par les franchiseurs ou non.

Cette médiation est complètement gratuite pour le consommateur.

6. LA MEDIATION INTER-ENTREPRISE : LA MEDIATION DE SOUS-TRAITANCE

Contexte :

Les relations entre sous-traitant et donneurs d'ordres, souvent de petite taille, et les grandes entreprises, dans la filière automobile, mais aussi dans l'ensemble de l'industrie, se sont fortement tendues au cours de la dernière décennie.

Le très fort impacte de l'internationalisation des grandes entreprises et de la concurrence, tout particulièrement celle des pays émergeants, impose d'accroitre sans cesse les efforts d'amélioration de la compétitivité.

Il apparaît que la situation que traverse l'industrie française est due, entre autres, à l'absence de dialogue entre les partenaires industriels.
Il faut leur permettre de renouer le dialogue et ne pas obligatoirement passer par le stade du contentieux.
La médiation offre justement cette alternative, tout en permettant de préserver la relation contractuelle.

La Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance a été créée à l'initiative du Président de la République suite aux Etats généraux de l'industrie qui ont mis

en évidence les effets néfastes d'un déséquilibre existant dans les relations entres clients et fournisseurs.

Le Président de la République a annoncé, en octobre 2009, la mise en place et l'organisation d'Etats généraux de l'industrie afin de renforcer la politique industrielle de la France.

L'objectif est d'accompagner l'industrie française vers des marchés durablement porteurs de croissance et d'emploi.
Les Etats généraux de l'industrie sont l'occasion pour l'ensemble des acteurs concernés de se mobiliser et d'échanger sur les défis auxquels l'Industrie française doit faire face.

La Médiation des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance est accessible à toute entreprise ayant des difficultés relationnelles avec son client fournisseur.

Lorsqu'il y a un conflit dans l'application d'une clause contractuelle ou dans le déroulement d'un contrat, le médiateur intervient à la demande de toute entreprise qui l'aura saisi.

Le médiateur industriel assure une médiation collective et confidentielle - dès lors que plusieurs demandes convergentes lui sont adressées - ou individuelle et nominative - quand l'entreprise qui le saisit en exprime la demande - pour rechercher dans la concertation une solution rapide.

Le médiateur n'intervient que lorsque le fournisseur a déjà tenté, sans succès, de résoudre ses difficultés avec ses interlocuteurs habituels au sein de l'entreprise cliente.

La Médiation poursuit trois objectifs :

- réhumaniser la relation entre clients et fournisseurs,
- insister sur la nécessité pour les PME d'assurer leur indépendance stratégique,
- favoriser la conscience d'une responsabilité des filières pour les grandes entreprises.

Il existe deux types de médiation :

- la médiation individuelle : elle commence dès que l'entreprise dépose un dossier ; le médiateur recherche des solutions dans la concertation.
- la médiation collective : elle commence dès lors que plusieurs demandes convergentes sont adressées au médiateur. Lorsque les signalements convergent, le médiateur se tourne, sans citer ses sources, vers le client ou le fournisseur concerné pour lui demander d'améliorer ses pratiques.

PROCEDURE

La Médiation a été confiée par le gouvernement à Jean-Claude Volot en avril 2010. Elle est pilotée par une équipe nationale et relayée en région par vingt-cinq médiateurs régionaux.

La procédure de la médiation s'effectue par le dépôt d'un dossier en ligne.

Le Médiateur régional contacte l'entreprise dans les jours qui suivent le dépôt de son dossier. Une stratégie est alors mise en place, en concertation avec elle, pour résoudre ses difficultés.

Concrètement, les étapes de la médiation se déroulent ainsi :

1. Saisine du dossier de médiation,

2. Qualification du dossier,

3. S'il est éligible, transmission du dossier au médiateur régional,

4. Prise de contact, par le médiateur régional, avec l'entreprise concernée et définition avec elle d'un schéma d'action,

5. Médiation proprement dite, selon les modalités définies entre le médiateur régional et le déclarant.

ELIGIBILITE - ACCESSIBILITE

- La médiation est accessible à toute entreprise, quel que soit le secteur d'activité, ayant des difficultés relationnelles avec son client / fournisseur.

- Il est nécessaire qu'il y ait un conflit dans la relation client/fournisseur, dans l'application d'une clause contractuelle (formalisée ou tacite), dans son déroulement ou bien même dans l'interruption ou la résiliation d'un contrat.

- Une société placée en sauvegarde ou en redressement judiciaire peut solliciter les services de la Médiation. Dans ce cas, l'action du médiateur est conduite en accord avec la personne désignée par le Tribunal de commerce.

- Les entreprises en liquidation judiciaire ne sont pas éligibles.

- Dans l'hypothèse où une action judiciaire est en cours, le Médiateur des relations inter-entreprises et de la sous-traitance apprécie, au cas par cas, la recevabilité du dossier en fonction de l'état d'avancement de la procédure.

L'entreprise peut, le cas échéant, demander au juge le renvoi de l'audience à une date ultérieure afin d'engager un processus de médiation.

CHARTE DES BONNES PRATIQUES

Sous l'égide de :

- Madame Christine Lagarde, ancienne Ministre de l'économie, de l'industrie et de l'emploi,
- Monsieur René Ricol, Commissaire Général à l'Investissement,
- Monsieur Pierre Pelouzet président de la Compagnie des Dirigeants et acheteurs de France (CDAF) et,
- Monsieur Gerard Rameix, médiateur du crédit aux entreprises,

une charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME[703] a été signée, le jeudi 11 février 2010 à Bercy.

Lors de la cérémonie, 20 grands groupes (ADP, BIOMERIEUX, BOUYGUES, DANONE, EADS, EDF, EIFFAGE, LEGRAND, L'OREAL, RATP, RHODIA, SAFRAN, SANOFI AVENTIS, SNCF, SODEXO, SPERIAN, STX, THALES, TOTAL, VEOLIA) représentés par leurs dirigeants et leurs directeurs achats ainsi que le Ministère de la Défense affirment, par leur signature, leur adhésion à la Charte.

Cette charte doit permettre de populariser auprès de nouvelles entreprises les bonnes pratiques déjà appliquées par certaines sociétés.

Cette charte définit un ensemble de principes qui participent à construire une relation équilibrée et durable entre grands donneurs d'ordre et PME, concernant notamment :

- L'équité financière

- La collaboration entre grands donneurs d'ordre / PME

- La maîtrise des taux de dépendance

[703] http://www.mediateur.industrie.gouv.fr/pratique/charte-grands-donneurs.pdf

- Le rôle des grands donneurs d'ordre dans leurs filières

- Les impacts développement durable et la responsabilité territoriale

La charte de bonnes pratiques entre donneurs d'ordres et PME, qui établit 10 engagements pour des achats responsables, participe à construire dans un cadre de confiance réciproque une relation équilibrée entre les fournisseurs et leurs clients, dans la connaissance et le respect de leurs droits et devoirs respectifs.

La charte prévoit en outre :
- la désignation, par chaque grande entreprise signataire, d'un ou plusieurs correspondant(s) PME, pouvant être saisi(s) par les fournisseurs en cas de conflits ou litiges, dans un rôle de médiateur;
- la mise en place d'indicateurs de suivi par chaque entreprise signataire.

Un comité de pilotage, co-présidé par le Médiateur des relations inter-entreprises industrielles et de la sous-traitance et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF), se réunit au moins deux fois par an pour s'assurer de la réalisation effective de ces engagements.

L'un des engagements forts de la Charte consiste en la nomination d'un Correspondant PME interne qui deviendra un interlocuteur clé dans la résolution de conflits ou de litiges entre les entreprises signataires de la Charte et les PME avec lesquelles elles travaillent.

ROLE DU CORRESPONDANT PME

Les PME travaillant avec de grands donneurs d'ordre ont parfois du mal à faire entendre leur point de vue en cas de désaccord.
La taille du donneur d'ordre et la multiplicité des intervenants en sont souvent les causes principales.

Le correspondant PME, assimilable à un médiateur interne, vient pallier ce problème, en offrant une solution de dernier recours aux PME n'ayant pu obtenir de réponse satisfaisante de la part de leurs différents interlocuteurs.

Le Correspondant PME ne pourra être saisi que lorsque la PME aura échangé préalablement avec ses interlocuteurs naturels, par exemple :
- le centre de paiement pour les problèmes de factures non payées,
- la personne responsable du marché pour les problèmes sur les marchés en cours,
- l'acheteur en charge du marché.

Une fois qu'il s'est saisi d'un dossier, le correspondant PME joue véritablement le rôle de médiateur interne en rapprochant autant que possible les points de vue de la PME et du donneur d'ordre. La réactivité de cette action sera un des facteurs clé du succès de cette démarche.
Il pourra aussi, sur la base de l'expérience ainsi acquise, proposer des améliorations de fonctionnement permettant d'éviter les litiges les plus récurrents.

Enfin, il participera au comité national de pilotage de la Charte qui en réunira régulièrement les signataires afin de partager ses retours d'expérience entre les grands groupes et de participer à l'évolution de la Charte.

Compte tenu du rôle de médiateur joué par le correspondant PME, son positionnement devra remplir les critères suivants :
- Etre dans une Direction « neutre » par rapport aux directions habituellement concernées par ces situations conflictuelles.
- Etre à un niveau hiérarchique ou sous une autorité hiérarchique lui permettant d'intervenir de manière efficace.

CHARTE RELATIONS INTER-ENTREPRISES

PREAMBULE

L'étude des dossiers soumis à la Médiation du crédit depuis sa création en novembre 2008 a révélé un certain nombre de difficultés dans la relation des PME avec leurs grands clients, donneurs d'ordres.

Afin de remédier à ces difficultés, la présente Charte a été élaborée conjointement par la Médiation du crédit et la Compagnie des dirigeants et acheteurs de France (CDAF) afin d'engager les grands donneurs d'ordres signataires à mettre en place une démarche de progrès vis-à-vis de leurs fournisseurs et notamment les petites et moyennes entreprises (TPE-PME).

Les donneurs d'ordres signataires manifestent leur volonté d'appliquer les bonnes pratiques décrites ci-après et d'exercer leur responsabilité dans un cadre de confiance réciproque avec les fournisseurs, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Il est clairement établi pour tous les signataires :

- que l'ensemble des engagements pris dans cette Charte, ainsi que leur mise en oeuvre, s'inscrivent

dans le cadre de la législation en vigueur régulant l'économie de marché, du respect des dispositions européennes et nationales régissant les relations inter entreprises (Code du Commerce)

ainsi que, pour les entreprises et entités concernées, des textes encadrant les marchés publics ;

- que certains des signataires appliquent d'ores et déjà tout ou partie des principes de la charte ;

- qu'enfin elle vise d'une manière générale :

· les entreprises ou entités ayant un gros volume d'achats ;

· les achats qui sont significatifs à la fois pour l'acheteur et pour le vendeur (le terme « fournisseurs stratégiques » désignant à l'article 2 les fournisseurs vendant un ou plusieurs produits ou services dont la place est importante dans l'un des métiers de l'acheteur).

CHARTE DES « 10 ENGAGEMENTS POUR DES ACHATS RESPONSABLES »

1. **Assurer une équité financière vis-à-vis des fournisseurs**

L'attitude responsable du grand donneur d'ordres consiste à payer conformément à la loi LME, en appliquant ses dispositions de façon stricte et sincère. Les signataires s'engagent à ne pas déformer l'esprit de la loi et à s'abstenir, vis-à-vis des entreprises petites et moyennes, de pratiques telles que :

- imposition de taux d'escompte excessifs en contrepartie du respect des délais de paiement de la loi LME ;
- application unilatérale d'une retenue déraisonnable pour litige au moment du règlement sauf

dispositions contractuelles ;

- défaut d'information du fournisseur en cas de litige ;
- retard volontaire dans le traitement du litige.

2. **Favoriser la collaboration entre grands donneurs d'ordres et fournisseurs stratégiques**

Les grands donneurs d'ordres souhaitent engager une collaboration avec leurs fournisseurs stratégiques, qui consiste par exemple à :

- partager les coûts de qualification, homologation finale ;
- aider les PME qui sont au cœur de leur panel stratégique à la performance de leur entreprise (production, achats….) ;
- aider la PME à utiliser de façon optimale les dispositifs existants ;

En veillant à respecter le management des entreprises concernées.

Cette démarche sera engagée de bonne foi par le client et le fournisseur, le cas échéant par convention, en excluant toute pratique assimilable à de la gestion de fait et en ne visant qu'à instaurer une relation partenariale.

3. **Réduire les risques de dépendances réciproques entre donneurs d'ordres et fournisseurs**

Le poids trop élevé d'un donneur d'ordres dans l'activité d'une PME peut être un facteur de risque en cas d'évolution brutale des volumes de commandes. De ce fait, toutes les actions qui peuvent être engagées par les PME (diversification, internationalisation, amélioration des savoir-faire) seront autant d'initiatives positives pour les donneurs d'ordre.
Le désengagement d'un grand donneur d'ordres sera anticipé et progressif afin de tenir compte de l'ancienneté des relations avec l'entreprise et le cas échéant du degré de dépendance, de ses possibilités de se diversifier ou de s'adapter.
Un fournisseur qui acquiert un monopole technique de fait peut mettre en risque les approvisionnements d'un donneur d'ordres. Ce dernier souhaitera alors logiquement une seconde source d'approvisionnement, qui pourra s'exprimer dans le cadre de la négociation par exemple sous forme de cession de licence normalement rémunérée**.**

4. Impliquer les grands donneurs d'ordres dans leur filière

Dans sa relation bilatérale avec les fournisseurs dans sa filière, le grand donneur d'ordres s'engage à rechercher :
- une relation de confiance avec le management de l'entreprise, et en particulier le chef d'entreprise, qui sera invité dans cette logique à donner à son client la visibilité nécessaire sur son activité ;
- le développement d'une gestion prévisionnelle des achats pour donner de la visibilité aux fournisseurs en communiquant à l'avance les arrêts de commande et les niveaux prévisionnels d'activité moyen et long terme et favoriser ainsi l'adaptation des capacités ;
- la protection de la filière en évitant, dans la mesure du possible, de réintégrer brutalement des opérations en période de crise, et être attentif au maintien des capacités et des savoir-faire de sous-traitance qui seront nécessaires au moment de la reprise et du développement.
Les grands acheteurs seront attentifs à la consolidation des filières de production, surtout en cas d'avance technologique et favoriseront leur déploiement international.

5. Apprécier le coût total de l'achat

Pour apprécier la compétitivité entre des offres de différentes provenances, les grands donneurs d'ordres s'attacheront autant que faire se peut à :

- prendre en compte l'ensemble des composantes du coût (ne pas seulement comparer le prix du bien ou du service, mais intégrer l'ensemble des coûts complémentaires) comme :

· les coûts logistiques associés supportés directement par l'acheteur (transport, stockage,…),
· la durée de mise au point technique avec les allers et retours,
· le temps de formation et d'acquisition des compétences,
· les coûts en après-vente à services rendus équivalents,
· les coûts des audits qualité et RSE.

- intégrer, notamment en matière de sous-traitance, l'ensemble des aléas liés à l'évaluation de ces coûts totaux, tels que :

· ruptures des approvisionnements,
· conformité des produits et des services,
· risques liés au traitement des litiges,
· fluctuations de monnaies,
· risques sociaux et politiques, non couverts par des assurances,
· la fiabilité du service après-vente,

avec les conséquences possibles en termes de pertes d'exploitation et d'impact sur l'image de l'entreprise.

6. Intégrer la problématique environnementale

Le grand client doit anticiper les enjeux du développement durable et, notamment, les impacts environnementaux de sa politique d'achat, de ses sources d'approvisionnement et de son cahier des charges produits/services afin de se préparer à une vraisemblable augmentation des obligations réglementaires en la matière, aux hausses futures des combustibles fossiles ou à la taxation vraisemblable des émissions :

- recyclage en fin de vie,
- traitement des déchets, pollution consommation d'énergie,
- bilan carbone.

Le grand donneur d'ordres a également un rôle d'exemplarité en vue de sensibiliser ses fournisseurs sur leur responsabilité au titre des problématiques de développement durable. Il intègre dans ses critères de choix les performances des fournisseurs en la matière.

7. Veiller à la responsabilité territoriale de son entreprise

Il relève de la responsabilité de toute entreprise de :
- créer un tissu de relations qui contribue à son développement en veillant aux bons échanges de relations d'affaires avec les clients et les fournisseurs implantés sur le même territoire ;
- rechercher, sur le territoire sur lequel elle exerce son activité, à contribuer le plus possible à développer l'activité économique.

8. Les Achats : une fonction et un processus

Le respect, au quotidien par une entreprise, de l'ensemble des principes énoncés repose sur le professionnalisme de ses acheteurs qui doivent être :
- formés aux techniques du métier Achat ;
- personnellement engagés à respecter l'éthique, faisant preuve d'impartialité et d'objectivité et évitant toute situation susceptible de générer des conflits d'intérêts ;
- chargés d'assurer une mise en concurrence ouverte, libre et loyale, gage d'efficacité sur la base des règles suivantes : libre accès aux appels d'offres, égalité de traitement des candidats, transparence et traçabilité des procédures, prise en compte du coût total tel que défini au point 5.

Les mêmes principes s'appliquent aux achats qui seraient faits par délégation à des tiers.

9. Une fonction Achat chargée de piloter globalement la relation fournisseurs

Chez un grand donneur d'ordres, les acteurs de la fonction Achat ne sont pas exclusivement les acheteurs, mais aussi notamment les prescripteurs et utilisateurs, qui peuvent être en contact quotidien avec les fournisseurs. La qualité de la relation avec les fournisseurs est le

résultat d'un travail d'équipe, où la contribution de chacun est déterminante. Il s'agit d'une mission collective.
La fonction Achat pilote ou coordonne l'ensemble de la relation commerciale, financière et comptable vis-à-vis des fournisseurs en :
- animant une relation client – fournisseur, fondée sur le respect mutuel,
- mettant en place les moyens pertinents pour assurer un suivi des fournisseurs,
- communiquant sur sa politique d'achat avec le plus de transparence possible,
- privilégiant la négociation pour résoudre les litiges commerciaux.

La fonction Achat pilote ou coordonne les plans d'activité appropriés à la mise en œuvre de cette Charte, le suivi des indicateurs associés et des actions correctrices qui s'imposeraient.
Les donneurs d'ordres désigneront un ou plusieurs « correspondant PME » pouvant être saisi par les fournisseurs, à défaut de résolution du conflit avec l'acheteur local, de façon à privilégier la médiation.

10. Fixer une politique cohérente de rémunération des acheteurs

La fixation des objectifs d'un acheteur – qu'il soit interne au donneur d'ordres ou délégué – voire l'architecture de la part variable de sa rémunération, intègre notamment l'ensemble de ces principes d'achat responsable sur les plans économique, financier, environnemental et territorial figurant dans cette Charte.

MISE EN OEUVRE DE LA CHARTE
La CDAF et la Médiation Inter-entreprises coopéreront pour diffuser cette charte et promouvoir sa bonne application en coordination avec les signataires.
Notamment, la CDAF encouragera la signature de la présente charte par tous les acheteurs adhérant à la Compagnie.
A cette fin, elles créent un Comité de pilotage qu'elles co-présideront et réuniront régulièrement à un rythme d'au moins deux séances par an.
Ces réunions permettront, le cas échéant, de faire évoluer cette Charte.

Au 25 juin 2012, il y a 246 signataires de la Charte des relations inter-entreprises

INITIATIVES ASSOCIEES

Certains secteurs ont mis en place des codes de bonne conduite, tel que le secteur automobile, avec le « Code de performance et de bonnes pratiques relatif aux relations client-fournisseur au sein de la filière et de la construction automobile ».
Issu des Etats Généraux de l'Automobile tenus le 20 janvier 2009, ce code a été signé, le 9 février 2009, par le Comité des Constructeurs Français d'Automobiles (CCFA) et le Comité de Liaison des Fournisseurs de l'Automobile (CLIFA).
Il définit les nouvelles relations de partenariat au sein de la filière[704]

Les clients et les fournisseurs, tous membres de la Plateforme de la Filière Automobile (PFA), ont mis en place une procédure de médiation en cas de différends concernant l'application du Code de Performance et de Bonnes Pratiques (CPBP) signé entre le CCFA et le CLIFA, le 9 février 2009.

Cette médiation est destinée à aider un client et son fournisseur à trouver ensemble une solution qu'ils ne parviendraient pas à élaborer eux-mêmes (à condition qu'ils n'aient pas déjà saisi le juge ou tout autre dispositif de règlement amiable des litiges).
Ils peuvent y recourir librement.

SAISINE DU MEDIATEUR

Le fournisseur saisit le médiateur désigné par l'entreprise de son client.
A défaut d'un médiateur nommé au sein de l'entreprise du client, le fournisseur saisit le médiateur désigné par l'organisation professionnelle dont son client est membre.
Le médiateur a un devoir d'impartialité et de totale confidentialité.
Le médiateur agit comme un « régulateur » du dialogue en favorisant le règlement du différend entre les parties. Il n'impose pas de solution mais peut, néanmoins, suggérer des pistes.
Le médiateur tente de concilier les parties dans un délai raisonnable (qui ne doit pas dépasser trois mois) fixé d'un commun accord entre les parties. Les parties peuvent convenir de proroger ce délai.

[704] www.ccfa.fr/IMG/pdf/code_de_performance_et_de_bonnes_pratiques_du_09.02.09.pdf

En cas d'accord, les parties s'engagent à mettre en œuvre la solution retenue.

En revanche, en cas de désaccord persistant, les parties demeurent libres de saisir un autre dispositif de règlement amiable des litiges ou de recourir au juge.

La procédure de médiation, d'ordre privé, est simple, souple, rapide et gratuite.

CCFA-CLIFA Plateforme permanente de concertation et d'échanges Application du Code de performance et de bonnes pratiques « MEDIATION »

1- Domaine d'action des « médiateurs »

Les médiateurs traitent exclusivement des difficultés d'application du code de performance et de bonnes pratiques dont ils auront été saisis par une partie (client ou son fournisseur).

2- Mission des « médiateurs »

Les médiateurs aident les parties (client et fournisseur) à trouver elles-mêmes un accord en tentant de les concilier.

Le médiateur aide les parties à trouver une solution en favorisant le règlement du différend. Il n'impose pas une solution mais se place comme « régulateur» du dialogue et de la recherche d'une solution entre les parties. Il peut, néanmoins, suggérer des solutions.

3- Désignation des médiateurs dans la filière

Les constructeurs désigneront un « médiateur » interne.

Les fournisseurs de Rang 1 et les fournisseurs des rangs suivants désigneront un « médiateur interne » ou, à défaut, un médiateur au sein des fédérations professionnelles.

Le médiateur désigné aura la compétence nécessaire pour exercer sa mission. Il exercera sa mission en toute indépendance.

Les noms et coordonnées des médiateurs désignés seront communiqués aux fournisseurs et clients.

4- Processus de médiation

La « médiation » est un processus souple qui repose sur la liberté des parties d'y recourir en vue d'éviter un contentieux. Son recours est gratuit.

Dans ce cadre, les parties ne seront pas assistées, ni représentées par une tierce personne (conseil, avocat, ...).

Le médiateur aura la capacité de se désister de sa mission (exemple, cas de procédure collective, dossier trop complexe)

.***4-1 Devoir d'impartialité du Médiateur***

Le médiateur a un devoir d'impartialité dans l'exercice de sa mission.

4-2 Confidentialité de la procédure de médiation

a) Devoir de confidentialité du médiateur

Le médiateur a une obligation générale de confidentialité. Les écrits, les documents, les pièces, concernant la procédure de « médiation » (moyens soulevés à l'appui de la demande, opinions en réponse, propositions, suggestions de solutions) sont remis au médiateur. Ils sont couverts par la confidentialité et ne sont pas communiqués à l'autre partie (à l'exception des pièces produites par le demandeur lors de la saisine du médiateur).

b) Procédure orale

La procédure de médiation est orale et ne fait l'objet d'aucun enregistrement.

4-3 Saisine

Le médiateur saisi est le médiateur du client. La saisine des médiateurs doit intervenir seulement après négociation bilatérale entre les deux parties et à l'initiative d'une des parties. Chaque partie peut saisir librement le médiateur à partir d'éléments factuels.

La saisine a lieu en dehors de la saisine de tout autre dispositif de règlement amiable ou judiciaire des litiges.

Les parties pourront saisir le médiateur par écrit (courrier, courrier électronique, télécopie).

Le médiateur est saisi des difficultés d'application du CPBP entre deux parties au contrat : le client et son fournisseur. Cependant, en cas de conflit impliquant une troisième partie, le médiateur saisi peut instruire le dossier en se tournant vers le médiateur de la troisième partie.

4-4 Délai de la médiation

Le médiateur tente de concilier les parties dans un délai raisonnable qui sera fixé d'un commun accord entre les parties. Les parties pourront convenir de proroger ce délai. Un délai raisonnable ne devrait pas dépasser trois mois.

5- Issue de la médiation

En cas d'accord, les parties s'engagent à mettre en œuvre la solution retenue. Elles formalisent leur accord en signant une fiche de fin de mission.

En cas de désaccord, les parties sont libres de saisir un autre dispositif de règlement amiable des litiges ou de recourir au juge.

6- Information de la Plateforme

Les médiateurs informeront le SEO de son activité de médiateur : information sur le nombre de

saisines, types de difficultés soulevées, niveau dans la filière, résultat de la médiation, du délai de règlement.

Le SEO établira, à partir de ces éléments, le rapport de synthèse qu'il doit remettre au Comité de pilotage concernant la médiation.

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

CODE DE PERFORMANCE ET DE BONNES PRATIQUES RELATIF A LA RELATION CLIENT-FOURNISSEUR AU SEIN DE LA FILIERE ET DE LA CONSTRUCTION AUTOMOBILE

Dans le cadre des Etats Généraux de l'Automobile, les signataires du présent accord considèrent qu'il est du bien commun de la filière industrielle automobile française de renforcer les relations de partenariat en son sein, notamment en vue de relever les défis de la mondialisation, d'améliorer la compétitivité du secteur et de préserver le tissu industriel et l'emploi.

Le développement de la sous-traitance dans le domaine industriel, en particulier de la sous-traitance en cascade, a favorisé l'émergence d'une conception nouvelle de la relation client-fournisseur nécessitant de faire évoluer celle-ci entre tous les intervenants de la filière automobile, quelle que soit leur position dans la chaîne, afin de la rendre à la fois plus durable et harmonieuse.

Afin de s'assurer que les co-contractants à la transaction sont pleinement informés de leurs responsabilités, un code de performance et de bonnes pratiques peut jouer un rôle régulateur et modérateur en rappelant certains principes généraux relatifs aux comportements dans les relations interentreprises.

Clients et fournisseurs de la filière automobile, représentés par leurs organisations professionnelles respectives manifestent la volonté de développer en commun et d'appliquer de manière homogène à l'ensemble de la filière les bonnes pratiques décrites ci-après, permettant tout au long de la chaîne, chacun à son niveau, d'exercer ses responsabilités dans un cadre de confiance réciproque, d'équité et de bénéfice partagé, dans la connaissance et le respect des droits et devoirs respectifs.

Le présent code de performance et de bonnes pratiques prend appui sur le régime de droit commun de la liberté contractuelle soumis à l'ensemble des dispositions législatives s'appliquant aux relations interentreprises (Code de commerce) ainsi que de celles encadrant cette liberté (Code civil), dont les principales sont rappelées en annexe, et décrit des engagements volontaires permettant d'aller au-delà de ce régime de droit commun.

Les signataires reconnaissent les principes du code de performance et de bonnes pratiques et invitent leurs adhérents à appliquer ces engagements.

1 - Le cadre contractuel

Le client s'interdit d'exiger qu'une part minimale des productions du fournisseur ou sous-traitant, ou de ses achats soit réalisée dans des pays à bas coût sans justification économique objective fondée sur le prix rendu. En particulier, le client s'interdit d'utiliser un critère relatif à une telle part minimale dans ses processus internes d'évaluation et de définition des rémunérations fixes et variables de ses collaborateurs.

Cette disposition est sans préjudice d'accord de compensation existant.

1-1 Les moules et outillages spécifiques

- Les moules et outillages spécifiques sont définis comme des moyens industriels de série, non standards ou non standardisables, destinés à la production de pièces spécifiques à un client.
- Le client émet une commande de moule ou d'outillage spécifique dès la sélection du fournisseur et au plus tard avant le début de fabrication du moule ou de l'outillage.
- Le contrat de commande d'outillage établit clairement les phases de réception identifiées par les parties, en précisant « les dates objectif », avec les caractéristiques à vérifier à chaque étape ainsi que les termes de paiement qui y sont associés et les garanties éventuellement convenues (notamment de bonne fin, de restitution d'acomptes, de paiement du sous-traitant, ...).
- Chaque phase de réception est notifiée par le fournisseur au client. La réception par le client fait alors l'objet d'un procès verbal.
- Le client ne retarde pas au-delà du délai fixé contractuellement ou ne refuse pas pour des raisons non définies au contrat la réception du moule ou de l'outillage, et respecte les dispositions légales en matière de retenue de garantie.

1-2 Les pièces

- Les fournitures de pièces doivent faire l'objet de commandes, dans lesquelles les engagements des parties doivent être réciproques et les conditions négociées entre les parties reprises (y compris éventuellement les conditions d'escompte et les garanties convenues, notamment de bonne fin, de restitution d'acomptes, ...).
- Dans le cas d'une commande ouverte, le client s'engage à donner à son fournisseur dans les meilleurs délais une information complète sur les volumes prévisionnels de livraisons.
- Lorsque les conditions contractuelles prévoient la mise en place de stock de consignation de pièces, un contrat est établi, fixant les conditions de fonctionnement de ce stock (lieu du stockage, quantités, modalités de prélèvement, de facturation).
- Il n'est recouru à l'auto-facturation que si celle-ci présente un réel avantage pour toutes les parties.

6. LA COMMISSION DE LA MEDIATION DE LA CONSOMMATION (CMC)

Pour assurer le développement de la médiation dans tous les secteurs de la consommation, les pouvoirs publics, après consultation des représentants des entreprises et des associations de consommateurs, ont décidé de mettre en place une instance indépendante[705].

A l'initiative de Monsieur Hervé Novelli, la Commission de la Médiation de la Consommation a été officiellement créée par la loi du 1er juillet 2010 portant réforme du crédit à la consommation. Mise en place le 2 octobre 2010, elle est opérationnelle depuis le 1er janvier 2011 et présidée par Madame Elyane Zarine.
Placée auprès de l'Institut National de la Consommation, cette commission indépendante est « chargée d'émettre des avis et de proposer des mesures de toute nature pour évaluer, améliorer et diffuser les pratiques de médiation non judiciaires en matière de consommation ».

Partant du constat que les consommateurs et les entreprises avaient de plus en plus recours à ce moyen simple, rapide et gratuit de règlement à l'amiable des litiges, cette commission a élaboré une charte des bonnes pratiques qu'elle a rendue publique le 27 septembre 2011 lors du colloque « La Médiation au service des consommateurs : la confiance retrouvée ».

Cette nouvelle commission participe à la démarche entamée par le Medef et ses adhérents pour promouvoir la médiation. En octobre 2009, le Medef s'était, en effet, engagé à développer la médiation. Depuis cette date, le champ des dispositifs extrajudiciaires de résolution des litiges a été élargi et les réflexions se poursuivent pour offrir de nouvelles médiations.

La Commission de la Médiation de la Consommation est chargée d'observer et d'analyser les dispositifs de médiation de consommation, leurs modalités et leurs résultats, ainsi que l'état des relations entre professionnels et consommateurs dans les secteurs ne disposant pas de dispositif de médiation. Elle rassemblera également des informations sur les pratiques de médiation de consommation dans d'autres pays.

[705] TRICOIT (J.-P.), « La Commission de la médiation de la consommation », *Petites affiches*, 19 octobre 2010, n°208, p. 4.

La Commission s'attachera à identifier les obstacles à la diffusion des pratiques de médiation de la consommation et elle peut proposer des solutions pour faciliter le développement de ces pratiques.

CHARTE MEDIATION CONSOMMATION

PREAMBULE

Créée par la loi n°2010-737 du 1er juillet 2010, la **Commission de la Médiation de la Consommation** (CMC) est chargée d'émettre des avis et de proposer des mesures de toute nature pour évaluer, améliorer et diffuser les bonnes pratiques de médiation non judiciaire en matière de consommation.

La Commission de la Médiation de la Consommation est une instance indépendante, composée d'un(e) président(e), de cinq représentants des consommateurs, de cinq représentants des professionnels et de deux personnalités qualifiées.

Cette commission n'a pas vocation à traiter des dossiers de médiation mais à participer activement au développement d'une médiation de qualité en matière de consommation.

Lors de l'installation de la Commission le 20 octobre 2010, le secrétaire d'État en charge de la Consommation lui a notamment donné pour mission d'élaborer une charte des bonnes pratiques de la médiation. L'objet de cette charte est d'établir les principes et les règles à respecter par les médiateurs ainsi que par les entreprises, secteurs et administrations qui mettent en œuvre un dispositif de médiation.

La présente charte s'inscrit dans le cadre de la directive européenne 2008/52/CE du 21 mai 2008 "sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale".
Elle servira de socle à l'évaluation par la Commission des pratiques des différents médiateurs.

ARTICLE 1 - DEFINITION DE LA MEDIATION CONSOMMATION

La médiation de la consommation est un processus structuré dans lequel le médiateur a pour mission de faciliter la résolution d'un différend entre deux parties dont l'une est un professionnel et l'autre un consommateur, personne physique intervenant en dehors de son activité professionnelle. La médiation est menée par le médiateur avec impartialité, compétence et efficacité.

La médiation est un processus librement accepté par les parties. Ces dernières sont et restent libres d'interrompre, poursuivre, conclure ou non, la médiation qu'elles ont entreprise. La médiation impose aux parties une obligation de loyauté se caractérisant par une volonté de collaborer entre elles et de satisfaire aux demandes d'informations du médiateur.

Le recours à la médiation est gratuit pour le consommateur.

La médiation est un processus confidentiel sauf si les parties en conviennent autrement.

ARTICLE 2- LA COMMISSION DE LA MEDIATION DE LA CONSOMMATION (CMC)

La CMC est chargée d'évaluer les bonnes pratiques de médiation.

Dans ce cadre, la CMC est saisie ou se saisit pour avis de tout nouveau projet de charte de médiation afin de s'assurer que les conditions de sa mise en place et de son fonctionnement sont conformes à la présente charte. La CMC procède à la même évaluation en ce qui concerne les médiations de la consommation existantes. A la suite de cette évaluation, la CMC invite le médiateur à adhérer à la présente charte. Il figurera alors en qualité de médiateur signataire de la présente charte sur le site de la CMC : www.mediation-conso.fr

Le médiateur pourra faire mention de ce référencement en indiquant "Médiation reconnue par la Commission de la Médiation de la Consommation (CMC)".

Un consommateur pourra informer la CMC de la mauvaise application par tout médiateur référencé des dispositions de la présente charte. La CMC pourra retirer de son site tout médiateur ayant des pratiques ou un fonctionnement non conformes à la présente charte.

ARTICLE 3 – LE MEDIATEUR

Article 3.1 - Garanties d'impartialité et d'indépendance

Le médiateur doit présenter les garanties nécessaires d'impartialité et d'indépendance dans l'exercice de ses fonctions. Il doit également bénéficier de la confiance des parties. A cet effet, il est prévu les règles suivantes :

- Un avis consultatif des associations de consommateurs agréées peut être sollicité pour sa nomination.

- Dans le cas d'une médiation d'entreprise, sa nomination ainsi que son rattachement se font au plus haut niveau.
- Lors de sa nomination, le médiateur s'engage à signaler toute incompatibilité ou tout conflit d'intérêt pouvant survenir au cours de son mandat.

- Le mandat du médiateur a une durée déterminée qui doit être suffisante de manière à assurer une stabilité et une continuité dans les affaires traitées : une durée de trois ans minimum, renouvelable dans les mêmes formes que celles de la nomination, est appropriée.

- Un médiateur ne peut être révoqué pendant la durée de son mandat, sauf pour des motifs légitimes. Il ne peut cumuler sa fonction de médiation avec toute autre fonction au sein de l'entreprise ou du secteur.

- Le médiateur doit disposer de moyens de fonctionnement en propre, notamment d'un budget autonome et d'une équipe dédiée appropriés à ses besoins. Son champ de compétence doit être le plus large possible.

- Le médiateur est une personne identifiée. Lorsqu'il existe une instance de médiation, cette instance est représentée par son président.

Article 3.2 - Garanties de compétence et d'efficacité

Le médiateur est choisi pour ses qualités humaines et sa compétence. Le médiateur justifie, selon le cas, d'une formation ou d'une expérience adaptée à la pratique de la médiation de la consommation. Il s'engage à actualiser régulièrement ses connaissances.

Une formation juridique ou spécifique au domaine n'est pas indispensable mais le médiateur doit pouvoir faire appel en cas de besoin à une assistance juridique ou technique.

ARTICLE 4 - PROCESSUS DE MEDIATION

Article 4.1 - Information et communication

L'entreprise disposant de son propre médiateur ou les entreprises ayant recours à un médiateur sectoriel informent les consommateurs de façon appropriée sur l'existence du médiateur, son rôle, son champ de compétence, la gratuité de la procédure, les modalités de saisine et la possibilité pour le consommateur de se faire assister par toute personne de son choix.

Tout document contractuel approprié entre le professionnel et le consommateur doit mentionner les coordonnées du médiateur.

L'information sur le médiateur est communiquée notamment via les sites internet des entreprises ou secteurs concernés et doit être facilement accessible.

La possibilité de s'adresser au médiateur, avec ses coordonnées et ses modalités de saisine, est indiquée lors de la réponse négative du dernier niveau de recours interne.
La communication sur le médiateur ne doit jamais être utilisée à des fins publicitaires.

Article 4.2 – Saisine

Le médiateur ne peut être saisi qu'après épuisement des recours du consommateur auprès des services chargés de la clientèle ou, en l'absence de réponse de ces services, dans un délai prévu qui ne peut être supérieur à 2 mois.

L'existence d'un service client/service consommateur adapté et de qualité est essentielle au bon fonctionnement de la médiation mais ne peut se confondre avec cette dernière.

La saisine du médiateur doit être faite par écrit et transmise par courrier, courriel, ou fax. Toute demande de médiation donne lieu à un accusé de réception.

Il est recommandé que le médiateur réoriente au bon niveau de réclamation le dossier qui lui a été adressé prématurément.

S'il se déclare incompétent, le médiateur doit informer le consommateur par écrit.
En cas de pluralité de systèmes de médiation, le consommateur est libre de saisir le médiateur de son choix.

Article 4.3 Déroulement

La date de l'accusé de réception de la demande de médiation, dès lors que celle-ci est recevable, constitue le point de départ de la médiation.

Chaque partie doit pouvoir faire entendre son point de vue.

Le médiateur et les parties sont tenus à la confidentialité en ce qui concerne le nom des parties, les informations obtenues lors de l'instruction du litige et les faits dont ils ont eu connaissance dans le cadre de la médiation.

Le médiateur rend ses avis en droit et en équité.

Il informe par écrit les parties du résultat de sa médiation. Sa réponse doit être claire et facilement compréhensible A cette date, le délai de prescription recommence à courir.

Les parties sont libres d'accepter ou non la proposition de solution du médiateur Toutefois, le refus par une entreprise de suivre l'avis du médiateur doit être motivé puis transmis au consommateur et au médiateur.

La fin de la procédure de médiation peut-être constatée, à la demande des parties, dans un protocole écrit qui constate les points d'accord que les personnes ont décidé d'y faire apparaître.
Ce protocole d'accord peut faire l'objet d'une homologation par un juge dans les conditions prévues par le Code de procédure civile.

Si l'avis a été accepté par les parties, le médiateur a vocation à être informé par ces dernières d'éventuelles difficultés dans la mise en œuvre de cet avis.

Article 4.4 Durée
La durée d'une médiation est normalement de deux mois au maximum à compter de la date de l'accusé réception de la demande de médiation recevable. En cas de litige complexe, la médiation peut être prolongée une fois, pour une même durée, à la demande du médiateur.
Article 4.5 Liberté de la médiation
Chaque partie conserve la faculté d'interrompre la médiation à tout moment. Pour les consommateurs, le recours à la médiation de la consommation ne saurait, en aucun cas, constituer une condition préalable à un recours en justice.

ARTICLE 5 - RAPPORT ANNUEL PUBLIC ET PROPOSITIONS DU MEDIATEUR

Chaque médiateur établit un rapport annuel qui est rendu public et transmis à la CMC pour information.

Ce rapport comprend notamment une analyse des saisines (nombre total, nombre de saisines rejetées, nombre d'avis favorables au professionnel ou au consommateur, …) et un récapitulatif des principaux litiges traités dans l'année. Il inclut également la charte dans le cadre de laquelle le médiateur exerce ses fonctions, son parcours professionnel ainsi que des moyens dont il dispose pour accomplir ses missions.

En outre, à partir du traitement des dossiers individuels, le médiateur peut formuler des propositions d'amélioration afin de prévenir le renouvellement de certains litiges répétitifs ou significatifs et contribuer à améliorer la qualité de service des secteurs concernés.

Ces recommandations générales, dont il suit la mise en œuvre, sont incluses dans le rapport annuel du médiateur.
Les principes et règles définis dans le présent document doivent être repris dans chacune des chartes instituant un médiateur de la consommation.
La présente charte se réfère notamment aux textes suivants :

- Articles L534-7, R534-11 et R534-12 du Code de la Consommation

- Recommandation européenne n°98/257/CE du 30 mars 1998 concernant les principes applicables

aux organes responsables pour la résolution des litiges de consommation (J.O.C.E. L.115 du 17 avril 1998).

- Recommandation européenne n°2001/310/CE du 4 avril 2001 relative aux principes applicables aux organes extrajudiciaires chargés de la résolution consensuelle des litiges de consommation (J.O.C.E. L.109 du 19 avril 2001).

- Directive européenne 2008/52/CE du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale.

- Avis du Conseil National de la Consommation (CNC) du 6 juillet 2004, relatif à la médiation dans le domaine de la consommation (BOCCRF du 1er mars 2005).

- Avis du CNC du 27 mars 2007, relatif à la médiation dans le domaine de la consommation et aux modes alternatifs de règlement des litiges.

- Charte des médiateurs de services au public.

- Rapport du Conseil d'Etat du 20 juillet 2010 "Développer la médiation dans le cadre de l'Union européenne".

http://www.mediation-conso.fr/charte.html - haut

VIII. CHARTE DE LA MEDIATION DES TELECOMMUNICATIONS

CHARTE DE MEDIATION

En vigueur au 5 avril 2012

PREAMBULE

CHAPITRE I – LE MEDIATEUR

Article 1 Désignation

Article 2 Compétences et efficacité

Article 3 Indépendance et impartialité

Article 4 Confidentialité

CHAPITRE II – DOMAINE D'APPLICATION DE LA MEDIATION

Article 5 Contrat souscrit par un client/consommateur

CHAPITRE III – FONCTIONNEMENT DE LA MEDIATION

Article 6 Saisine préalable du fournisseur de services de communications électroniques

Article 7 Procédure de saisine

Article 8 Recours à un éventuel Expert

Article 9 Avis rendu par le médiateur

CHAPITRE IV – EFFETS ET FIN DE LA MEDIATION

Article 10 Prescription

Article 11 Action en justice

Article 12 Caractère confidentiel de l'avis

CHAPITRE V – SUIVI DE LA MEDIATION

Article 13 Commission de suivi de la médiation

Article 14 Rapport annuel du médiateur

Article 15 Suivi des recommandations du médiateur

CHAPITRE VI – PORTEE DE LA CHARTE

Article 16 Engagements des parties à la médiation

PREAMBULE :

Les fournisseurs de services de communications électroniques (opérateurs et sociétés de commercialisation de services), signataires de la présente charte, disposent de structures internes de traitement des réclamations auxquelles leurs clients/consommateurs (ci-après désignés client) doivent s'adresser en cas de différend.

Toutefois, lorsqu'ils persistent, les différends pourront faire l'objet d'une médiation facultative et gratuite. A cet effet, les fournisseurs de services de communications électroniques (ci-après désignés fournisseur), réunis au sein d'une association loi 1901 dénommée « Association Médiation Communications Electroniques », ont désigné un médiateur, ayant une indépendance et une autorité reconnues, afin qu'il donne son avis sur ces litiges.

La médiation obéit aux règles ci-après décrites.

CHAPITRE I – LE MEDIATEUR

Article 1 Désignation

Le médiateur est désigné, après consultation de la DGCCRF, des associations de consommateurs (au sens de la présente charte, le terme « associations de consommateurs » comprend toutes les associations de consommateurs agréés et les associations d'utilisateurs (AFUTT : Association Française des Utilisateurs de Télécommunications) et de l'ARCEP, par les fournisseurs de services de communications électroniques signataires de la présente charte, pour une durée de trois ans renouvelable une fois. Il est irrévocable pour la durée de son mandat, sauf pour des motifs légitimes.

Article 2 Compétences et efficacité

Le médiateur est désigné pour ses qualités humaines et ses compétences notamment juridiques afin de pouvoir rendre des avis en droit comme en équité. Il s'engage à actualiser régulièrement ses connaissances

Article 3 Indépendance et impartialité

3.1 Le médiateur ne doit jamais avoir été lié à un fournisseur de services de communications électroniques par un contrat de travail, ni détenir des actions de l'un des fournisseurs de services de communications électroniques, ni être intervenu comme consultant pour un des fournisseurs de services de communications électroniques, ni avoir de liens avec une association de consommateurs.

3.2 Le médiateur exerce sa mission en toute indépendance et ne reçoit aucune directive de qui que ce soit.

Article 4 Confidentialité

Le médiateur est soumis à une obligation de confidentialité.

4.1 Le nom des parties, le contenu du dossier et les faits dont il a eu connaissance dans l'exercice de sa mission demeurent confidentiels.

4.2 Aucun des avis qu'il est amené à rendre ne peut être porté à la connaissance de tiers au différend en cause, sauf dans les conditions particulières du rapport annuel, telles que spécifiées au Chapitre V.

CHAPITRE II – DOMAINE D'APPLICATION DE LA MEDIATION

Article 5 Contrat souscrit par un client/consommateur

La médiation s'applique à tous les litiges commerciaux opposant un fournisseur de services de communications électroniques, signataire de la présente charte, à l'un de ses clients/consommateurs, à l'exclusion des litiges portant sur le contenu éditorial des services fournis. L'on entend par client/consommateur toute personne physique intervenant en dehors de son activité professionnelle.

CHAPITRE III – FONCTIONNEMENT DE LA MEDIATION

Article 6 Saisine préalable du fournisseur de services de communications électroniques modalités de recours internes que les clients doivent observer avant de saisir le médiateur.

6.2 Chaque fournisseur communique, notamment sur son site internet, les coordonnées des recours internes (service clients et service consommateurs) ainsi que celles du médiateur.

6.3 Lorsque, après épuisement des procédures internes du fournisseur de services de communications électroniques, le différend opposant le client et son fournisseur n'a pas pu être résolu à l'amiable par les deux parties, le fournisseur indique au client, dans la réponse négative du dernier niveau de recours interne, le nom et l'adresse du médiateur ainsi que les modalités de sa saisine.

6.4 Si le client n'a pas obtenu de réponse de la part du service consommateurs de son fournisseur malgré une saisine de plus d'un mois ou de la part du service clients malgré une saisine datant de plus de deux mois, le client peut alors saisir directement le médiateur.

6.5 Le médiateur décide de la recevabilité des différends qui lui sont soumis.

6.6 En cas de saisine prématurée, le médiateur réoriente le client ou son représentant vers le bon niveau préalable de recours interne du fournisseur, par courriel ou par courrier.

Article 7 Procédure de saisine

7.1 Le client ou l'association de consommateurs chargée de représenter ses intérêts ou le fournisseur de services de communications électroniques saisit le médiateur notamment en complétant le formulaire mis à sa disposition sur le site du médiateur (www.mediateur-telecom.fr) ou fourni par le service consommateurs de l'opérateur, sur simple demande. Cette saisine est accompagnée d'une copie des documents étayant la demande.
7.2 Le médiateur accuse réception de ce dossier et demande à l'autre partie de lui transmettre les éléments en sa possession et de lui exposer sa position dans le délai d'un mois. A défaut de réponse dans le délai indiqué, le médiateur commence à instruire le dossier sur la seule base des éléments en sa possession.

7.3 Les échanges entre le médiateur et les parties se font par écrit sauf si le médiateur souhaite entendre personnellement les deux parties.

Article 8 Recours éventuel à un expert

Si la complexité de l'affaire le rend nécessaire, le médiateur peut faire appel à un expert indépendant qu'il choisit librement en tenant compte de ses compétences techniques dans le domaine des communications électroniques.

Article 9 Avis rendu par le médiateur

9.1 Lorsque l'instruction du dossier est terminée dans un délai maximum de deux mois à compter de la date de recevabilité de la saisine, le médiateur rend un avis en droit qu'il peut compléter par des considérations tirées de l'équité. Ce délai de deux mois peut être prolongé pour des cas complexes demandant plus d'analyse ou une étude complémentaire.

9.2 Un exemplaire de l'avis est adressé au client et à l'association de consommateurs qui le représente, et un autre exemplaire au fournisseur de services de communications électroniques.

9.3 Chaque partie à la médiation est libre de suivre ou de ne pas suivre l'avis rendu par le médiateur, à charge d'en informer par écrit l'autre partie ainsi que le médiateur et ce, dans le délai d'un mois.

CHAPITRE IV – EFFETS ET FIN DE LA MEDIATION

Article 10 Prescription

La saisine du médiateur suspend la prescription des droits que le fournisseur de services de communications électroniques et le client peuvent s'opposer et ce, tant que le médiateur n'a pas rendu son avis.

Article 11 Action en justice

11.1 Le médiateur ne peut pas être saisi si une action en justice a été engagée par le fournisseur de services de communications électroniques ou le client, sauf si les deux parties y consentent expressément.

11.2 Sauf convention contraire, toute action en justice introduite par l'une des parties à la médiation contre l'autre partie met fin à la médiation. La partie la plus diligente en informe le médiateur qui met alors fin à sa mission.

Article 12 Caractère confidentiel de l'avis

L'avis du médiateur est confidentiel : sauf accord entre elles, les parties ne peuvent pas le diffuser, y compris dans le cadre d'une instance judiciaire.

CHAPITRE V – SUIVI DE LA MEDIATION

Article 13 Commission de suivi de la médiation

Une commission de suivi de la médiation se réunit tous les ans, ou sur demande du médiateur, et reçoit le médiateur afin de favoriser un dialogue entre l'Etat, les associations de consommateurs et les fournisseurs de services de communications électroniques, signataires de la présente charte et afin de favoriser leur bonne information mutuelle.

Article 14 Rapport annuel du médiateur

14.1 Chaque année, le médiateur rédige un rapport sur son activité qui comprend notamment le nombre de saisines du médiateur et leur sort, le nombre d'avis rendus, les types de litige, leur fréquence ainsi que le pourcentage d'avis suivis par les fournisseurs de services de communications électroniques. Ce rapport distingue les dossiers du médiateur par catégories telles que : « Téléphonie fixe », « Téléphonie mobile » et « Internet ».

14.2 Le médiateur formule des recommandations d'amélioration afin de prévenir le renouvellement de certains litiges répétitifs ou significatifs et contribuer à améliorer la qualité de service du secteur des communications électroniques.

14.3 Ce rapport est adressé par le médiateur à la DGCCRF, aux associations de consommateurs, à l'ARCEP, à la Commission de la Médiation de la Consommation (CMC), ainsi qu'aux fournisseurs de services de communications électroniques, signataires de la présente charte et à toute autre instance ou autorité publique que l'Association Médiation Communications Electroniques lui aura préalablement indiquée.

14.4 A l'exception du pourcentage d'avis suivis par les fournisseurs de services de communications électroniques, le rapport ne contient aucun nom des parties à la médiation ni aucun élément permettant d'identifier l'une de ces parties.

Article 15 Suivi des recommandations du médiateur

Le médiateur suit la mise en œuvre de ses recommandations par les fournisseurs de service de communications électroniques.

CHAPITRE VI – PORTEE DE LA CHARTE

Article 16 Engagement des parties à la médiation

Tout client et tout fournisseur de services de communications électroniques ayant recours au médiateur désigné conformément à la présente charte, s'engagent à respecter celle-ci en toutes ses dispositions.

IX. AVANTAGES D'UNE POLITIQUE RSE PAR LE BIAIS DE LA MEDIATION

Une démarche et une image sociétalement responsables sont devenues des critères de compétitivité de l'entreprise. Grâce à cette démarche RSE réalisée par le biais de la médiation, les entreprises pourront profiter de nombreux avantages tels que :

- Une passation de marché facilitée.
- Une reconnaissance de l'entreprise aux yeux, tant du public que des autres parties prenantes.
- Une meilleure image de l'entreprise.
- Un rôle positif dans le processus d'achat des consommateurs.
- Un renforcement du caractère distinctif du positionnement de la marque.
- Une perception par les consommateurs de la marque comme un attribut important du produit, ce qui peut contribuer à augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise.
- Une augmentation des ventes ; la RSE comme instrument de marketing influence le comportement du consommateur.
- Une meilleure réputation de l'entreprise qui lui permettra d'obtenir une légitimité nécessaire pour se procurer un soutien autorisant le déploiement de ses opérations.
- L'accès préférentiel à certains marchés.
- Des gains de productivité.
- Des gains de temps.
- L'obtention de subventions.
- Un signal de qualité des emplois offerts qui peut augmenter fortement l'attrait d'une organisation auprès d'employés potentiels, en particulier pour les emplois les plus qualifiés.
- Une main d'œuvre plus productive.
- Une meilleure évaluation et maitrise des risques.
- Une meilleure prévention des risques.
- Une meilleure organisation pour améliorer le suivi des risques (maitrise des risques).
- Une capacité à maîtriser les coûts.

- Une réduction des coûts, en particulier dans le domaine environnemental, où les programmes de réduction du gaspillage énergétique se traduisent très souvent par des gains financiers à court terme. En outre, l'adoption de technologies de production « propres » améliore parfois l'efficience du processus de production.
- Une qualité de gestion. A titre d'exemple, la RSE peut être vue comme un outil de gestion des ressources humaines car elle peut affecter les perceptions des employés et renforcer positivement des attitudes telles que la satisfaction et l'engagement au travail.
- Une amélioration du développement de compétences internes et de savoir-faire en matière de gestion des parties prenantes qui peuvent parfois être transposés à d'autres domaines de la gestion. La capacité de gestion de la RSE génère, en effet, des formes d'apprentissages sur lesquels l'entreprise peut capitaliser.
- Une stimulation de l'innovation (création de valeur).
- Se conformer avec aisance aux nouvelles exigences de la loi Grenelle II. Plus précisément, satisfaire les obligations de communication externe en matière de responsabilité sociétale liées à la mise en œuvre de la loi Grenelle II.
- Se conformer aux exigences de la société civile, des ONG et des agences de notation en matière de transparence.

Il est nécessaire de préciser que, si les entreprises mettent en place des politiques de RSE sous la pression de leurs parties prenantes ou des réglementations, elles peuvent aussi en retirer des bénéfices[706].

Selon les enquêtes menées par Novethic, il est possible de classer les bénéfices potentiels de la RSE pour les entreprises en cinq catégories :
Amélioration de l'efficacité et réduction des coûts, réponse aux attentes des clients, développement de nouvelles activités, mobilisation du personnel et amélioration des relations avec les investisseurs.

[706] DUVAL (G.), « Quel intérêt pour les entreprises ? » *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.

La RSE est tout d'abord à l'origine d'un gain de productivité et d'une réduction des coûts : management environnemental, économies d'énergie et politiques de ressources humaines novatrices constituent autant d'investissements dont les impacts positifs, à moyen et long termes, peuvent être importants.

La RSE permet, en outre, aux entreprises du domaine de la grande consommation d'avoir un avantage concurrentiel et de réorienter leur offre vers les segments de clientèle sensibles au développement durable, échappant ainsi à la simple concurrence par les prix.
A titre d'exemple, pour une entreprise comme Lafarge, cette stratégie lui permet de gagner des marchés en valorisant une activité généralement considérée comme polluante.

Enfin, une politique dynamique en matière de RSE peut conduire les entreprises à créer des produits correspondant à de nouvelles attentes (nouveaux matériaux écologiques, services financiers socialement responsables).

X. LES LABELS ET LES MARQUES

A- LE LABEL « EGALITE PROFESSIONNELLE »

Ce label vise à valoriser l'égalité entre les hommes et les femmes dans les entreprises.
Ce label a été mis en place fin 2004, à l'initiative du ministère délégué à la Cohésion Sociale et à la Parité.
Elaboré et géré avec les partenaires sociaux, il vise à récompenser les politiques managériales qui privilégient l'égalité entre hommes et femmes sur les trois aspects suivants : les bonnes pratiques, la gestion des ressources humaines et la prise en compte de la parentalité dans la vie professionnelle.
L'attribution du label est consentie pour une durée de trois ans et une évaluation intermédiaire est réalisée au bout de dix-huit mois pour garantir le principe d'amélioration continue et de respect pérenne des engagements.
Ce label permet aux entreprises titulaires de valoriser leur démarche auprès des parties prenantes, particulièrement pour recruter, mais également pour promouvoir les actions auprès des salariés[707].

B - LE LABEL DIVERSITE

Présenté comme le « prolongement opérationnel » de la charte de la diversité initiée en 2004, le label Diversité a été crée, le 12 septembre 2008, par l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines à la demande de l'Etat.
En effet, dans la continuité des actions menées depuis 2004, AFNOR Certification a été chargée de développer un dispositif de labellisation sur la base d'une norme homologuée NF X 50-784.
Les entreprises qui souhaitent valoriser et faire reconnaître leur démarche de lutte contre la discrimination doivent respecter un cahier des charges qui reprend les principales exigences de la norme.

[707] Rapport du Ministère des affaires Etrangères et Européennes, « La responsabilité sociale des entreprises : l'engagement de la France », Michel Doucin, 1er octobre 2010.

En l'espèce, ce cahier des charges est structuré en cinq domaines :

- l'état des lieux de la diversité,
- la définition de la politique de diversité et son déploiement
- la communication interne et la formation
- la prise en compte de la diversité dans les activités de l'organisme
- l'évaluation et les axes d'amélioration.

La décision de labellisation est rendue par AFNOR Certification sur la base d'un avis d'une commission multipartite qui regroupe une vingtaine de membres représentatifs.

C - LE LABEL RSE POUR LES CENTRES DE RELATION CLIENT

Créé le 14 décembre 2004, sous l'égide du Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Cohésion sociale, de l'AFRC (Association Française de la Relation Client) et du SP2C (Syndicat Professionnel des Centres de Contact), le label Responsabilité sociale valorise les bonnes pratiques sociales des acteurs de la chaine de la relation clients.

Le label repose sur un référentiel commun aux consommateurs, aux salariés et aux entreprises, sur la base duquel ces dernières prennent des engagements opérationnels. Il s'adresse à tout type de centre de relation client. Il offre, de plus, la possibilité d'améliorer l'image du secteur et l'attractivité des filières métiers de la relation clients.

Trois catégories d'entreprises sont visées par le label Responsabilité sociale : Donneur d'ordres, Centres de relations clients intégrés et Centres de relations clients externalisés.

Chacune de ces catégories est auditée selon une méthodologie spécifique établie par un cabinet d'audit spécialisé indépendant. Ainsi, sont notamment évaluées, pour la catégorie « Donneur d'ordres », les pratiques d'achats responsables ou encore les pratiques sociales éthiques, ainsi que les conditions de travail pour les centres de relations clients intégrés ou externalisés.

D- LE LABEL LUCIE

Conçu en partenariat avec VIEGO, le référentiel d'évaluation Lucie est adossé aux textes (conventions, recommandations, principes directeurs, etc.) élaborés par des organismes internationaux reconnus comme légitimes (ONU, OIT, OMS, OCDE, UE, etc.), ce qui lui confère une opposabilité certaine.

Les organisations candidates au label signent la charte Lucie affichant :

- Sept engagements, en ligne avec les sept questions centrales de la norme internationale ISO 26000. Ces questions sont relatives aux clients, à l'environnement, aux bonnes pratiques des affaires, aux relations et aux conditions de travail, aux droits humains, à l'engagement sociétal, à la gouvernance.
- Vingt-huit principes d'action.

Un audit permet ensuite de mettre en exergue les accomplissements et les voies de progrès. Les conclusions de cet audit, ainsi que les plans d'action proposés par les organisations pour justifier d'une maitrise raisonnable des risques identifiés, sont soumises à un Comité d'attribution constitué de personnalités indépendantes. C'est ce Comité qui statue sur l'éligibilité au label.
Les pratiques managériales de l'entreprise sont examinées et analysées au regard des critères de responsabilité sociétale.

E- L'ECO-LABEL EUROPEEN

L'Ecolabel européen a été créé en 1992 et vise à promouvoir les produits et services ayant une incidence moindre sur l'environnement, selon une approche globale qui prend en compte l'ensemble du cycle de vie du produit.
Ce label écologique européen est ouvert à toute catégorie de produits et services, à l'exception des produits pharmaceutiques, alimentaires et des matériels médicaux.
Cet Eco-label européen est le seul label écologique officiel européen utilisable dans tous les pays membres de l'Union Européenne.

F- FOREST STEWARDSHIP CONCIL (FSC)

Ce label, créé en 1993 par des sociétés privées et des ONG de défense de l'environnement, entend favoriser une exploitation « durable » du bois, particulièrement dans les forêts tropicales, partout menacées par la déforestation. Une attention particulière est portée au critère de la traçabilité du bois, depuis l'abattage jusqu'au produit transformé. Le FSC est notamment soutenu par le WWF.

G- LE LABEL HAUTE QUALITE ENVIRONNEMENTALE (HQE)

La Haute Qualité Environnement ou HQE est un concept français et environnemental datant du début des années 1990 qui a donné lieu à la mise en place de l'enregistrement comme marque commerciale et d'une certification « NF Ouvrage Démarche HQE » par l'AFNOR.

Ce label concerne la conception ou la rénovation des bâtiments et des villes, selon une approche « cycle de vie ». Il est nécessaire de réduire les impacts environnementaux lors de la construction ou de la réhabilitation, préserver la santé et le bien être des occupants, limiter les nuisances lors de la démolition et utiliser les ressources locales afin de contribuer à la réduction des transports de matériaux et à la « relocalisation » de l'économie.

H- LA MARQUE NF-ENVIRONNNEMENT (Eco-label).

La marque NF Environnement, créée en 1991, est la certification écologique officielle française. Elle est gérée et délivrée par AFNOR Certification.
A performances d'usage égales, elle distingue les produits dont l'impact sur l'environnement est réduit.
Elle est accordée par l'AFNOR (Agence française de normalisation) lorsque des améliorations ont été apportées tout au long de la vie d'un produit (matières premières, fabrication, distribution, utilisation, recyclage) afin de réduire son impact environnemental, lequel est mesuré par les prélèvements sur les ressources naturelles, la consommation d'énergie, la pollution générée dans l'air, l'eau ou le sol.

Pour obtenir la marque NF-Environnement, le produit doit être conforme à des critères écologiques et d'aptitude d'usage

Quels sont les bénéfices de la labellisation pour les entreprises ?
Quels sont les intérêts économiques de la labellisation pour les entreprises ?

Il est possible de citer plusieurs avantages :

- Valoriser l'image et préserver son crédit dans la société.
  La recherche d'image est une des préoccupations majeures de nombreuses entreprises pour donner confiance aux parties prenantes : clients, associations, personnel, ONG, pouvoirs publics, collectivités locales.
- Développer et mettre sur le marché un produit ou service plus respectueux de l'environnement, ce qui traduira un avantage concurrentiel décisif.
  En effet, les consommateurs, les investisseurs et toutes autres parties prenantes souhaitent avoir une vision claire et objective de l'impact social et environnemental de l'entreprise afin de prendre des décisions pertinentes et éclairées en matière d'investissement, d'achat, de partenariats.
- Répondre aux attentes des parties prenantes.
  Les entreprises sont en relation avec des acteurs très divers qui ont des attentes spécifiques à propos de leur activité. Cette approche contribue à l'amélioration des relations qu'elle entretient avec ces parties prenantes.
- L'obtention de subventions.
- Créer un avantage concurrentiel (appel d'offre).
- Créer des marchés de niche dans lesquels des prix plus élevés peuvent être demandés.
- L'accès préférentiel à certains marchés.
- Possibilité d'attirer de nouveaux investisseurs.
- Créer une fidélisation des consommateurs et une meilleurs satisfaction.
- Améliorer l'efficacité (gain de productivité)
- Mobiliser du personnel autour de valeurs partagées.
- Réfléchir en profondeur sur le management dans l'entreprise.

Cette liste non exhaustive ne constitue qu'un aperçu des possibilités offertes par les programmes de labellisation.

XI. DECRET N°2012- 557 du 25 avril 2012 JO DU 26 AVRIL 2012.

ARTICLE L. 225- 102-1 ET R. 225-14 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE

Obligations d'information
en matière sociale, environnementale, de développement durable, de lutte contre les discriminations et de promotion des diversité

(Décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale[708].
Articles L.225-102-1 et R. 225-14 et suivants du Code de commerce)

Les sociétés cotées ont l'obligation, depuis la loi NRE du 15 mai 2001, de donner dans leur rapport à l'assemblée des actionnaires, des informations sur la manière dont elles prennent en compte les conséquences sociales et environnementales de leurs activités (L. 225-102-1 du code de commerce)[709].

La loi du 12 juillet 2010 dite « Grenelle II » a notamment amendé cette dernière obligation en modifiant les termes de l'article L. 225-102-1. Le décret n°2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale vient d'en préciser les conditions d'application.

Le décret du 24 avril 2012 vient compléter le dispositif en précisant ses conditions d'application.

[708] http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000025746900&dateTexte=&categorieLien=id

[709] Cette obligation ne se confond pas avec d'autres mesures qui peuvent paraître redondantes :
(i) Les sociétés cotées (Euronext Paris) ont l'obligation d'inclure dans le rapport de gestion une analyse objective et exhaustive comportant, le cas échéant, des indicateurs clés de performance de nature non financière, notamment en matière d'environnement et de personnel, dans la mesure où cela est nécessaire à l'analyse de l'évolution de leurs affaires (L.225-100 al 2 du Code de commerce qui ne s'applique pas au non-cotées, faute de publication d'un décret). Cette même obligation s'impose à toute société (cotée ou non) qui établit des comptes consolidés (L. 225-100-2 du Code de commerce).
(ii) Les sociétés qui établissent un document de référence (ou un prospectus) sont invitées à délivrer des informations en la matière et à suivre deux recommandations spécifiques en matières, notamment, de risques environnementaux et d'informations sociales et environnementales
(http://www.amf-france.org/documents/general/9734_1.pdf)
(http://www.amf-france.org/documents/general/9145_1.pdf).
(iii) Certaines sociétés ont l'obligation d'établir un bilan social l. 2323-28 du code du travail).

1. **Sociétés concernées et date de mise en œuvre (Article L. 225-102-1 et R. 225-104 du Code de commerce ; article 225 de la loi du 12 juillet 2010, 12 de la loi du 22 mars 2012 et 1 et 2 du décret).**

Toutes les sociétés cotées (celles dont les titres sont admis aux négociations sur Euronext Paris), quelle que soit leur taille, sont concernées par ces obligations à compter des exercices ouverts après le 31 décembre 2011.

Désormais, les sociétés anonymes et les sociétés en commandite par actions [710] non cotées (y compris celles dont les titres sont admis aux négociations sur Alternext ou le Marché Libre) dépassant certains seuils de total de bilan ou de chiffre d'affaires et de nombre de salariés sont également soumises à des obligations en la matière.
Les SAS ne sont pas concernées mais des informations les concernant devront être données par les sociétés qui les contrôlent, établissent des comptes consolidés et sont soumises à l'obligation d'information.

Pour les SA et les SCA non cotées, le calendrier de mise en œuvre de cette nouvelle obligation est le suivant (Article 2 I du décret) :

Date de clôture de l'exercice	Total du bilan ou du chiffre d'affaires	Nombres de salariés
Exercice ouvert après le 31 décembre 2011	> 1 milliard d'euros	> 5.000
Exercice ouvert après le 31 décembre 2012	> 400 millions d'euros	> 2.000
Exercice ouvert après le 31 décembre 2013	>100 millions d'euros	> 500

A la lecture du décret, ces deux seuils cumulatifs doivent être retenus sur la base des comptes sociaux et non des comptes consolidés.

[710] De façon surprenante, les SAS ne sont pas visées par le texte.

Pour les sociétés cotées sur Euronext Paris et pour les SA et SCA non cotées les plus importantes, ces obligations s'appliqueront donc aux exercices en cours ouverts après le 31 décembre 2011. Dans l'hypothèse où celles-ci se trouveraient dans l'impossibilité de fournir certaines informations pour l'exercice en cours, elles devront en justifier.

Application du dispositif dans les groupes de sociétés (L. 225-102-1 du Code de commerce).

Lorsque la société tenue à l'obligation d'information établit des comptes consolidés, les informations sont consolidées et portent sur la société elle-même, ses filiales (L. 233-1 du Code de commerce) et sociétés contrôlées (L. 233-3 du Code de commerce) quelle que soit leur taille, leur forme et leur nationalité.

Lorsque les filiales ou sociétés contrôlées sont installées sur le territoire national et comportent des installations classées, l'information fournie porte sur chacune d'être elles lorsque ces informations ne sont pas consolidables.

Les filiales et sociétés contrôlées (SA et SCA) françaises non cotées soumises à l'obligation sont dispensées de publier leurs propres informations en la matière. Cette dispense est conditionnée au fait que la société contrôlante donne dans son rapport une information détaillée par filiale et société contrôlée et que ces dernières indiquent, dans leur propre rapport de gestion, comment accéder à cette information.

Une approche pratique du sujet pourrait consister à ne délivrer l'information que dans la société contrôlante et à procéder par renvoi dans toutes les sociétés contrôlées.

Cette approche imposera aux sociétés contrôlantes, soumises à l'obligation de donner dans leur rapport :

- une information consolidée concernant toutes leurs filiales et société contrôlées,
- une information détaillée pour leurs filiales et société contrôlées françaises d'une certaine taille (Cf. tableau ci-dessus) ayant la forme de SA ou de SCA[711],

[711] Elles pourront prendre l'initiative de donner l'information pour les sociétés d'une autre forme.

- une information détaillée pour toutes leurs filiales et sociétés contrôlées ayant sur le territoire français des installations classées pour lesquelles l'information n'est pas consolidable.

Ainsi, rien ne dispense une société contrôlée qui répond aux critères d'application du texte nouveau, d'inclure dans son propre rapport, les informations la concernant. Au regard, du contenu de l'information à délivrer, il aurait cependant semblé logique que la délivrance de l'information par une société consolidante dispense les sociétés consolidées de cette obligation.

2. **Contenu des informations à donner dans le rapport** (article L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.)

Outre la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité, le rapport devra préciser les engagements sociétaux en faveur du développement durable et en faveur de la lutte contre les discriminations et de la population de la diversité.

Le rapport doit présenter :

- Les actions menées et les orientations prises par la société et les sociétés contrôlées, pour prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité et remplir ses engagements sociétaux en matière de développement durable ;

- Des informations précises à donner pour chacune des matières. La liste de ces informations est dressée par le décret qui distingue les sociétés cotées et les sociétés non cotées d'une certaine taille (cf. tableau).

Ces données sont présentées pour le dernier exercice clos et l'exercice N-1 de façon à permettre une comparaison.

Si certaines informations requises ne peuvent être données ou ne paraissent pas pertinentes, le rapport doit le préciser en fournissant toutes les explications utiles.

Lorsqu'une société se conforme volontairement à un référentiel national ou international en matière sociale ou environnementale, le rapport peut le mentionner en indiquant les préconisations du référentiel retenues et les modalités de consultation dudit référentiel[712].

Lorsque le rapport annuel ne comprend pas les informations requises, toute personne intéressée peut demander au président du tribunal statuant en référé d'enjoindre sous astreinte au conseil d'administration ou au directoire, selon le cas, de communiquer ces informations. Lorsqu'il est fait droit à la demande, l'astreinte et les frais de procédure sont à la charge des administrateurs ou des membres du directoire, selon le cas (L. 225-102-1 alinéa 10 du Code de commerce).

3. Avis relatifs à ces informations (L .225.102.1 al 7 à 9 et R.225-102-2 du Code de commerce)

A l'instar de toutes les mentions du rapport de gestion, leur sincérité et leur concordance avec les comptes sociaux et consolidés doivent être vérifiées par les commissaires aux comptes.

Mais ces informations sociales et environnementales feront désormais l'objet d'une vérification spécifique par un organisme tiers indépendant (L.225-102-1 al 7)[713] soumis aux mêmes règles d'incompatibilité que les commissaires aux comptes[714].

L'organisme tiers indépendant est nommé, pour une durée ne pouvant dépasser six exercices, par le directeur général, le président du directoire[715] ou le gérant selon le cas.

---

[712] L'AMF recommande de mentionner le référentiel retenu.

[713] Cet organisme est choisi parmi les organismes accrédités à cet effet par le COFRAC ou tout autre organisme d'accréditation signataire de l'accord de reconnaissance multilatéral établi par la coordination des organismes d'accréditation.

[714] Il n'y a cependant pas lieu à la vérification des informations environnementales, si la société se conforme volontairement au règlement européen du 25 novembre 2009 concernant la participation volontaire à un système communautaire de management environnemental et d'audit [EMAS] (R. 225-105-2 dernier aliéna). Dans ce cas, la déclaration établie par le vérificateur environnemental doit être annexée au rapport de gestion. Les vérifications du tiers indépendant ne portent alors que sur les autres informations.

[715] Il est surprenant que cette compétence n'ait pas été attribuée au directoire lui-même.

Les vérifications de l'organisme tiers indépendant comportent :

- une attestation relative à la présence de l'information requise dans le rapport de gestion signalant, le cas échéant, les informations omises sans explication ;

- un avis motivé sur

  - la sincérité des informations figurant dans le rapport
  - les explications relatives aux informations omises,

- les diligences mises en œuvre pour conduire la mission de vérification.

Un arrêté ministériel doit déterminer le référentiel de vérification pour la conduite de cette mission.

Les vérifications du tiers indépendant donnent lieu à un avis transmis à l'assemblée des actionnaires en même temps que le rapport du conseil d'administration, du directoire ou du gérant, selon le cas.

Le défaut d'intervention du tiers indépendant ne fait pas l'objet de sanction spécifique.

Application dans le temps (Article 2 III du décret)

	Attestation de complétude	**Avis sur la sincérité des informations et la justification des exclusions**
Sociétés cotées (Euronext Paris)	A partir de l'exercice ouvert après le 31 décembre 2011	
Sociétés non cotées (y compris Alternext et le Marché Libre)	A partir du premier exercice au titre duquel l'information est due	A partir de l'exercice clos au 31 décembre 2016

Annexe : Informations requises (R.225-102-1)

		Sociétés non cotées (y compris Alternext et le Marché Libre)	**Sociétés cotées** (Euronext Paris)
Informations sociales			
Emploi	L'effectif total et la répartition de l'effectif par sexe et zone géographique	Oui	Oui
	Les embauches et les licenciements	Oui	Oui
	Les rémunérations et leur évolution	Oui	Oui
Organisation du travail	L'organisation du temps de travail	Oui	Oui
	L'absentéisme	**Non**	Oui
Relations sociales	L'organisation du dialogue social, notamment les procédures d'informations et de consultation du personnel et de négociation avec celui-ci	Oui	Oui
	Le bilan des accords collectifs	Oui	Oui
Santé et sécurité	Les conditions d'hygiène et sécurité	Oui	Oui
	Le bilan des accords signés avec les organisations syndicales ou les représentants du personnel en matière de santé et de sécurité au travail.	Oui	Oui
	Les accidents du travail, notamment la fréquence et leur gravité, ainsi que les maladies professionnelles	**Non**	Oui
Formation	Le nombre total d'heures de formation	Oui	Oui
	Les politiques mises en œuvre en matière de formation	**Oui**	Oui
Egalité de traitement	Les mesures prises en matière d'égalité entre les femmes et les hommes	Oui	Oui
	Les mesures prises en matière d'emploi et l'insertion des handicapés	Oui	Oui
	La politique de lutte contre les discriminations	Oui	Oui
Promotion et respect des dispositions des conventions fondamentales de l'OIT.	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	**Non**	Oui
	Elimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	**Non**	Oui
	Elimination du travail forcé ou obligatoire	**Non**	Oui
	Abolition effective du travail des enfants	**Non**	Oui

		Sociétés non cotées (y compris Alternext et le Marché Libre)	**Sociétés cotées** (Euronext Paris)
Informations environnementales			
Politique générale	L'organisation de la société pour prendre en compte les questions environnementales, et le cas échéant, les démarches d'évaluation ou de certification en matière d'environnement	Oui	Oui
	Les actions de formation et d'information des salariés en matière de protection de l'environnement	Oui	Oui
	Les moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	Oui	Oui
	Le montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement, sauf si cette information est de nature à causer un préjudice sérieux à la société dans un litige en cours	**Non**	Oui
Pollution et gestion des déchets	Les mesures de prévention, de réduction ou de réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement.	Oui	Oui
	Les mesures de prévention de la production, de recyclage et d'élimination des déchets	Oui	Oui
	La prise en compte des nuisances sonores et, le cas échéant, de tout autre forme de pollutions spécifiques à une activité	Oui	Oui
Utilisation durable des ressources	La consommation d'eau et l'approvisionnement en fonction des contraintes locales	Oui	Oui
	La consommation de matières premières et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	Oui	Oui
	La consommation et, le cas échéant, les mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	Oui	Oui
	L'utilisation des sols	**Non**	Oui
Changement climatique	Les rejets de gaz à effet de serre	Oui	Oui
	L'adaptation aux conséquences du changement climatique	**Non**	Oui
Protection de la	Les mesures prises pour préserver la	Oui	Oui

biodiversité	biodiversité, notamment en limitant les atteintes aux équilibres biologiques, aux milieux naturels, aux espèces animales et végétales protégées et, le cas échéant, son développement		

		Sociétés non cotées (y compris Alternext et le Marché Libre)	**Sociétés cotées** (Euronext Paris)
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable			
Impact territorial, économique et social	La manière dont la société prend en compte l'impact territorial de ses activités en matière d'emploi et de développement régional	Oui	Oui
	La manière dont la société prend en compte l'impact de son activité sur les populations riveraines ou locales	Oui	Oui
Relations avec les parties prenantes*	Les conditions du dialogue avec les parties prenantes	Oui	Oui
	Les actions de soutien, de partenariat ou de mécénat	Oui	Oui
Sous-traitance et fournisseurs	La prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux	Oui	Oui
	L'importance de la sous-traitance et la prise en compte, dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants, de leur responsabilité sociale et environnementale	**Non**	Oui
Loyauté des pratiques	Les actions engagées pour prévenir toutes formes de corruption	**Non**	Oui
	Les mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	**Non**	Oui
	Les actions engagées en faveur des droits de l'homme	**Non**	Oui

***** Les parties prenantes visées par le décret sont les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines.

XII. COMMUNICATION SUR LE PROGRES - LE PACTE MONDIAL - LES GALERIES LAFAYETTES

Septembre 2010

Le groupe Galeries Lafayette adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003.

A ce titre, le Groupe soutient les dix principes édictés concernant les droits de l'homme, les droits du travail, la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

Il s'attache par ailleurs à mettre en oeuvre des actions qui témoignent de sa responsabilité en tant qu'acteur économique. Conscient des grands enjeux environnementaux et sociaux de demain, le Groupe s'engage en faveur du développement durable et d'une consommation responsable.

Cet engagement relève des fondamentaux de notre Groupe. Il en va de ses valeurs comme de sa pérennité que de s'atteler à les faire vivre dans l'activité de ses différentes branches.

Cette conviction, nos collaborateurs en sont au quotidien les ouvriers dans leurs missions.

Philippe Houzé, président du Directoire

1. Droits de l'homme et droits du travail

Le Groupe s'engage à appliquer les lois, conventions et règlements en vigueur dans les pays où il est présent. De manière générale, il adhère aux principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, de l'Organisation Internationale du Travail et en particulier des conventions relatives à la protection des travailleurs, à l'interdiction du travail forcé et du travail des enfants.

Engagé en matière d'éthique et de développement durable sur le territoire français, le Groupe étend son action aux régions du monde en difficulté et vient en aide aux populations déshéritées. Son exigence de traçabilité sociale pour les produits importés l'incite périodiquement à mener des audits sociaux afin de vérifier et de contrôler le respect des horaires de travail, le droit à la liberté d'expression ainsi que les conditions d'hygiène et de sécurité sur les sites où sont fabriqués les produits que ses branches commercialisent.

Membres de l'alliance de programmes de fidélisation S'Miles, les enseignes du Groupe soutiennent des associations caritatives : Les Enfants de la Terre, La Chaîne de l'Espoir, L'Association Petits Princes, La Ligue contre le cancer, Fondation bioRe® en proposant aux 21 millions clients adhérents à l'alliance de convertir leur S'Miles en dons. Placées au cœur

de la 1ère fédération française de programmes de fidélisation, ces associations bénéficient d'une large opportunité de collecte et d'une visibilité démultipliée auprès de 60% des ménages français.

Le Groupe, toutes enseignes confondues, soutient différentes initiatives dans les domaines de la promotion de l'emploi et de la lutte contre l'exclusion. Acteur de l'opération Carrefours pour l'emploi, initiée par la Ville de Paris, il participe également à la formation des jeunes via des partenariats avec les écoles en faveur de l'apprentissage et de la formation en alternance. En 2010, le Groupe a également apporter son soutien au le MoovJee, un mouvement destiné à soutenir et encourager les jeunes et les étudiants entrepreneurs.

LaSer

- Lutter conte l'exclusion

Accompagner les personnes en situation d'exclusion et les aider à retrouver leur place tant sur un plan social que professionnel, remettre le crédit au cœur d'une dynamique sociale et économique : c'est le sens que LaSer donne à son action avec la Fondation LaSer Initiatives Solidaires.

Au travers de sa Fondation LaSer Initiatives solidaires, LaSer déploie un dispositif expert visant à accompagner les personnes en situation d'exclusion, à les aider à retrouver leur place tant sur un plan social que professionnel et également à remettre le crédit au coeur d'une dynamique sociale et économique. LaSer Cofinoga a été le premier établissement financier non bancaire à avoir obtenu la garantie du Fonds de Cohésion Sociale pour financer des microcrédits en lien avec des acteurs du monde social comme le Secours Catholique, Cresus, l'Adie, les Centres Communaux d'Action Sociale (CCAS), etc.

- Etre socialement responsable

LaSer s'inscrit dans une démarche de progrès social en cherchant à lier démarche économique, respect des engagements et développement personnel des collaborateurs.

En septembre 2009, LaSer Contact, filiale de LaSer dédiée à la relation client à distance, obtient la certification NF Service "Centre de Relation Client" sur la base de critères mesurant l'accueil, l'information fournie aux clients, le traitement de la demande, le respect des engagements contractuels, la qualification et la formation du personnel, le traitement des réclamations et la prise en compte de la satisfaction du client final, quel que soit le média.

En 2009, l'Association Française des centres de Relation Client (AFRC) a renouvelé le label de « responsabilité sociale » à LaSer Contact. Ce label distingue les opérateurs du secteur de la relation client respectant un code de bonne conduite sociale et repose sur l'évaluation de nombreux critères comme le recrutement, l'accueil et l'intégration, le suivi de carrière, l'intégration des personnes handicapées, le dialogue social, la formation, les conditions de travail, la reconversion,….

Le renouvellement du label vient récompenser un engagement social conduit depuis 10 ans par LaSer Contact. Il s'inscrit dans un processus d'amélioration continu pour favoriser l'épanouissement des collaborateurs autour de 3 convictions portées par LaSer Contact :

· Accueillir : faire vivre chaque jour la « Contact Attitude »

· Fidéliser : bâtir un projet commun avec les collaborateurs

· Développer : construire l'avenir des collaborateurs et de l'entreprise par l'innovation sociale

Branche Grands Magasins : Galeries Lafayette et BHV

Soucieuses de s'associer à des causes nobles et durables, les enseignes du Groupe s'engagent aux côtés de différentes associations ou organismes pour promouvoir les valeurs qui lui sont chères. En 2007, les Galeries Lafayette ont ainsi agi aux côtés de l'association Action Innocence, qui œuvre au profit de la protection des enfants sur internet. Depuis 2008, l'enseigne s'associe à Toutes à l'Ecole pour promouvoir la scolarisation des petites filles au Cambodge. En 2009 et 2010, l'enseigne a également accueilli dans plusieurs de ses magasins l'opération Entrée Payante, une initiative qui promeut une démarche pédagogique de lutte contre l'homophobie à destination du grand public. Les fonds récoltés ont été reversés à l'antenne française de l'ILGA. Cette fédération internationale agit dans près 110 pays à travers le monde.

Depuis début 2006, les Galeries Lafayette ont également créé un « Pôle Handicap » qui œuvre en faveur de l'emploi des personnes en situation de handicap au sein de l'entreprise.

Depuis 2003, le BHV apporte son soutien à l'association Ithemba dessine l'espoir pour défendre les femmes touchées par le virus du Sida en Afrique Australe.

Monoprix

Depuis 2001, Monoprix a conduit plus de 455 audits sociaux auprès de ses fournisseurs de grand import, une façon de les sensibiliser sur les enjeux de la traçabilité sociale et d'accompagner ses partenaires vers une démarche de progrès. Cette politique de traçabilité sociale évoquée précédemment s'attèle à défendre les principes tels que la liberté s'association et le droit de négociation collective, l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire, l'abolition du travail effectif des enfants et l'élimination de la discrimination en matière d'emploi Et de profession auprès de ses différents partenaires et fournisseurs, notamment en grand import.

Dans le cadre de son partenariat avec Remei, fournisseur de coton biologique et équitable, Monoprix s'est engagé aux côtés de sa Fondation bioRe®. Les dons versés en 2009 par l'enseigne ont notamment contribué à financer la construction d'une école primaire en Inde.

Pour favoriser l'égalité des chances, depuis 2005 Monoprix utilise la méthode de recrutement par simulation.

En 2009, l'enseigne a recruté près de 200 nouveaux collaborateurs par cette méthode.

A travers sa Mission Handicap créée en 2005, Monoprix a pris l'engagement de recruter davantage de personnes en situation de handicap, qui sont accompagnés par des collaborateurs parrains : fruits de cette politique, en 2008 et 2009, 194 collaborateurs ont été recrutés.

En 2009, Monoprix a signé « l'engagement national pour l'insertion professionnelle des jeunes des quartiers ».

2. Environnement

Les principales problématiques environnementales liées aux activités du Groupe ont trait au traitement des déchets (a), aux consommations d'eau et d'énergie (b), à la logistique (c) ainsi qu'à l'offre de produits et de services (d).

a. Le traitement des déchets

Selon les sites, les déchets issus de l'activité sont triés, puis collectés et acheminés, soit par des prestataires, soit par les municipalités, vers des centres de traitement agréés. Les déchets sont ensuite valorisés ou recyclés selon leur nature.

· Branche Grands Magasins : Galeries Lafayette et BHV

Les déchets, cartons et travaux, font l'objet d'une attention particulière dans le réseau des magasins Galeries Lafayette. Les déchets sont triés directement à la source puis collectés, évacués et retraités selon les sites, soit par des entreprises spécialisées (type Veolia), soit par les services de voierie des communes.

Le BHV quant à lui centralise la gestion de ses déchets sur le site unique d'Ivry pour les magasins de Paris et de la région Ile-de-France où sont régulièrement effectuées les opérations de tri selon la nature des déchets avant enlèvement par des prestataires chargés de leur traitement.

· Louis Pion / Sofidi

La société a maintenu son initiative lancée en 2008 concernant l'utilisation du logo « Sapin vert » dans tous ses emails afin d'inciter ses collaborateurs et destinataires à ne pas imprimer les messages de manière systématique.

L'impression des documents en couleurs n'est plus possible dans les 142 magasins du Groupe. Les impressions couleurs pour le siège sont strictement limitées à un usage externe.

Par ailleurs, la branche Louis Pion-Royal Quartz porte une attention particulière à trois sources de déchets : les déchets cartons et travaux, les déchets informatiques et les lampes fluorescentes.

· Monoprix

Afin de mesurer avec précision les volumes de cartons, tubes fluorescents, os et suifs collectés, un nouvel outil de reporting est appliqué à l'ensemble des magasins Monoprix depuis septembre 2007. Cet outil a été déployé en 2008 aux nouvelles enseignes (Monop', beauty monop et dailymonop'), au siège social et à la Samada, filiale logistique de Monoprix et permet un suivi précis des déchets générés par ses activités. On peut ainsi remarquer au vu des données enregistrées dans le tableau de relevé correspondant, que le volume des déchets DIB bien que relativement stable pour la branche Monoprix est en légère baisse cette année par rapport à 2008.

· LaSer

En matière de déchets, l'entreprise s'efforce depuis plusieurs années, de sensibiliser ses salariés tant sur les lieux de travail et que sur les lieux de vie. Aussi, la branche LaSer s'implique-t-elle fortement dans le tri sélectif des divers déchets générés par son activité et l'exploitation de ses sites.

b. Les consommations d'eau et d'énergie

Cette partie s'intéresse aux consommations en eau ainsi qu'en énergie (électricité et gaz) des magasins et bureaux.

· Branche Grands Magasins : Galeries Lafayette et BHV

Les Galeries Lafayette et le BHV respectent les obligations réglementaires en matière de consommation énergétique, établies par les accords de Kyoto.

Ainsi, depuis le 1er avril 2008, les deux enseignes sont attentives à l'obligation de performance énergétique imposée pour les systèmes de chauffage, de climatisation et d'éclairage.

En ce qui concerne tous leurs bâtiments, le parc immobilier Galeries Lafayette et celui du BHV font l'objet des mêmes attentions. Les lampes fluo compactes ou à iodure, le double vitrage ou encore la robinetterie économique sont installés ou remplacés de manière systématique.

· Louis Pion / Sofidi

La consommation en énergie de la branche Louis Pion - Royal Quartz est passée de 3 774 Mwh en 2008 à 3854 Mwh en 2009. Cette augmentation est principalement liée à l'augmentation significative du parc de magasins. A périmètre comparable, la consommation moyenne a baissé passant de 27 Kwh à 24 Kwh.

Cette baisse correspond à l'adaptation des magasins au nouveau concept Louis Pion moins consommateur d'énergie.

· Monoprix

Le déploiement et l'élargissement du périmètre de l'outil de reporting déployé en 2008 aux nouvelles enseignes (Monop', beauty monop et dailymonop'), au siège social et à la Samada, filiale logistique de Monoprix ont permis en 2009 une plus grande responsabilisation des magasins, des entrepôts et du siège ainsi qu'un meilleur suivi des consommations en eau et en énergie.

Monoprix poursuit son effort de réduction de son impact énergétique avec la mise en place d'un plan d'action Electricité. Son déploiement a consisté en 2009 à propager les bonnes pratiques identifiées dans les magasins. Citons, à titre d'illustration, l'encouragement de l'extinction automatique des éclairages des meubles froid, la chasse aux surconsommations avec un suivi précis journalier, l'installation systématique de rideau froid dans tous les nouveaux magasins. Une diminution de 3% de la consommation surfacique d'électricité du Groupe Monoprix a ainsi été atteinte en une année. Pour l'indicateur électricité, la surconsommation électrique constatée de 0,5 MWh /mÇ / an environ entre les magasins nouvelles enseignes et les magasins Monoprix est justifié par les plages horaires d'ouverture pour les magasins nouvelles enseignes plus larges que pour les magasins Monoprix.

· LaSer

La branche LaSer exploite 2 sites, l'un basé à Mérignac, l'autre à Paris. Les installations et équipements des deux sites sont indépendants et spécifiques. Aussi les évolutions de leurs consommations en eau et en énergie doivent être analysées séparément.

Concernant le site de Paris qui héberge le siège social de la branche, il convient de noter que l'immeuble exploité est une construction ancienne qui supposerait de lourds investissements pour améliorer son bilan énergétique. Or, à compter de septembre 2010, le siège social de LaSer s'installera dans de nouveaux locaux. Les systèmes techniques (en particulier GTB) en place dans le nouvel immeuble permettront d'assurer une meilleure gestion de l'énergie et de maîtriser les différentes consommations énergétiques.

c. La logistique

· Branche Grands Magasins : Galeries Lafayette et BHV

Les Galeries Lafayette ont entrepris un travail sur la pertinence des flux logistiques traités. Cette étude a conduit à une redistribution du schéma logistique : chaque magasin est désormais pris en charge par l'entrepôt le plus proche, ce qui a conduit à une baisse générale des kilométrages effectués.

· Monoprix

La branche « citymarchés » ambitionne de maîtriser l'impact de ses activités de transport en tendant à mettre en place une chaîne d'approvisionnement plus respectueuse de l'environnement 88% des marchandises de grand import (hors UE) ont ainsi transité par voie maritime en 2009. Puis du port du Havre jusqu'au port de Bonneuil-sur-Marne ou Gennevilliers, ce sont 53% du total des volumes importés qui ont été acheminés par voie fluviale. Pour diversifier ses modes d'approvisionnement, Monoprix a choisi d'accentuer encore l'utilisation du transport ferroviaire pour ses marchandises importées entre le Havre et Valenton. Cela a concerné, en 2009, 39% des volumes.

Par ailleurs, trois ans après la mise en service de la navette ferroviaire entre les entrepôts de Seine-et-Marne et la Halle Gabriel Lamé à Bercy, couplée aux camions GNV (Gaz Naturel pour Véhicules), ce sont aujourd'hui 94 magasins parisiens qui sont approvisionnés par cette approche multimodale.

· LaSer

Prenant en compte l'impact environnemental des différents déplacements et transports générés par son activité, LaSer a souhaité agir sur plusieurs plans.

Des salles test appelées « visio box » ont ainsi été mises en place pour inciter les collaborateurs à réduire leurs déplacements entre les différentes sites de la branche. Elles consistent en un PC équipé d'un outil de communication et de partage de documents à distance et d'une webcam.

En outre, une étude a été effectuée pour afficher les dépenses en COÇ des collaborateurs dans l'outil de réservation de voyages. Le bilan carbone de la branche a été finalisé et sera suivi d'un plan d'actions pour 2010.

d. Les offres de produits et de services

Toutes les branches du groupe Galeries Lafayette, ainsi sensibilisées aux actions allant dans le sens de la préservation de l'environnement et du développement durable, ont développé des actions spécifiques en 2009 pour promouvoir une offre de « solutions produits » ou de services adaptés aux enjeux d'une responsabilité sociale et environnementale, à destination de leurs clientèles et publics respectifs.

· Branche grands Magasins : Galeries Lafayette et BHV

Avec la mode pour cœur de métier, les Galeries Lafayette n'en oublient pas pour autant les impacts de leurs activités sur l'environnement et ont développé au cours de l'année 2009, plusieurs actions de sensibilisation de leurs clients et collaborateurs à la préservation de ce dernier et plus généralement aux enjeux du développement durable. Produits, services, campagnes de sensibilisation, les occasions sont multiples de montrer qu'on peut en même temps consommer en étant mode et responsable.

Au cours de l'année 2009, le BHV a travaillé sur deux principaux axes en matière de préservation de l'environnement : éduquer les comportements de consommation et référencer et développer des produits plus responsables.

· Louis Pion / Sofidi

La branche a développé la fabrication et l'utilisation de sacs en papier 100 % bio dégradable. La publicité sur le lieu de vente (PLV) promotionnelle est réutilisable.

· Monoprix

Pour Monoprix, les actions 2009 ont concerné l'offre produits (textile, produits alimentaires et cosmétiques), la sensibilisation de ses clients et collaborateurs à une consommation responsable et la poursuite de ses démarches d'évaluation et de certification.

- Accroissement de l'offre textile en coton biologique et équitable

Monoprix entend développer une offre de produits et de services plus respectueuse de l'environnement.

Dans ce sens, en 2009, la branche a accru son offre textile en coton biologique et équitable.

- Développement de l'offre de produits alimentaires développement durable

En 2009, Monoprix a enrichi son offre de produits alimentaires développement durable avec notamment :

- La création de 70 références à marques propres Monoprix Bio ;
- Le lancement d'une gamme de 4 références cosmétiques Monoprix Bio pour le soin du visage ;
- Deux nouvelles références à marque propre issues du commerce équitable viennent compléter la gamme déjà existante.

- Informer et sensibiliser les clients à une consommation responsable

En 2009, l'entreprise a soutenu et relayé des manifestations de sensibilisation comme :

- la Quinzaine du commerce équitable ;
- la Semaine du Développement durable ;
- la Campagne européenne de promotion des Ecolabels ;
- la Semaine pour l'Emploi des personnes handicapées.

En 2009, Monoprix a participé, en tant qu'adhérent à la Fédération des Entreprises du Commerce et de la
Distribution (FCD), aux groupes de travail portant sur l'affichage environnemental des produits en partenariat avec l'ADEME et l'ANIA.

- Organisation interne, formation et information des salariés

Monoprix a mis en place une organisation originale, permettant de faciliter les initiatives et de créer une réelle démarche de progrès autour des enjeux du développement durable. Un département dédié s'assure de la cohérence de la démarche et coordonne les actions.

- Etat des démarches d'évaluation et de certification

Depuis 2000, Monoprix rend compte chaque année de l'avancée de sa démarche de progrès dans un Rapport développement durable. Pour chaque édition de ce rapport, Monoprix fait réaliser une vérification de ses indicateurs par un cabinet d'audit indépendant, PricewaterhouseCoopers Audit (PWC). L'avis de PWC porte sur une revue des indicateurs de performance pour la rubrique environnementale et une vérification pour la partie économique. Il sera publié dans le Rapport d'activités et développement durable 2010.

- Fondation Monoprix - Faire vivre le lien social en ville

Monoprix s'est toujours efforcé de s'intégrer au mieux dans son environnement. Pour aller encore plus loin et renforcer le dialogue avec les acteurs du centre-ville (associations,

ONG…), le Groupe a créé en 2009 sa fondation d'entreprise. Entité juridique indépendante, elle a pour vocation de participer à la création et au renforcement du lien social en centre-ville. Elle va ainsi pouvoir fédérer et soutenir les très nombreuses initiatives locales des magasins. En décembre 2009, la Fondation Monoprix a lancé sa première action : la mise en place, par 9 magasins pilotes, de la collecte de produits frais et d'épicerie dont les dates limites de consommation arrivaient à expiration. Retirés des rayons et remis en chambre froide, ils ont été collectés par la Banque Alimentaire et redistribués aux associations locales qui soutiennent les familles en difficulté. Le déploiement à d'autres magasins s'effectuera de manière progressive dès 2010.

· LaSer

Chez LaSer, un groupe de travail orienté autour de la problématique Développement Durable - Environnement a été constitué. En parallèle, un site intranet dédié au Développement Durable et à la Responsabilité environnementale a été mis en ligne pour les collaborateurs. Un logo spécifique a été désigné pour accompagner l'ensemble des actions transversales menées autour de ces thématiques.
Des campagnes de sensibilisation ont été menées en interne grâce à la diffusion de « l'éco-geste du mois » ou grâce au numéro du journal interne consacré au Développement Durable (édition de juin 2009).

L'engagement de LaSer en matière de développement durable trouve une résonance tant vis-à-vis de la société en jouant un rôle dans les domaines économique, social, et environnemental qu'en interne en initiant
des actions responsables.

3. Ethique et contrôle interne

En 2009, le groupe Galeries Lafayette a mis en place un code éthique et établit des principes de contrôle interne qui constituent autant de repères et traduisent les valeurs que chaque collaborateur doit s'approprier, quel que soit son niveau de responsabilité. Ce Code éthique s'attache, entre autres, au respect des lois, conventions et règlements, au respect des droits des salariés, de leur santé et de leur sécurité, il promeut la loyauté, l'intégrité, ou encore le respect de l'environnement.

BIBLIOGRAPHIE

I. TRAITE, MANUELS ET OUVRAGES GENERAUX.

A. RESPONSABILITE SOCIETALE DES ENTREPRISES

AFNOR, *ISO 26000 Responsabilité sociétale- comprendre, déployer, évaluer*, AFNOR, 2010.

BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *La responsabilité sociale des entreprises, Une perspective institutionnaliste,* Presses Universitaires du Septentrion, 2009.

BONNAFOUS-BOUCHER (M.), PESQUEUX (Y.), *Décider avec les parties prenantes*, La Découverte, 2006.

BOWEN (H.- R.), *Social Responsibilities of Businessman*, New York, Harper & Brothers, 1953.

BRUNEL (S.), *Le développement durable,* Que sais-je ?, PUF, 2010.

CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*, La Découverte, 2003.

CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), *La responsabilité sociale d'entreprise,* La Découverte, 2007.

CAPRON (M.), QUAIREL-LANOIZELEE (F.), TURCOTTE (M-F), *ISO 26.000 : une norme ' hors norme' ? ,* Economica, 2010.

CARDOT (F.), *L'éthique d'entreprise,* PUF, Que sais-je ?, 2006.

DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie,* Bruylant, 2010.

GOUIRAN (M.), *Responsabilité sociétale & ressources humaines*, AFNOR, 2011.

IGALENS (J.), *L'analyse du discours de la RSE à travers les rapports annuels de développement durable d'entreprises françaises du CAC 40,* Mélanges en l'honneur de Pierre SPITERI, PUF, 2007.

IGALENS (J.), GOND (J.P), *La responsabilité sociale de l'entreprise,* 2ème éd., PUF, Que sais-je ?, 2010.

IGALENS (J.), JORAS (M.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Comprendre, rédiger le rapport annuel,* Organisation, 2002.

JOUNOT (A.), *RSE et développement durable*, AFNOR, 2010.

JOLLY (C.), *L'entreprise responsable,* Félin, 2006.

LAVILLE (E.), *L'entreprise verte,* Pearson village mondial, 2009.

LEPINEUX (F.), ROSE (J-J), BONANNI (C.), HUDSON (S.), *La RSE : Théories et pratiques,* Dunod, 2010.

MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010.

MC GUIRE (J. -W.), *Business and society,* McGraw-Hill, New york, 1963.

POSTEL (N.), SOBEL (R.), CAZAL (D.), CHAVY (F.), DOUCIN (M.), *La responsabilité sociale de l'entreprise. Nouvelle régulation du capitalisme*, Presse Universitaires du Septentrion, 2011.

RENOUARD (C.), *La responsabilité éthique des multinationales,* Presses Universitaires de France, 2007.

ROSE (J.-J), *Responsabilité sociale de l'entreprise. Pour un nouveau contrat social*, De boeck, 2006.

TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises, Regards croisés Droit et Gestion,* Economica, 2011.

WOLF (D.), DION (M.), *Le développement durable,* Dunod, 2008.

B. MEDIATION ET GESTION DES CONFLITS

ALEXANDER (N.), *International and comparative médiation*, Legal perspectives,Wolters Kluwer, 2009.

BOURY D'ANTIN (M.), PLUYETTE (G.), BENSIMON (S.), *Art et technique de la médiation*, Litec, 2004.

BONAFE-SCHMITT (J-P), *La médiation: une justice douce*, Syros-alternatives, 1992.

BONAFE-SCHMITT (J-P), DAHAN (J.), SALZER (J.), SOUQUET (M.), VOUCHE (J-P), *Les médiations, la médiation,* Eres, 1999.

BRENNEUR (B.), *Panorama des médiations du monde. La médiation, langage universel de règlement des conflits*, L'Harmattan, 2009.

CADIET (L.), CLAY (T.), JEULAND (E.), *Médiation et arbitrage Alternative dispute résolution,* Litec, 2005.

Chambre de commerce et d'industrie de paris et Centre de Médiation et d'Arbitrage de Paris, *Mémento de la médiation inter-entreprise,* Chambre de commerce et d'industrie de paris et le Centre de médiation et d'Arbitrage de Paris, 2001.

COLLOQUE DE LA CHAMBRE DE COMMERCE ET DE L'INDUSTRIE DE PARIS, *Les développements de la médiation*, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 4 mai 2011.

COLLOQUE, *Les médiations : la justice autrement ?*, Paris 3 février 2011, Arghos Diffusion, 2011.

COLLOQUE DU CONSEIL D'ETAT, *Que change la loi 'Grenelle 2'? ,* Paris 1er octobre 2010, Conseil d'Etat.

COLLOQUE, *Les médiateurs en France et à l'étranger,* Paris 17 novembre 2000, Société de législation comparée, 2001.

CRUYPLANTS (J.), *Droit et pratique de la médiation*, Bruylant, 2008.

GUILLAUME-HOFNUNG (M.), *La médiation,* 5ème éd., PUF, Que sais-je, 2009.

KOVACH (K.), *Mediation in a nutshell*, West, 2011.

MORINEAU (J.), *L'esprit de la médiation*, Eres, 1998.

PEKAR LEMPEREUR (A.), SALZER (J.), COLSON (A.), *Méthode de médiation : au cœur de la conciliation,* Dunod, 2008.

TOURNEPICHE (A.-M.), MARGUENAUD (J.-P.), *La médiation Aspects transversaux,* Colloque Paris 8 et 9 avril 2009, Litec, 2010.

SCHNEEBALG (A.), GALTON (E.), *Le rôle du conseil en médiation civile et commerciale*, Economica, 2003.

SIX (J.-F.), *Le temps des médiateurs*, Le Seuil, 1990.

STIMEC (A.), *La médiation en entreprise,* 3ème éd., Dunod, 2004.

TRAVEL (A.), LASCOUX (J-L*), Code de la médiation,* Médiateurs Editeurs, 2009.

C. DROIT CIVIL

AUBERT (J.-L.), *Introduction au Droit*, PUF, 1995, Coll. Que sais-je ?,

BENABENT (A.), *Droit civil. Les obligations,* 9ème éd., Montchrestien, 2003.

CADIET (L.), JEULAND (E.), *Droit judiciaire privé*, 7ème éd., Litec, 2011.

CARBONNIER (J.), *Droit civil. Introduction*, 27ème éd., PUF, coll. « Thémis droit privé », 2002.

LE TOURNEAU (P.), *Droit de la responsabilité et des contrats 2010/2011*, 8 éd., Dalloz, 2010.

MALAURIE (P.), AYNES (L.), GAUTIER (P.Y.), *Les contrats spéciaux,* 4ème éd., Lextenso, 2009.

MALAURIE (P.), MORVAN (P.), *Droit civil : Introduction général,* 3ème éd., Defrénois, 2010.

TERRE (F.), *Introduction générale au droit*, 8ème éd., Dalloz, 2009.

TERRE (F.), SIMLER (P.), LEQUETTE (Y.), *Les obligations*, 10ème éd., Dalloz, 2009.

II. OUVRAGES SPECIAUX, MONOGRAPHIES

AMANN (B.), LETHIELLEUX (L.), *Le droit, un outil de gestion,* Pearson Education, 2005.

ARON (R.), *Introduction à la philosophie politique. Démocratie et révolution*, Le livre de Poche, 1997.

ASSOCIATION HENRI CAPITANT, *Le Droit souple, Journées nationales Association. H. Capitant*, Tome XIII, Boulogne sur Mer, Dalloz, 2009.

AUBY (J.-B.), *La globalisation, le droit et l'Etat*, 2ème éd., L.G.D.J, 2010.

BECK (U.), *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, Éditions Aubier, 2001.

BEIGNIER (B.), *L'honneur et le droit*, préface J. foyer, L.G.D.J., 1995.

BODIN (J.), *les Six Livres de la République*, paru pour la première fois en 1576 à Paris chez Jacques du Puys.

BODIN (J.), MAIRET (J.), *Les Six Livres de la République,* LGF., livre de Poche, 1993.

CARBONNIER (J.), *Flexible droit. Pour une sociologie du droit sans rigueur,* 10ème éd., L.G.D.J, 2001.

CARROLL (A.B.), BUCHHOLTZ A.K. (2003), *Business & Society : Ethics and Stakeholder Management,* South-Western College Publishing, 5ème éd., Cincinnati.

CAPITANT (H.), *Le droit souple- Journée nationales de Boulogne-sur-Mer*, Tome XIII, Association Henri Capitant, Dalloz, 2008.

CARBONNIER (J.), *Droit et passion du droit sous la Ve République*, Champs Flammarion, 1996.

CASTEL (R.), *La métamorphose de la question sociale,* Gallimard, 1999.

CHAMPAUD (C.), DANET (D.), *Stratégies judiciaires des entreprises*, Dalloz, coll. Etats de droits, 2006.

CHAMPAUD (C.), BOUTHINON-DUMAS (H.), MASSON (A.), *Manifeste pour la doctrine de l'entreprise*, Larcier, 2011.

CHASSAGNARD-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007.

CHEVALLIER (J.), *L'Etat post-moderne*, 3ème éd., L.G.D.J., vol.35, 2008.

DARNIL (S.), LE ROUX (M.), *80 hommes pour changer le monde. Entreprendre pour la planète,* Lattès, 2005.

DELMAS –MARTY (M.), *Le pluralisme ordonné,* Seuil, 2006.

DERATHE (R.), *Jean-Jacques Rousseau et la science politique de son temps*, Vrin, 2002.

DEUMIER (P.), *Le droit spontané,* Economica, 2002.

DONALDSON (T.), DUNFEE (T.-W.), *Ties That Bind : a Social Contracts approach to Business Ethics*, Harvard Business School Press, Boston, 1999.

DORION (L.-A.), *Le Socrate de Platon*, PUF, 2011.

DUMEZ (H.), *Rendre des comptes nouvelles exigences sociétale*, Dalloz, 2008.

DUPUY (P.-M), *Droit international public,* 8ème éd., Dalloz, 2006.

DU MARAIS (B.), *Droit public de la régulation économique*, Dalloz, 2004.

ETCHEGOYEN (A.), *La valse des éthiques*, F. Bourin, 1991.

FARJAT (G.), *Droit économique*, PUF, 2ème éd., 1982.

FRIEDMAN (M.), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962.

FRIEDMAN (M.), *Capitalisme et liberté (1971),* traduit de l'anglais par A. M. Charno. Robert Laffont, Paris.

FOUILLEE (A.), *La science sociale contemporaine*, 2ème éd., Hachette et Cie, 1880.

FREEMAN (R.E.), *Strategic Management : A stakeholder Approach*, Boston, Pitman Ballinger, 1984.

GOMEZ (P.-Y.), *Le gouvernement de l'entreprise*, Inter Editions Masson, 1996.

GUINCHARD (S.) et *alii, Droit processuel. Droits fondamentaux du procès*, 6ème éd., Dalloz 2011.

HALEVY (E.), *République et économie (1896-1914),* Presse universitaire du Septentrion, 2003.

HEGEL (G.-F.), *Principes de la philosophie du droit*, Traduction Derathé, Librairie philosophique Vrin, 1821.

HEGEL (G.-F.), *Phénoménologie de l'esprit*, Librairie philosophique Vrin, 1920.

IZORCHE (L.), *L'avènement de l'engagement unilatéral en droit privé contemporain*, PUAM, 1995.

JONAS (H.), *Le principe de responsabilité*, (présentation par Jean Greisch), Le Cerf, 1998.

KELSEN (H.), *Théorie pure du droit,* trad. de Charles Eisenmann, 2ème éd., Dalloz, 1962.

KEYNES (J. -M.), *The general theory of employment interest and money*, Cambridge University Press, 1936.
Traduction française DE LARGENTAYE (J.), *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 1988.

LAKS (A.), *Médiation et coercition. Pour une lecture des Lois de Platon,* Presse Universitaire du Septentrion, 2005.

LAVOILLOTTE (M.-P.), *Les contrats privés d'élimination des déchets*, préface M. Boutelet, PUAM, 2002.

LEMIEUX (P.), *Une crise peut en cacher une autre*, Les Belles Lettres, 2010.

LEVY (J.-P.), CASTALDO (A.), *Histoire du droit civil*, Dalloz, coll. « Précis », 2002.

MOREAU (M.-A.), *Normes sociales, droit du travail et mondialisation,* Dalloz, 2006.

MEDINA (Y.), *La déontologie. Ce qui va changer dans l'entreprise,* D'organisation, Collection les cahiers de l'ORSE, 2002.

MESTRE (J.), PANCRAZI (M.-E.), *Droit commercial,* 28ème éd., L.G.D.J., 2009.

MOREAU DESFARGES (PH.), *La gouvernance*, 3ème éd., PUF, coll. Que sais-je? , 2008.

OPPETIT (B.), *Droit et modernité*, PUF, 1998.

PACIFIC (C.), *Consensus/ dissensus. Principe du conflit nécessaire*, L'Harmattan, 2011.

PELLUCHON (C.), *Eléments pour une éthique de la vulnérabilité*, De Cerf, 2011.

PERROUX (F.), *L'univers économique et social*, Larousse, 1960.

PERROUX (F.), *Le capitalisme,* Presses Universitaire de France, coll. Que sais-je ?, 1960.

PERROUX (F.), *L'économie du XXe siècle*, PUF, 1961.

PICHARD (M.), *Le droit à. Etude de législation française*, Préface M. Gobert, Economica, 2006.

POLANYI (K.) (1944), *La Grande Transformations, aux origines politiques et économiques de notre temps,* Gallimard, 1983.

PRIBRAM (K.), *Les fondements de la pensée économique*, Economica, 1983.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, *Développement durable : Aspects stratégiques et opérationnels,* Francis Lefebvre, 2010.

REMOND-GOUILLOUD (R.), *Du droit de détruire : essai sur le droit de l'environnement*, P.U.F., Les voies du droit, 1989.

ROBIN (L.), MOREAU (M.-J.), *PLATON, Œuvre complète*, Gallimard, Collection 'Pléiade', T.II., 1950.

ROMANO (S.), *L'ordre juridique*, Dalloz, 1995.

ROTHBARD (M.), *L'éthique de la liberté*, éd. Les Belles Lettres, 2011.

ROULAND (N.), *Anthropologie juridique*, PUF, coll. Droit fondamental, 1988.

RIPERT (G.), *La règle morale dans les obligations civiles*, LGDJ, 1949.

RIPERT (G.), *Les aspects juridiques du capitalisme moderne*, 2ème éd., L.G.D.J., 1995.

ROUSSEAU (J.-J), *Du contrat social ou principe du droit politique (dit Livre Ier),* Le livre de poche, Les classiques de la philosophie, 1996.

ROUSSEAU (J.-J.), *Discours sur l'origine et les fondements de l'inégalité parmi les hommes*, Le livre de poche, Les classiques de la philosophie, 1996.

SALIN (P.), *Le libéralisme,* Odile Jacob, 2000.

SALIN (P.), *Revenir au capitalisme, pour éviter les crises*, Odile Jacob économie, 2010.

SAVATIER (R.), *Le droit comptable au service de l'homme,* Dalloz, 1969.

SOREL (R.), *Chaos et éternité. Mythologie et philosophie grecques de l'Origine*, Les belles lettres, 2006,

TERRE (F.), *La crise de la loi*, Archives de Philosophie du droit, 1980.

THIBIERGE (C.) et alii, *La force normative Naissance d'un concept*, L.G.D.J., 2009.

VOGEL (D.), *Le marché de la vertu. Possibilité et limite de la responsabilité sociale des entreprises*, Economica, 2008.

VOLTAIRE, *Candide ou l'Optimisme*, publié en 1759.
SANDRIER (A.), JAUBERT (A.), *Voltaire. Candide ou l'Optimisme*, Gallimard, 2003.

WEBER (M.), *Economie et société (1971),* Plon Pocket, vol.1, 1995.

YUNUS (M.), *Vers un nouveau capitalisme,* J-C. Lattès, 2008.

III. DICTIONNAIRES, REPERTOIRES ET OUVRAGES PRATIQUES

BLUMMAN (C.), « Le médiateur européen », *Juris-Cl. Europe traité*, Fasc. n°212.

BOUT (R.) « Obligation naturelle », *Répertoire Civil Dalloz*, janvier 2008.

CORNU (G), *Vocabulaire juridique*, PUF, 7ème éd., 2005.

Le Grand Robert de la langue française, Le Robert, 2001.

Le Petit Robert de la langue française, Le Robert, 2006.

MALAURIE (P.), « Liberté et responsabilité », *Répertoire du notariat Defrénois*, Doctrine, article 37891, 2004, p. 351.

TREBULLE (F-G-), « Droit du développement durable », *Juris.Cl. Environnement et développement durable*, Fasc. 2400.

TREBULLE (F-G.), « Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale) », *Répertoire de droit des sociétés, Dalloz*, 2011.

IV. THESES

BAYLAC- MARTRES (P.), *Contribution des modes alternatifs et plus particulièrement de la médiation à l'évolution du règlement des conflits*, thèse Paris II, 2002.

BIGOT (E.), *Une sociologie de la médiation : une stratégie absolutiste de la modération,* thèse Université de Franche-Comté, 2006.

CHAMBERLAN (A.), *Jeu et enjeux de la responsabilité sociale des entreprises,* thèse Université Pierre- Mandès France (Grenoble), 2009.

GILLET (D.), *De la médiation dans les conflits du travail*, thèse Université Toulouse I, 2007.

GNANZOU (D.), *RSE et mondialisation : enjeu et contingences. Une analyse empirique au niveau des pays en développement. Cas de la côte d'Ivoire*, thèse Université Paris I, Novembre 2010.

GOBERT (M.), *Essai sur le rôle de l'obligation naturelle*, thèse Paris, préf. J. FLOUR, 1957.

HELLERINGER (G.), *Les clauses contractuelles, Essai de typologie*, thèse, Paris I, 2010, n°13.

JARROSSON (C.), *La notion d'arbitrage*, Thèse d'Etat, 1986, L.G.D.J., préface de Bruno OPPETIT,

JOLY-HUARD (J.), *Conciliation et médiation judiciaire*, thèse Paris II, 2002.

LACHEZE (A.), *Commerce, entreprises, éthique : le cas de la responsabilité sociale des entreprises : pour une sociologie de l'engagement marchant*, thèse Université de Toulouse II-Le Mirail, 2007.

LAJARTE (C.), *La médiation conventionnelle*, thèse Université Paul Cézanne (Aix-Marseille), 2007.

MAULEON (F.), *La communication extra financière comme expression de l'éthique de l'entreprise,* thèse Université du Sud-Toulon et du Var, 2007.

MEKKI (M.), *L'intérêt général et le contrat, contribution à une étude de la hiérarchie des intérêts en droit privé,* préface J. Ghestin, thèse Université Paris I, L.G.D.J., 2004.

MOUANGA (M.), *La médiation comme mode alternatif de règlement des contentieux commerciaux en droit français et américain,* thèse Université de Paris-Nanterre, 2009.

STIMEC (A.), *La médiation et l'entreprise*, thèse Paris I, 2001.

TEMINE (M.), *La médiation et le droit des affaires,* thèse Paris II, 2004.

V. ARTICLES ET CHRONIQUES

ACQUIER (A.) et AGGERI (F.), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion,* 2007/11, n°180, p.131-157.

ALET-RINGENBACH (C.), « Responsabilité sociale et environnementale : assez tergiversé ! », *Alternative Economiques,* n°279, avril 2009.

ALLOUCHE (J.), HUAULT (L.), SCHMIDT (G.), « Responsabilité sociale des entreprises : la mesure détournée ? », 15ème Congrès annuel de l'AGRH, Montréal, Septembre 2004.

ANCEL (J.-P.), « Justice alternative, alternative à la justice ? », dans, CADIET (L.) et alii, *Médiation et arbitrage, Alternative dispute resolution, Alternative à la justice ou justice alternative ? Perspectives comparatives,* Litec, 2005, p.17, n°1.

ANNELISE (M.), RICHARD (S.), « Les dimensions ontologiques, stratégiques et organisationnelles de l'appropriation du concept de développement durable en entreprise », *Management & amp ; Avenir,* 2009/3 p. 200.

ANTOINE (M.), « L'enquête du cabinet Fidal sur l'utilisation des modes alternatifs de règlements des conflits », *Gazette du Palais,* 24-26 octobre 2010.

ARMAND-PREVOST (M.), « La médiation : trop connue, mal connue, méconnue (1ère partie), *Gazette du Palais,* 10 janvier 2006, n°10.

ARMAND-PREVOST (M.), « La médiation : trop connue, mal connue, méconnue. 2e partie », *Gazette du palais*, 12 janvier 2006, n°12, p. 11.

ARNAUD (A-J), « La force normative, pierre angulaire d'une intelligence juridique », dans, *La force normative – Naissance d'un concept*, THIBIERGE (C.), L.G.D.J, 2009, p.13.

AUBERT (J.-L.), « Engagement par volonté unilatérale », *Répertoire civil Dalloz,* mars 1998.

AVINON (S.), « Les codes de conduite sont-ils devenus des outils du management international ? Le regard du juriste », *Revue de Droit des Affaires Internationales*, n°3, 2007.

ARENS (C.), « Les enjeux de la médiation », *Les annonces de la Seine*, lundi 26 mars 2012, n° 22, p. 7.

AYELA (C.), « Pratique de la médiation et règlement des conflits. Nous sommes tous médiateurs ! », *JCP G* n°49, 19 octobre 2009, 371.

BARTHA (P.), « La gestion des question d'intérêt public », *Revue Gestion*, 1990, 15(4) 62-69.

BAUDRY (B.), « Les techniques de mise en œuvre de la responsabilité sociale inter-firmes : une analyse économique des codes de conduite et des normes ISO », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, Ed. La documentation française, 2010, p.251.

BANQUE DE FRANCE, « La crise financière », Février 2009, n°2.

BASU (K.), PALAZZO (G.), « Corporate social responsibility : a process model of sensemaking », *Academy of management review,*2008, Vol. 33.pp 122-136.

BELLAN (M.), « Médiation : le retard des entreprises françaises », *Les Echos,* 16 juin 2009.

BENBRAHIM (Z.), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir,* 2006/1, n°7, p. 52.

BENTO (L.), « De la CSR-Corporate Social Responsability à la RSO-Responsabilité Sociale des Organisations. Quelques apports à la réflexion », numéro spécial : RSE : enjeux et apports pour les acteurs économiques européens, *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 73-82.

BENBRAHIM (Z.), « Ethique et gouvernance : entre intentions et pratiques », *Revue management et avenir,* 2006/1, n°7, p. 52.

BERGER-DOUCE (S.), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu PME premiers résultats d'une étude française », *Management & amp ; Avenir,* 2008/1 n°15, p.9-29.

BERNARD (A.), « L'optimisation du contentieux par les entreprises », *Recueil Dalloz* 2009, p.1701.

BERNARD (A.), BERGERAC (M.), « Fantaisie à deux voix, À propos de Dominique Schmidt, Les conflits d'intérêts dans la société anonyme », *Recueil Dalloz*, 2000 p.315.

BERTHOIN ANTAL (A.), SOBCZAK (A.), « Au- delà de la RSE : la responsabilité globale », *Semaine sociale lamy*, n°1186, 2004.

BERTHOIN ANTAL (A.), DIERKES (M.), SOBCZAK (A.), « Le reporting sociétal : comment apprendre de 40 années d'expérience ? », *Semaine sociale Lamy*, n°1186, 2004.

BILLAUDOT (B.), « L'illusion de l'autonomie de la coordination », dans, POSTEL (N.) et *alii*, *La responsabilité sociale de l'entreprise : nouvelle régulation du capitalisme ?,* Septentrion, 2011, p. 27.

BLEHAUT-DUBOIS (V.), « A 'l'école des chartes' », *AJDA* 2004, p. 2431.

BLIN-FRANCHOMME (M.-P.), « Montée en puissance de l'information environnementale dans le rapport de gestion et les comptes des entreprises », *Revue Lamy droit des affaires*, 2000, p. 824.

BLOHOR-BRENNEUR (B.), BENSIMON (S.), BARADAT (L.), « IIIème Assises Internationales de la Médiation judiciaire, Aix-en-Provence -4/7 juillet 2012 », *Les Annonces de la Seine*, Lundi 30 juillet 2012, n°49, p. 6.

BLIN-FRANCHOMME (M.-P.), « Entreprises et responsabilité : aperçu de quelques avancées récentes du développement durable dans la vie des affaires », *Revue Lamy droit des affaires*, 2000, p. 832.

BOISTEL (P.), « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, 2008/3 n°17, p. 12.

BOCCARA (E.), « Médiation : petit marché deviendra gros ? », *Gazette du Palais,* 12-13 mars 2010, p.8.

BOCCARA (E.), « Plaidoyer pour la médiation de l'AAA et Fidal », *La lettre des juristes d'affaires,* 22 juin 2009.

BODET (C.), LAMARCHE (T.), « La responsabilité sociale des entreprises comme innovation institutionnelle. Une lecture régulationniste », *Revue de la régulation* n°1, juin 2007.

BON (V.), « Le développement durable : des fondements pour l'entreprise aux écueils managériaux », *Revue management et avenir,* n°29, Novembre, p.172 à 190.

BORY (A.), LOCHARD (Y.), « La responsabilité sociale des entreprises : un cheval de Troie politique ? », *Sociologies pratiques,* 2009/1 n°18, p. 42.

BOUTONNET (M.), « Le contrat et le droit de l'environnement », *RTD Civ*. 2008, p. 1.

BOUTONNET (M.), « Des obligations environnementales spéciales à l'obligation environnementale générale en droit des contrats », *Recueil Dalloz* 2012, p. 377.

BOWEN (H.-R.), « Social Responsability of the Businessman-Twenty Years later », in *Rationality, Legitimacy, Responsability : The search of new directions in Business and Society*, E.M. Epstein and D. Votaw Santa Monica, CA, Goodyear Publishing Co. : 116-130.

BROUSSOLLE (Y.), « Les principales dispositions du décret relatif à la résolution amiable des différends », *Petites affiches*, 8-9 mai 2012, n°92-93, p. 3

BRULOIS (V.), VIERS (J.), « Recherches et débats », Entretien croisé entre la sociologue Florence Osty et le professeur de gestion Yvon Pesqueux, *Sociologies pratiques*, 2009/1 n°18, p. 29-38.

BULLETIN D'INFORMATION DE l'IEAM, n°57, septembre 2011.

CABROL (V.), « La déontologie : l'impossible définition » ?, *RRJ*, 2004, I, p. 563 ;

CADIET (L.), « Une justice contractuelle : l'autre », dans, *Le contrat au XXIe siècle*, mélanges Ghestin, L.G.D.J., 2004.

CADIET (L.), « Les jeux du contrat et du procès : esquisse, Philosophie du droit et droit économique. Quel dialogue ? », dans les Mélanges offerts à G.FARJAT, Frison Roche, 1999, p.24 et s.

CANFIN (P.), « RSE, mode d'emploi », *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.

CAPRON (M.), « L'émergence d'une nouvelle thématique : la responsabilité globale des entreprises », *Semaine sociale lamy*, n°1186, 2004.

CAPRON (M.), « Une vision européenne des différences USA/Europe continentale en matière de RSE : pourquoi la RSE en Europe est un objet politique et non pas éthique », Atelier international de Montréal sur la RSE 2006, Chaire de responsabilité sociale et de développement durable, UQAM, 2006.

CAPRON (M.), « Les trois âges de la RSE », *Alternative économiques*, hors série Poche, n°41, novembre 2009, p.7-8.

CARDEBAT (J-M, SIRVEN (N.), « Responsabilité sociale et rendements boursiers : une relation négative ? », *Management et Avenir*, n°29, novembre, 2009.

CARDEBAT (J-M.), SIRVEN (N.), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique », *La Revue des Sciences de Gestion*, 2008/3 n°231-232, p.115-121.

CARROLL (A.-B), « A Three Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management Review,* vol. 4, n°4, 1979, p.497-505.

CAUCHARD (L.), « La rédaction du rapport de Responsabilité Sociale d'Entreprise : du contrôle des directions à la direction du contrôle. Le travail d '« arbitrage » de la Direction du Développement Durable, *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 Vol.3, p.4-11.

CAZAL (D.), « RSE et théorie des parties prenantes : les impasses du contrat », *Revue de la régulation*, 2011.

CHANTEAU (J-P), « L'économie de la responsabilité sociétale d'entreprise (RSE) : éléments de méthode institutionnaliste », *Revue de la régulation*, n°9, 1er semestre 2011, p.13.

CHAPUT (Y.), « Médiation et contentieux des affaires », dans, (dir.) CADIET (L.), JEULAND (E.), CLAY (T.), *Médiation et arbitrage, Alternative Dispute Resolution*, Lexis Nexis, 2005, p. 94-95.

CHEVALLIER (J.), « Vers un droit postmoderne », dans, (dir.) CLAM (J.) et MARTIN (G.), *Les transformations de la régulation juridique*, L.G.D.J., 1998, p.33.

CHEVALLIER (J.), « La régulation juridique en question », *Droit et société*, 49-2001, p.829.

CLARENC (C.), GEORGES (A.), « Intégrer le droit à la concurrence dans la stratégie des entreprises » : l'ENA hors les murs, octobre 2009, n°395, p. 43-44.

CLARKSON (M.), « A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance », *Academy of Management Review,* vol. 20, n°1, 1995, p.92- 117.

COASE (R.), « The problem of social cost », *Journal of law and Economics*, 3 octobre 1960, p. 1- 44.

COHEN-TANUGI (L.), « Sarabanes-Oxley : faux débats et vrais enjeux », *Les Echos*, 24 septembre 2002.

COMBES (M.), « Quel avenir pour la Responsabilité sociale des Entreprises (RSE) ? » *Management & amp ; Avenir*, 2005/4 n°6, p.131-145.

CORNU (G.), « Les modes alternatifs de règlements des conflits Rapport de synthèse », *Revue internationale de droit comparé.* Vol. 49 N°2, Avril- Juin 1997, p. 313-323.

COTENTIN (C.), « Les outils de la RSE », *Alternative économiques,* hors série Poche, n°41, novembre 2009, p. 10-15.

CRIGNON (A.), « Ethiquement vôtre », *Le nouvelle Observateur*, 24-30 septembre 2009, p.89.

CUZACQ (N.), « Le respect des droits fondamentaux par les sociétés transnationales, de l'ombre à la lumière », dans, (dir.), TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises,* Economica, 2011, p. 203.

DARMON (M.), « La médiation conventionnelle : un mode alternatif de règlement des litiges », *JCP G* 1996, I, 3976.

D'HUMIERES (P.), « Le reporting sociétal est-il utile ? », *Les Echos*, Idées, 19 juillet 2011, p.10.

D'HUMIERES (P.), VALADE (H.), « Le développement durable est aussi une question de gouvernance d'entreprise. Quatre propositions destinées à 'faire converger les logiques privées et publiques pour servir l'intérêt collectif' », *Le Monde Economie,* mardi 12 février 2008.

DAUGAREILH (I.), « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », *Sociologie du travail*, numéro spécial L'Europe sociale, n°4, vol.51, 2009.

DE BELVAL (B.), « Petite réflexion sur le développement des modes alternatifs de règlement des litiges par rapport au droit », *Gazette du Palais*, dimanche 6 mai au mardi 8 mai 2012, p.11.

DE BRY (F.), « L'entreprise et l'éthique », *Gazette du Palais,* 22 décembre 2001, n°356, p. 23.

DE LA GARANDERIE (D.), « La reconnaissance et la promotion de la responsabilité sociale des entreprises par l'Union européenne », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.10-14.

DE NANTEUIL (M.), « L'éthique de responsabilité…contre la RSE ? », *Sociologie pratiques*, 2009/1 n°18, p.65-77.

DE TRICORNOT (A.), « Ces entreprises 'utiles' à la société…ou pas », *Le Monde,* mercredi 25 avril 2012, Eco & Entreprise, p. 3.

DECHAUX (J.-H), « Rousseau et la médiation symbolique entre les hommes : contribution à un individualisme structurel », *Sociologie*, 2010/2 Vol.1, p. 276-277.

DEHARO (G.), « La gestion du risque juridique dans l'entreprise », *Petites affiches*, Janvier 2011, n°2, p.6.

DEHARO (G.), « L'efficacité économique de la clause de médiation », *Petites Affiches,* 26 octobre 2011, p.3.

DEHARO (G.), « Rationalité juridique et opportunité économique : la médiation est-elle le paradigme d'une conception utilitariste de la justice ? », *Petites affiches,* 13 février 2012, n°31, p. 3.

DELHOMMAIS (P.-A.), « Kan et les parachutes dorés », *Le Monde*, Paris 29 et 30 mars 2009.

DESBARRATS (I.), « La valeur juridique d'un engagement dit socialement responsable », *JCP E*, n°5, 2 février 2006, 1214.

DESBARATS (I), « Vers un droit français de la responsabilité sociétale des entreprises ? », *Semaine Sociale Lamy*, 16 mars 2009, n°1391, p.6 à 10.

DESBARATS (I.), « RSE et nouvelles formes organisationnelles des entreprises : quels enjeux ? », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.15-22

DELAUNAY (O.), « L'arbitrage, voie de choix pour optimiser le management des litiges », *Option droit & affaires supplément* 17 mars 2010, p. 40-41.

DELMAS-MARTY (M.), « Humaniser la mondialisation », Le courrier de l'UNESCO, octobre-décembre 2011.

DELPRCH (X.), « Publication d'une charte de bonnes pratiques de médiation en matière de consommation », *Dalloz actualité*, 4 octobre 2011.

DEUMIER (P.), « Chartes et codes de conduite des entreprises : les degrés de normativité des engagements éthiques », *RTD Civ*. 2009, p.77.

DEUMIER (P.), « Les entreprises françaises et l'application du Pacte Mondial », dans (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise*, éd. La documentation française, 2010, p.178.

DESBARATS (I.), « RSE et nouvelles formes organisationnelles des entreprises : quels enjeux ? », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.15-22.

DESBARATS (I.), « Vers un droit français de la responsabilité sociétale des entreprises », *Semaine Soc. Lamy*, n°1391, 16 mars 2009, p.6.

DESBARATS (I.), « Code de conduite et chartes éthiques des entreprises privées. Regard sur une pratique en expansion », *JCP*, 2003, n°9, 112, p.113.

DESMARAIS (J.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits en droit du travail », *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 49 N°2, Avril-juin 1997, p. 409-419.

DESCHEEMAEKER (P.), « Nouvelle régulation internationale des sociétés cotées : les principales dispositions de Sarbanes-Oxley Act of 2002 », *Bulletin Joly,* 2003, p. 5.

DEUMIER (P.), « Chartes et codes de conduite des entreprises : les degrés de normativité des engagements éthiques », *RTD Civ*., 2009, p.77.

DHAOUADI (I.), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable,* 2008/2 Vol. 3, p. 24.

DIDIER (P.), « Une définition de l'entreprise », dans, Le droit privé français à la fin du XXe siècle, Etudes offertes à Pierre CATALA, Litec, 2001.

DION (N.), « L'aventure de la médiation », *Petites Affiches,* 29 juillet 2003, p.4.

DION (N.), « La Médiation, vertus, ombres et défis », *in Entre théories de l'échange et pratiques de la médiation*, Médiations et sociétés, n°13, ouvrage collectif, 2007, p. 25 et s.

DION (N.), « Les forces de la médiation, variations libres », dans, THIBIERGE (C.), et *alii*, *La force normative – Naissance d'un concept*, THIBIERGE (C.), L.G.D.J, 2009, p. 711.

DRAI (E.), « Responsabilité sociétale des entreprises : un mouvement créateur de valeur », *Petite affiches*, 14 mars 2008, n°54.

DOCKES (E.), « L'engagement unilatéral de l'employeur », *Droit social*, 1994, p.227.

DOUCIN (M.), « Il existe une doctrine française de la responsabilité sociale des entreprises », *Droit fondamentaux,* n°4, janvier-décembre 2004.

DOLIGEZ (F.), « Le 'social business' », BIM n°29, juillet 2008.

DOMERGUE (M.), « RSE : La crise financière signe l'acte de décès de l'autorégulation, mais l'inertie est encore de mise », *Alternative Economiques*, Article Web, 2 novembre 2011.

DONALDSON (T.), PRESTON (L.-E), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, p. 65-91.

DRAI (E.), « Responsabilité sociétale des entreprises : un mouvement créateur de valeur », *Petites affiches*, 14 mars 2008, n°54, p. 4.

DRUMMEN (J-B), « La culture de l'apaisement », *Les Annonces de la Seine* –Lundi 6 juin 2011- n°33.

DUFOUR (O.), « Une nouvelle fonction du droit : éviter le risque avéré, envisager le risque suspecté », *Petites affiches*, n°87-88, 1er et 2 mai 2012, p.3.

DUFOUR (O.), « La médiation de l'AMF affiche un taux de réussite de 46% en 2011 », *Petites affiches*, 21 mai 2012, n°101, p. 4.

DUVAL (G.), « Quel intérêt pour les entreprises ? » *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.

DUPUIS (J.-C.), « La RSE, de la gouvernance de la firme à la gouvernance du réseau », *Revue française de gestion*, 2007/11 n°180, p. 160.

DUPUIS (J-C.), LE BAS (C.), « Analyser le processus d'institutionnalisation de la Responsabilité sociale des entreprises », *Revue française de Socio-Economie,* 2009/2 n°4, p.83-98.

DUPUIS (J.-C.), EYQUEM-RENAULT (M.), « À la recherche de nouvelles frontières pour la RSE et l'entreprise », *Revue internationale de Psychosociologie*, 2010/38, Vol. XVI, p.43-62

LES ECHOS, Spécial management des risques, mercredi 8 février 2012 (supplément gratuit au numéro 21119).

EL-HAKIM (J.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits dans le droit des contrats », *Revue internationale de droit comparé*. Vol. 49 N°2, Avril-juin 1997, p. 347-357.

ENKAOUA (C.), « Baromètre 2010 de la médiation : montée en puissance des dirigeants d'entreprise »*, Gazette du palais* – Dimanche 3 au mardi 5 juillet 2011.

EWALD (F.), « L'expérience de la responsabilité », dans, *De quoi sommes-nous responsables*?, éd. Le Monde, p. 11- 36.

FARJAT (G.), « Réflexion sur les codes de conduites privés », dans *Le droit des relations économiques internationales*, Etudes offertes à Berthold Goldman, Litec, 1982, p. 56-57.

FARJAT (G.), ***alli,*** « Une reconnaissance de l'entreprise en droit français ? », *RID Eco*, 1987, 521.

FLEURIOT (C.), « Médiation en matière civile et commerciale : un cadre général », *Dalloz actualité*, 21 novembre 2011.

FLORENT (P.), « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion,* 2011/3 n°212, p. 109-125.

FRIEDMAN (M.), « The Social Responsability of Business is to Increase its Profits *», The New York Times Magazine*, September 1970.

GABORIAU (S.), « Déjudiciarisation et administration de la justice- Promouvoir la 'juridiversité' », *Petites affiches,* 14 juin 2012, n°119, p.15

GANANCIA (D.), « Directive européenne et nouvelles dispositions sur la médiation en France », *Les Annonces de la seine,* supplément au numéro 27 du jeudi 19 avril 2012 : La médiation : un nouveau rebondissement dans le sillage européen, p. 3 à 8.

GATINOIS (C.), « Jusqu'où les places boursières chuteront-elles ? », *Le Monde*, samedi 22 novembre 2008, p. 12.

GAUZENTE (C.), FENNETEAU (H.), « Ethique et responsabilité sociale. Que peut-on attendre du marketing ? », dans, (dir.) ROSE (J.-J.), *Responsabilité sociale de l'entreprise*, éd. De Boeck université, 2006, p. 78.

GENDRON (C.), « Normaliser la responsabilité sociale : Le pari d'ISO 26000 », *Les cahiers de la CRSDD- collection recherche, 2010*, n°07-2010, spéc. p. 5.

GERMAIN (C.), TREBUCQ (S.), « La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions », *Semaine sociale Lamy,* 2004, p. 1186.

GOND (J.-P.), « L'éthique est-elle profitable ? », *Revue française de gestion,* n°136, 2001, p.101.

GOND (J-P), MERCIER (S.), « Les théories des parties prenantes, une synthèse critique de la littérature », *Note du LIRHE,* 2005, n°411.

GORCHS-GELZER (B.), « Regard critique sur l'ordonnance n°2011-1540 transposant la directive médiation », *Droit et procédure*, janvier 2012, n°4.

GUEUGNEAU (R.), « L'Etat cherche à réconcilier industriels et sociétés d'ingénierie », *Les Echos*, 12 mars 2012, p. 24.

GUILLAUME- HOFNUNG (M.), « La médiation : une méthode douce », *Gazette du Palais,* 28 juin 2007.

GUINOT (D.), « L'AMF davantage sollicitée par les épargnants. Avec la crise boursière, les demandes de médiation devrait augmenter cette année », *Le Figaro*, mercredi 16 mai 2012, p.12.

GUTMANN (D.), « L'obligation déontologique entre obligation de morale et l'obligation juridique », *Arch. Phil.* Dr. 2000, n°44, p.115.

HASTINGS (F.), « La médiation, une formule gagnante », La Tribune, 29 juin 2009 p.8.

HEAS (F.), « La protection de l'environnement en droit du travail », *Revue de droit du travail* 2009, p.565.

HEALD (M.), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », American Quarterly, vol. 13, n°2, 1961, p. 161-139.

HILL (C.W), JONES (T.M.), « Stakeholder agency theory », *Journal of Management Studies,* 1992, vol.29, p. 131-134.

HINFRAY (A.), HINFRAY (B.), « La responsabilité sociale des entreprises », *Gazette du Palais,* 11-12 octobre 2002, p. 38.

HOLMES (S.L.), « Executive perceptions of corporate social responsibility », *Business Horizon*, 1976, 19 : 34-40.

HUSSON (A.-C.), « La RSE, enfant des crises », *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.

HUSSON-TRAORE (A.-C.), SMEE (V.), « Quel avenir pour la RSE ? », *Alternative économie poche*, dossier : responsabilité sociale des entreprises française, novembre 2009, p.1026.

HUSTED (B.-W.), « Organizational Justice and the management of stakeholders relations », *Journal of Business Ethics,* vol. 17, n°6, 1998, p 643-651.

IGALENS (J.), « La reddition de comptes en matière de RSE », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p.34-40.

IGALENS (J.), « Norme de responsabilité et responsabilité des normes : le cas d'ISO 26000 », », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p. 91-104.

IGALENS (J.), JONQUIERES (M.), « ISO 26000 : une norme de quatrième type ? », Qualitique, mai 2009, p.1.

JAVILLIER (J.-C.), « Responsabilité sociétale des entreprises et Droit : des synergies indispensables pour un développement durable », *dans* J.-C Javillier (dir.*), Gouvernance, droit international et responsabilité sociétale des entreprises*, Institut international d'études sociales, 2007.

JARROSSON (C.), « Les clauses de renégociation, de conciliation et de médiation », dans, *Les principales clauses des contrats conclu entre professionnels,* Colloque de l'Institut de droit des affaires d'Aix-en-Provence, (17-18 mai 1990), PUF Aix-Marseille, 1990, p. 141.

JARROSSON (C.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits. Présentation générale », *Revue internationale de droit comparé.* Vol. 49 N°2, Avril-juin 1997, p. 325-345.

JARROSSON (C.), « La médiation et la conciliation : essai de présentation », *Droit et patrimoine*, Dossier : médiation et conciliation : de nouveau horizons pour les professionnels du droit, 1999, p. 77.

JORGEN- PETERSEN (M.E.), « La mise en œuvre des ADR dans les grands contrats », *Gazette du palais*, 14-15 novembre 2001.

JUBAULT (C.), *« Les Codes de conduite privés »,* dans, *Le Droit souple, Journées nationales Association Henri Capitant, Tome XIII, Boulogne-sur-Mer, Dalloz,* 2009, p.27.

JULIENNE (M.), « Obligations naturelles et obligations civiles », *Recueille Dalloz,* 2009, p.1709.

JUSTON (M.), « La médiation : du principe à la réalité ? », *Gazette du Palais,* 31 juillet 2008, n°213, p.2.

KELSEN (H.), « la validité du Droit international », *Recueil des Cours de l'Académie de Droit international,* La Haye, 1932-IV, p. 124.

KLARSFELD (A.), DEPUECH (C.), « LA RSE au delà de l'opposition entre volontarisme et contraire : l'apport de la théorie de la régulation sociale et de la théorie néo-institutionnelle », *Revue de l'organisation responsable*, 2008/1 Vol. 3, p. 53-64.

KLEITZ (C.), « Le poids des mots », *Gazette du Palais*, mercredi 23, jeudi 24 novembre 2011, p. 3.

LANORD (M.), « La norme technique : une source de droit légitime », *RFDA,* 2005, p. 738

LASSERRE-KIESOW (V.), L'ordre des sources ou le renouvellement des sources du droit, *Recueil Dalloz*, 2006, p. 2279.

LAUFER (R.), « Crise de légitimité dans les grandes organisations », *Revue française de gestion,* 1977.

LAUFER (R.), RAMANANTSO (B.), « Crise d'identité ou crise de légitimité ? », *Revue française de gestion,* 1982.

LE BORGNE- LARIVIERE (M.), et *alii,* « Une lecture néo-institutionnaliste des pratiques de RSE : le cas des chartes éthiques », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p.187-198.

LE BRUN (F.), « Vive l'arbitre et le médiateur ! », *Les Echos*, 28 octobre 2010, p.11.

LE BRUN (F.), « Il faut soigner les sous-traitants », *Les Echos,* 13 janvier 2011, p. 12.

LE CANNU (P.), « Le développement des informations sociales et environnementales du rapport de gestion », *RTD Com.* 2011, p. 740.

LE CANNU (P.), DONDERO (B.), « Le développement des informations sociales et environnementales du rapport de gestion », *RTD com.* 2011, p. 740.

LE GAL (A.), « Comment les entreprises anticipent l'incident grave », *Les Echos,* Mercredi 8 février 2012.

LE ROY (E.), « Formes et raisons de la place marginale du contrat dans les 'accords juridiquement validés' en Afrique noire au tournant du XXe siècle », dans, (dir.) CHASSAGNARD-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007, p. 51.

LE TOURNEAU (P.), « Responsabilité sociale des entreprises en droit des affaires, dans, (dir.) TREBULLE (F.-G.), UZAN (O.), *La responsabilité sociale des entreprises : regards croisés, droit et gestion*, Economica, 2011, p. 256.

LEVITT (T.), « The danger of social responsibility », *Harvard Business Review,* septembre 1958.

LIBCHABER (R.), « Déontologie et droit étatique », *RTD civ*, 1998, p. 218.

LIENHARD (A.), « Médiation civile et commerciale : adoption d'une directive », *Dalloz actualité*, 25 avril 2008.

LYON-CAEN (A.), « Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie », *Revue de droit du travail* 2011, p. 403.

MAGAR (F.), « Ingénierie juridique : pratique des clauses de rencontre et de renégociation », *Recueil Dalloz* 2010, p. 1959.

MALECKI (C.), « Pour que gouvernance d'entreprise écologique rime avec éthique », *Recueil Dalloz* 2008, p. 1774.

MALECKI (C.), « Quels boucliers ? Quelles préventions ? Quelles couvertures du risque ? », *Revue Lamy droit des affaires*, supplément au n°41, août/septembre 2009 p. 37.

MALECKI (C.), « Dossier : La RSE », *Journal des sociétés*, n°69, octobre 2009, p.8.

MALECKI (C.), « Pour que gouvernance d'entreprise écologique rime avec éthique », *Recueil Dalloz*, 2008, p. 1774.

MALECKI (C.), « L'investissement socialement responsable un 'must have' de la RSE », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p. 41-46.

MALECKI (C.), « De Stockholm à Copenhague, des principes aux actes : la désormais incontournable RSE », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p. 9.

MALECKI (C.), « Eclairage. Le Grenelle II et la gouvernance d'entreprise sociétale », *Bulletin Joly sociétés*, septembre 2010, n°9, p. 704.

MALKA (D.), « La loyauté dans la négociation du contrat », *Gazette du Palais*, mercredi 23 et jeudi 24 mai 2012, p. 61.

MANGANELLA (A.), MAUREL (O.), « À la recherche de 'l'entreprise responsable' », *Le Monde*, Mardi 22 mai 2012, p.9.

MAON (F.), « De la rhétorique à la pratique : les défis de l'intégration organisationnelle des principes de responsabilité sociétale de l'entreprise », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 25.

MARTIN (G-J.), « Commentaire des articles 225, 226 et 227 de la loi n°2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement (dite 'Grenelle II') », *Revue des sociétés* 2011, p.75.

MARTIN (R.), « Quand le grain ne meurt… de conciliation en médiation », *JCP G,* n°47, 20 novembre 1996, I, 3977, p. 3.

MAULEON (F.), SILVA (F.), « Etat des lieux de la RSE et du développement durable en France », *Management & Avenir*, 2009/3 n°23, p. 24.

MAUREL (O.), « La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme », *Les études de la CNCDH*, 2009.

MAZUYER (E.), « La RSE : indentification et régulation d'un phénomène complexe », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* éd. La documentation française, 2010, p.16.

MAZUYER (E.), « Les entreprises françaises et l'application du pacte mondial », dans, (dir.), MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* éd. La documentation française, 2010, p. 176.

MEKKI (M.), « Propos introductifs sur le droit souple », dans, *Le Droit souple, Journées nationales Association Henri Capitant*, Tome XIII, Boulogne sur Mer, Dalloz, 2009, n°5.

MENTHON (S.), « La RSE, un engagement individuel » dans, le Rapport de mission confié à Sophie Menthon par monsieur Xavier Bertrand, Ministre du travail, de l'emploi et de la santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, Septembre 2011, p. 8.

MERCIER (V.), « La loi Grenelle II étend le champ d'application de l'obligation de présenter un bilan social et environnemental », *Bulletin Joly sociétés*, 1 janvier 2011, n°1, p.69.

MICHEL (A.), « Malgré l'aide des Etats, la déroute des banques continue », *Le Monde,* mercredi 26 novembre 2008, p.15.

MITCHELL (R. -K), WOOD. (J.-D.), AGLE. (B.-R.), « Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts », Academy of Management Review, vol. 22, n°4, 1997, p. 853-887.

MOUSERON (J.-M.), « La gestion des risques par le contrat », *RTD Civ*. 1988 p. 481.

MOUSSOULAS (S.), «Autorégulation, déontologie professionnelle et éducation de l'investisseur », *Bulletin Jolly Bourse*, mai-Juin 1998, p. 217.

MULLENBACH (A.), « La responsabilité sociétale des entreprises », *Les cahiers du CERGOR, n°02/01*, mars 2002, p. 3.

MULLENBACH-SERVAYRE (A.), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises », *La Revue des Sciences de Gestion,* 2007/1 n°223, p.110.

NAHAPETIAN (N.), DUVAL (G.), « Qu'est ce que la RSE ? », *Alternatives Economiques Poche*, n°20, septembre 2005.

NEUBERG (M.), « La responsabilité : étude philosophique d'une notion incertaine », dans, Qu'est ce qu'être responsable ?, *Sciences humaines communication*, 1997, p. 21-54.

NURIT-PONTIER (L.), « Des pactes d'actionnaires au service de la RSE ? », *Recueil Dalloz* 2010 p. 2081.

O.B.F.G., « Recommandation en matière de médiation », *La Tribune*, 9 juin 2005, p.15.

OGDEN (S.G.), WATSON (R.), « Corporate performance and stakeholer management : Balancing shareholder and customer interests in the U.K. privatized water industry », *Academy of Management Journal*, 42(5), 526-538.

OPPETIT (B.), « L'engagement d'honneur », *Dalloz* 1979, Chronique 106, n°18.

OSMAN (F.), « Avis directives, codes de bonne conduite, recommandations, déontologie, éthique, etc. : réflexion sur la dégradation des sources privées du droit », *RTD civ,* 1995, p. 509.

PACLOTS (Y.), CHABERT (P-Y), TUTENUIT (C.), XUEREF (C.), FIELD (B.), LEBEGUE (D.), « Mythes et réalités - risques et devoirs - mise en cause de la responsabilité », *Revue Lamy droit des affaires*, supplément au n°41, aout/septembre 2009, p.13.

PAILLUSSEAU (J.), « Entreprise, société, actionnaire, salariés : quels rapports ? », *Recueil Dalloz*, 1999, Ch, 157.

PESQUEUX (Y.), « La RSE est morte ! », *Sociologie pratiques,* PUF, Paris, n°18, avril 2009, p.31-38.

PESTRE (F.), « Construire une stratégie de responsabilité sociale de la firme multinationale. Le cas du groupe Lafarge », *Revue française de gestion*, 2011/3 n°212, p.10-125.

PEULVE (C.), « Médiation et conciliation. Des jumeaux… vrais ou faux ? », *Gazette du Palais* - Dimanche 26 au mardi 28 juin 2011.

POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), « Ethique, entreprise et RSE », dans, BOIDIN (B.), POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), *La responsabilité sociale des entreprises- Une perspective institutionnaliste*, Septentrion, 2009, p. 135.

POSTEL (N.), ROUSSEAU (S.), SOBEL (R.), « La RSE : une nouvelle forme de démarchandisation ? », *Alternative économiques – L'économie politique,* 2010/1 n°45, p.83 à p.98.

POSTEL (N.), SOBEL (R.), « Le concept de marchandise fictive, pierre angulaire de l'institutionnalisme de Karl Polanyi ? », *Revue de philosophie économique,* 2010/2 Vol. 11, p.3-35.

PRESTOJN (L.E.) ET O'BANNON (D.P.), « The Corporate Social-Financial Performance Relationship : a Topology and Analysis », *Business et Society,* 1997, 36(4) : 419-429.

PRICEWATERHOUSECOOPERS, « Magazine interne spécial crise », n°16, 2008.

PUIG (P.), « Hiérarchie des normes : du système au principe », *RTD civ*, 2001, p. 753.

QUAIREL (F.), « Représentations de la performance et notation sociétale : de l'objet au signe », *Semaine sociale Lamy*, n°1186, 2004.

QUERUEL (N.), « Les médiateurs s'installent dans les entreprises », *Les ECHOS*, management & formation, mardi 29 novembre 2011, p. 12.

RAMEIX (G.), SAUVAGE (J-L), « La médiation du crédit et la prévention des entreprises en difficulté », *La lettre de l'Observatoire Consulaire des Entreprises en Difficultés,* n°35, août 2010.

REVERCHON (A.), « Le capitalisme touche à sa fin », *Le Monde*, dimanche 12- Lundi 13 octobre 2008, p. 8.

ROBE (J-P), « Responsabilité limitée des actionnaires et responsabilité sociale de l'entreprise », *Entreprises et histoire*, 2009/4, n°57, p.165-183.

ROBE (J-P), « A qui appartient l'entreprise », *Le Débat,* mai-août 2009, numéro 155.

ROBE (J-P), MAZUYER (E.), « Faut-il faire une évaluation sociale des entreprises ? », *Revue de droit du travail* 2010, p. 413.

ROBERT-DEMONTROND (P.), JOYEAU (A.), « Résistances à la responsabilité sociale des entreprises : de la critique des modalités à la critique de la logique économique sous-jacente » *Revue de l'organisation responsable*, 2010/1 Vol.5, p.5-16.

ROBIN (J.-P.), « DAVOS plaide pour plus de régulation », *Le Figaro*, samedi 31 janvier et dimanche 1er février 2009.

RODIER (A.), « Les entreprises et les établissements publics se préparent aussi à fournir leur bilan 'durable'», *Le monde Dossier économie* du Mardi 5 juillet 2011, p.5.

RODIER (A.), « Evaluer la responsabilité sociale ne peut reposer sur une supercherie », *Le monde Dossier économie* du Mardi 5 juillet 2011, p.5.

ROLLAND (B.), « Procédures de traitement des difficultés des entreprise : un nouveau champ pour la RSE ? », *Journal des sociétés*, n°69, Octobre 2009, p. 47-52.

ROLLAND (B.), « De la RSE à la responsabilité juridique : l'exemple de la démarche environnementale », dans, (dir.) ROSE (J.-J.), *Responsabilité sociale de l'entreprise : pour une nouveau contrat social,* De Boeck Université, 2006, p. 103.

RUWET (C.), « Faut-il supprimer le 'E' de RSE ? Enjeux politiques d'un débat terminologique », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 112.

SEGAL (J-P.), « Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe », *Semaine sociale Lamy*, n°1186, 2004.

SERIAUX (A.), « L'engagement unilatéral en droit positif français actuel », dans, (dir.) JAMIN (C.), MAZAEAU (D.), *L'unilatéralisme et le droit des obligations*, Economica, 1999, p. 7.

SUPIOT (A.), « Du nouveau au self-service normatif : la responsabilité sociale des entreprises », *dans, Etudes offertes à J.Pélissier*, *Dalloz,* 2004, p. 52.

SUPIOT (A.), « Les deux visages de la contractualisation ; déconstruction du droit et renaissance féodale », dans, (Dir.) CHASSAGNAR-PINET (S.), HIEZ (D.), *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J*,* Droit et société recherches et travaux, 2007, p.19 - 44.

SUPIOT (A.), « Les deux visages de la contractualisation : déconstruction du Droit et renaissance féodale », dans, *Approche critique de la contractualisation*, L.G.D.J., 2007, p. 34.

SOBCZAK (A.), « L'obligation de publier des informations sociales et environnementales dans le rapport annuel de gestion : une lecture critique de la loi NRE et de son décret d'application », *La semaine juridique entreprise et affaires, JCP E*, n°14, 3 avril 2003, p.542.

SOBEL (R.) ***et alii,*** « La RSE : une nouvelle forme de démarchandisation ? », *L'Economie politique,* 2010/1 n°45, p.83-98.

SOUBIES (C.), « Responsabilité sociétale des entreprises : un atout pour l'avenir », *Les Echos et Ernst & Young*, 25 septembre 2009, p.4.

STIMEC (A.), « La conscience des limites de la médiation comme moyen de son développement : La théorie et la déontologie face à la pratique », *Bulletin de Liaison du Laboratoire d'Anthropologie Juridique de l'université Paris-Sorbonne*, n°22, septembre 1997.

SWAEN (V.), « Introduction. Quel avenir pour la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ? », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2009/4 Tome XLVIII, p. 6.

TCHOTOURIAN (I.), « La responsabilité sociale des entreprises vue sous l'angle du développement durable ou quand le monde des entreprises change », *Lex Electronica* 2009, Vol.13 n°3.

THIBIERGE (C.), « Le droit souple. Réflexion sur les textures du droit », *RTD Civ.,* 2003, Dalloz, 2009.

THIBIERGE (C.), « Rapport de synthèse », dans, *Le Droit souple- Journées nationales de Boulogne-sur-Mer*, Tome XIII, éd. Dalloz, 2008, p. 159.

TREBULLE (F.-G.), « Responsabilité sociale des entreprises », *Répertoire Sociétés*, Dalloz, n°31, 2003, spé. p. 8.

TREBULLE (F.-G.), « Stakeholders Theory et droit des sociétés », *Bulletin Joly sociétés* 2007, 2e partie, p. 10.

TREBULLE (F-G), « Le développement durable, un enjeu global », *Cahiers de droit de l'entreprise,* n°3, mai 2010, dossier 12.

TREBULLE (F.-G.), « Dossier : entreprise et développement durable », *Cahiers de droit de l'entreprise*, n°3, mai-juin 2010, p.42.

TREBULLE (F-G.), « Responsabilité sociale des entreprises (Entreprise et éthique environnementale) », *Répertoire de droit des sociétés, Dalloz*, 2011.

TREBULLE (F.-G.), « Quel droit pour la RSE», dans, (dir.) TREBULLE (G.), UZAN (O.), *Responsabilité sociale des entreprises : regards croisés. Droit et gestion*, Economica, 2011, p. 11.

TRICOIT (J.-P.), « La Commission de la médiation de la consommation », *Petites affiches*, 19 octobre 2010, n°208, p. 4.

TRICOIT (J.-P), « La transposition de la directive Médiation en droit français », *Petites Affiches,* n°66, 2 avril 2012.

TRISSON-COLLARD, « La contribution du droit du travail au nouvel essor de la théorie de l'engagement unilatéral », *Petites Affiches,* 9 mars 2000, n°49, p.14 et s.

UETTWILLER (J.), « La crise financière ses premiers effets sur le droit économique et financier », Colloque, lundi 8 décembre 2008 à l'Auditorium, maison du Barreau.

VAN GRIETHUYSEN, « La RSE : nouvelle régulation du capitalisme », dans, DAUGAREILH (I.), *Responsabilité sociale de l'entreprise transnationale et globalisation de l'économie*, Bruylant, 2010, p.113.

VAN HEERDENN (A.), BOSSON (S.), « Private Actors and Public Goods- A new role for the Multinational Entreprises in the global supply chain », *Management & amp ; Avenir*, 2009/3 n°23, p.36-46.

VAN LUIJK (H.), « Les trois faces de la responsabilité », *Projet*, n°24,1990, p. 40-48.

VAUGON (I.), DARY (M.), « Les modes alternatifs de règlement des conflits : une stratégie gagnante pour les entreprises », *Les cahiers de l'Arbitrage* 2010, p. 65.

VEDRINE (H.), « La bataille de la régulation », *Le Monde*, jeudi 6 novembre 2008, p. 23.

VIVIER (J.-L.), « La réforme de la conciliation et l'introduction de la médiation dans la procédure civile », *Petites affiches*, 25 novembre 1996, p. 12.

VIERS (J.) et BRULOIS (V.), « L'évidente interpellation de la sociologie par la RSE », *Sociologies pratiques*, 2009/1 n°18, p.1-6.

VIERS (J.) et BRULOIS (V.), « Entreprise, syndicat, ONG : trois points de vue sur la RSE », *Sociologie pratiques,* 2009/1 n°18, p.7-28.

VINCENT (F.), « Les stakeholders sont-ils réellement à l'origine des pratiques socialement responsables ? » *Revue Française de Socio-Economie,* 2009/2 n°4, p.135-154.

J.V.W, « Le contrat durable : vers une contractualisation », *Business & Community Brief*, n°08 octobre 2010.

WIEDERKEHR (G.), « Le droit et le sens des mots », dans, Mélanges en l'honneur de G.Goubeaux, LGDJ, 2009.

WOLF (M.) « L'erreur des banques centrales », *Le Monde,* mardi 12 mai 2009.

ZEMMOUR (E.), « Où la crise va-t-elle s'arrêter ? », *Le Figaro*, 27 décembre 2008.

VI. NOTES, OBSERVATIONS ET COMMENTAIRE DE JURISPRUDENCE

AULOY (J.-C.) :
Cass. Crim., 12 novembre 1986, n° 85-95538 ; Bull. crim.1986 n°335, p. 861.
RTD civ.,1994, p. 239.

BEGUIN (J.) :
Cass. Ch. Mixte, 14 février 2003, n°2003-017812 ; *JCP G,* n°39, 24 septembre 2003, I 164. « La clause d'un contrat instituant une procédure de conciliation obligatoire préalable à la saisine du juge, dont la mise en œuvre suspend jusqu'à son issue le cours de la prescription, constitue une fin de non-recevoir qui s'impose au juge si les parties l'invoquent ». Il est admis (chambre mixte de la Cour de cassation le 14 février 2003, *JCP G*, 2003, IV, 1614) que la clause de conciliation ou de médiation, licite et pleinement efficace lorsqu'elle résultat d'une stipulation expresse, institue une fin de non-recevoir.
Cass. 1ère civ., 30 octobre 2007, n° 06-13366 : « L'invocation d'une clause de conciliation préalable à toute action contentieuse constitue selon les termes de son inclusion dans un contrat d'exercice en commun, une fin de non recevoir qui s'impose au juge en application de l'article 122 du Code de procédure civile.
Cass. 1ère civ., 8 avril 2009, n°08-10866.

BOUTONNET (M.) :
CA, Nancy. 2 ch. Com., 26 septembre 2007, n°06-02221, *Dalloz* 2008, 1120, note BOUTONNET. *RTD civ*. 2008. 738, obs.

COUTUTIER (G.) :
Cass. Soc. 28 octobre 1997, *Droit social* 1998, 77. Observation G. COUTURIER, Cass.soc. 1er juin 1999, n°96-44.500, Bull. civ. V, n°208.

LIBCHABER (R.) :
Com. 29 avr. 1997, *Bull. civ.* IV, n° 111, p. 98 ; *RTD civ*. 1998, p. 218.

MAZEAUD (D.) :
CA, Nancy. 2 ch. Com., 26 septembre 2007, n°06-02221 ; MAZEAUD (D.) ; GENCION (T.), « théorie de l'imprévision…ou de l'imprévoyance ? », *Recueil Dalloz* 2010, p. 2485.

MAZUYER (E.) :
Kasky v. Nike, Cour suprême de Californie, 27 Cal. 4th 939, n°S087859, 2 mai 2002 ;
MAZUYER (E.), « La RSE : indentification et régulation d'un phénomène complexe », dans, (dir.) MAZUYER (E.), *Regards croisés sur le phénomène de la responsabilité sociale de l'entreprise,* La documentation française, 2010, p.16.

OMARJEE (I) :
Cass. Soc. 25 novembre 2003, *Dalloz*, 2004, J 2395, note I. OMARJEE.

OSMAN (F.) :
Cass. Com. 22 avril 1980, n°78-13.892 ; *RTD civ*. 1995, p. 509.

ROUJOU DE BOUBE :
Cass. Crim, 15 octobre 1985, *D* 1986, IR, 397, Obs Roujou de Boubé.
Cass. Crim. 13 avril, 1993, *Gazette du Palais,* 1983, jur. p. 343**.** Le slogan « la pile Wonder ne s'use que si l'on s'en sert » n'ayant pas été retenu comme mensonger ou de nature à induire en erreur.

VII. COMMUNICATIONS, AVIS, SUGGESTIONS ET RECOMMANDATIONS.

COMMISSION DE L'UNION EUROPEENNE (2001), Livre Vert. Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 18 juillet 2001, COM (2001) 366 Final.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION, La responsabilité sociale des entreprises : une contribution des entreprises au développement durable, Bruxelles, le 2 juillet 2002, COM (2002), 347 final.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN, AU CONSEIL ET AU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN, Mise en œuvre du partenariat pour la croissance et l'emploi : Faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises, Bruxelles, le 22 mars 2006, COM (2006) 136 final.

COMMUNICATION DE LA COMMISSION AU PARLEMENT EUROPEEN, AU CONSEIL ET AU COMITE ECONOMIQUE ET SOCIAL EUROPEEN, Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011-2014, Bruxelles, le 25 octobre 2011, COM (2011) 681 final.

COMMISSION EUROPENNE, proposition de Directive relative aux pratiques commerciales déloyales des entreprises vis-à-vis des consommateurs dans le marché intérieur et modifiant les directives 84/450/CEE, 97/7/CE et 98/27/CE (directive sur les pratiques commerciales déloyales), du 18 juin 2003, COM (2003) 356 FINAL, p. 25.

NATIONS UNIES, ASSEMBLEE GENERALE, « Déclaration de Johannesburg sur le développement durable » du 4 septembre 2002, Doc. NU A/CONF. 199/20.

RESOLUTION DU PARLEMETN EUROPEEN SUR LA COMMUNICATION DE LA COMMISSION concernant la responsabilité sociale des entreprises : Une contribution des entreprises au développement durable, *J.O.C.E.*, C 64 E/73, 17 mars 04.

VIII. RAPPORTS ET LOIS

ASSEMBLEE NATIONALE, La médiation en Europe (n°3696) présenté par M.FLOCH, 13 février 2007.

ASSEMBLEE NATIONALE, Rapport portant engagement national pour l'environnement (n°1964), Tome I, n°2449, 9 avril 2010.

BARATIN (F.), LE QUENTREC (M.), HELIAS (A.), VILCHIEN (D.), MOREAU (R.), Rapport de mission sur l'application de l'article 116 de la loi sur les nouvelles régulations économiques, Aout 2007.

COMMISSION NATIONALE CONSULTATIVE DES DROITS DE L'HOMME, « La responsabilité des entreprises en matière de droit de l'homme », La documentation française, 2009. Etude rédigée par Olivier Maurel.

CONSEIL D'ETAT, Développer la médiation dans le cadre de l'Union Européenne*,* La documentation française, 2010.

BRENNEUR (B.), Panorama des médiations du monde : La médiation, langage universel de règlement des conflits*,* L'harmattan, 2009.

BRUNET (F.), Comment favoriser le recours a la médiation ?, Chambre de commerce et d'industrie de Paris, 2008.

GUINCHARD (S.), L'ambition raisonnée d'une justice apaisée, Documentation française, 2008.

JOLLY (C.), Le développement durable : affaire publique ou affaire privée ? L'Etat et la responsabilité sociale des entreprises à l'horizon 2020, Commissariat général du Plan, 2005.

MAGENDIE (J.-C.), Célérité et qualité de la justice, la gestion du temps dans le procès, Documentation française, 2004.

MAGENDIE (J-C), Célérité et qualité de la justice devant la Cour d'appel : La médiation une autre voie, 24 mai 2008.

MENTHON (S.), La responsabilité sociétale des entreprises, mission confiée à Sophie de Menthon par Monsieur Xavier Bertrand, Ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé, *La responsabilité sociétale des entreprises*, septembre 2011.

MINISTERE DE L'ECOLOGIE, DE L'ENERGIE, DU DEVELOPPEMENT DURABLE ET DE L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE, Grenelle de l'Environnement chantier 25 comité opérationnel « Entreprise et RSE », Rapport final du 21 mars 2008.

MOREAU (A.), Rapport général sur la Place de la « soft law » dans la conduite des relations internationale de la Communauté, dans le cadre du Workshop des 17/18 juin 2005 au CERIC, Nouvelles configurations normatives européennes, note 1, p.1-2.

NOVETHIC, Le média expert du développement durable, Les chiffres 2009 du marché français de l'ISR, juin 2010.

ORSE, Articulation entre dialogue social et RSE, Etude n°10, 2006.

ORSE, La responsabilité sociétale des entreprises : un levier de transformation du dialogue social, Septembre 2009.

ORSE, Etude *Benchmark* sur la communication des entreprises du CAC 40 relative aux achats responsables, janvier 2010.

ORSE, Engagement des entreprises avec leurs parties prenantes, Juillet 2010.

ORSE, La prise en compte des parties prenantes dans le processus de reporting développement durable des entreprises, Septembre 2010.

ORSE, Etude sur le *reporting* des grands groupes internationaux en matière d'achats responsables, septembre 2010.

ORSE, OREE et EPE, Bilan critique de l'application de l'article 116 de la loi NRE, Avril 2004.

VAUGON (I.), NAIMARK (R.), Vers un management optimisé des litiges : améliorer les résultats économiques et non économiques de l'entreprise par une gestion avisée des conflits, FIDAL et American Arbitration Association, 2009.

OIT, Déclaration de principe tripartite pour les entreprises multinationales et la politique sociale, 1977.

OCDE, Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, 1976 (25 mai 2011).

ROBERGE (J.-F.), Le système canadien peut-il être un modèle pour la médiation? La médiation, une réponse aux besoins des consommateurs? RIAD (Septembre 2011, Vérone, Italie)

Loi dite « NRE », n° 2001-420 du 15 mai 2001 relative aux nouvelles régulations économiques.
Décret d'application : décret n°2002-221 du 20 février 2002.

Loi dite « Grenelle I », n°2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement

Loi dite « Grenelle II », n° 2010-788 du 12 juillet 2010 portant engagement national pour l'environnement.
Décret d'application : décret n° 2012-557 du 24 avril 2012 relatif aux obligations de transparence des entreprises en matière sociale et environnementale.

Ordonnance n°2011-1540 du 16 novembre 2011 portant transposition de la directive n°2008/52/CE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2008 sur certains aspects de la médiation en matière civile et commerciale ainsi que pour l'application de l'article 37 de la loi n°2010-1609 du 22 décembre 2010 relative à l'exécution des décisions de justice, aux conditions d'exercice de certaines professions réglementées et aux experts judiciaires.
Décret d'application de l'ordonnance : décret n°2012-66 du 20 janvier 2012.

TABLE DES MATIERES

PRINCIPALES ABREVIATIONS **4**

SOMMAIRE **6**

INTRODUCTION **7**

CHAPITRE LIMINAIRE: RSE ET MÉDIATION DEUX INSTRUMENTS DE DROIT INVITATIF OU DE *SOFT LAW* **68**

I. LE DROIT INVITATIF OU 'SOFT LAW' 68

II. LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ET DROIT INVITATIF 80

III. LA MEDIATION ET DROIT INVITATIF 97

IV. RSE ET MEDIATION : UNE REGULATION SOUPLE DE L'ENTREPRISE 103

TITRE I - LA MÉDIATION, OUTIL PRÉVENTIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE. **115**

CHAPITRE I – L'ENTREPRISE ET SES PARTIES PRENANTES : UN CADRE POUR LA MÉDIATION **116**

Section 1 - Origine et développement de la théorie des parties prenantes. **117**

§1 - Origine de la théorie des parties prenantes **117**

A. Les origines américaines de la théorie des parties prenantes. 117

B. Le modèle des *stakeholders*. 119

§2 - Typologie des différentes définitions des parties prenantes. **120**

A. Freeman et les parties prenantes. 120

B. Les autres définitions de la théorie des parties prenantes 122

Section 2 - Identification des parties prenantes par la médiation..... 124

§1- Typologie des parties prenantes. 125

A. Une classification opérée par la doctrine 125

B. Une classification opérée par les entreprises. 127

§2 - Les parties prenantes : un outil stratégique pour l'entreprise 129

A. Médiation et parties prenantes. 130

B. Utilité sociétale et parties prenantes. 131

CHAPITRE II - LA MÉDIATION UN OUTIL DE DIALOGUE ET DE VEILLE POUR L'ENTREPRISE 134

Section 1 – La médiation, un outil de dialogue en faveur de la RSE 134

§1 - La mise en place d'un dialogue RSE au sein de l'entreprise 134

A. La théorie des contrats sociaux intégrés : l'entreprise comme agent 135

B. L'établissement de plateformes structurées : les panels de discussions et les comités *stakeholders.* 141

§2 - La médiation interne à l'entreprise. 146

A. Typologie des médiations internes aux entreprises : les principaux dispositifs de médiation existants. 148

B. Les recommandations des médiateurs : un moyen pour l'entreprise d'être sociétalement responsable. 157

C. Les sanctions indirectes des engagements sociétaux 164

Section 2 - La médiation un outil de veille au sein de l'entreprise..... 175

§1 - Le médiateur veilleur ou la bonne application des outils RSE. 175

A. Le contrôle de la mise en œuvre des outils RSE par le médiateur. 175

B. Le médiateur : une veille contre les abus de l'entreprise à l'égard de la RSE. . 197

§2 - Le médiateur veilleur : un élément nécessaire à la rédaction du rapport RSE. 201

A. Le cadre législatif de la RSE : les lois NRE et Grenelle II. 203
B. La médiation : une réponse satisfaisante aux attentes du législateur. 207

TITRE 2 - LA MEDIATION, OUTIL CURATIF DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE. 212

CHAPITRE 1 - CONTRAT ET MEDIATION CURATIVE : DEUX INSTRUMENTS DE MISE EN ŒUVRE DE LA RSE 213

Section 1 - La contractualisation des engagements RSE : un cadre pour la médiation conventionnelle. 213

§1 - Le contrat comme vecteur d'application du droit dur de la RSE. 213

A. La RSE : une vision contractuelle de l'entreprise. 214

B. Le contrat : un moyen de respecter les obligations RSE imposées par le législateur. 217

§2 - Le contrat comme vecteur d'application des normes RSE issues de la *soft law* 222

A. Les exigences diverses des entreprises en matière de RSE. 222

B. Le passage d'une norme *soft* à une obligation juridique. 226

Section 2 - La contractualisation de la médiation curative par les entreprises : une démarche RSE. 228

§1 - Les clauses de médiation : une mise en œuvre des engagements sociétaux des entreprises. 228

A. La mise en œuvre des clauses de médiation 229

B. La clause de médiation : un instrument de gestion des conflits liés à la RSE... 232

§2 - L'issue de la médiation curative : une solution négociée 232

A. La transaction 233

B. La transaction : la poursuite des relations sociétales 236

CHAPITRE 2 - LA MEDIATION CURATIVE : UNE SOLUTION RESPONSABLE EN CAS DE MANQUEMENTS A LA DEMARCHE RSE. 239

Section 1 - La médiation curative : une mise en œuvre de la RSE même en cas de conflit 239

§1- La médiation curative : une solution efficace en cas de manquements aux engagements RSE. 239

A. La médiation curative : une procédure souple et volontaire 239

B. La médiation curative : un moyen pour l'entreprise d'être à nouveau sociétalement responsable. 242

§2- La médiation curative : une résolution amiable des conflits de nature sociétale 245

A. Le non respect de l'environnement par des industriels dans les pays du tiers monde 245

B. L'émergence d'une démarche RSE par le biais de la médiation. 249

Section 2 - La médiation curative : une solution sociétalement responsable 250

§1 - La médiation curative : une solution adaptée à la RSE 251

A. La transaction : un processus négocié et accepté contrairement à la justice étatique 251

B. La disparition totale du conflit : une garantie d'une démarche RSE. 253

§2 - Les différentes institutions internationales de médiation 254

A. Les institutions traditionnelles de médiation. 254

B. Les Points de Contact Nationaux : un médiateur atypique 256

CONCLUSION GÉNÉRALE 258

ANNEXES 279

I. ARTICLE DE MILTON FRIEDMAN 279

II. DEVELOPPEMENT CONCERNANT L'OIT, L'OCDE ET LE PACTE MONDIAL DES NATIONS UNIS 287

III. LE CADRE FRANÇAIS DE LA RSE 294

IV. DISTINCTION MODE AMIABLE ET NON AMIABLE DE REGLEMENT DES CONFLITS. 299

V. LA RSE ET L'HOTEL MARTINEZ 301

VI. LA CHARTE DE DEONTOLOGIE DE FRANCE TELECOME 303

VII. LES DIFFERENTS TYPES DE MEDIATION EXISTANTS 311

VIII. CHARTE DE LA MEDIATION DES TELECOMMUNICATIONS 357

IX. AVANTAGES D'UNE POLITIQUE RSE PAR LE BIAIS DE LA MEDIATION 364

X. LES LABELS ET LES MARQUES 367

XI. DECRET N°2012- 557 du 25 avril 2012 JO DU 26 AVRIL 2012 372

XII. COMMUNICATION SUR LE PROGRES - LE PACTE MONDIAL - LES GALERIES LAFAYETTES 381

BIBLIOGRAPHIE 392

TABLE DES MATIERES 434

Thèse : La responsabilité sociétale des entreprises et la médiation

Résumé :
Les crises actuelles, sous leurs multiples aspects, mettent en lumière la responsabilité des entreprises dans notre société, bousculant ainsi l'un des dogmes néolibéraux résumé par la célèbre formule de Milton Friedman (1970) : « La responsabilité sociétale de l'entreprise est d'accroître ses profits».
C'est en réaction à ces crises et grâce au rôle actif de la société civile qui condamne désormais certaines pratiques, que le concept de responsabilité sociétale des entreprises (ci-après RSE) a émergé.
L'enjeu est donc, aujourd'hui, de mettre en place un marché responsable entre l'entreprise et ses parties prenantes.
Le législateur, par la loi Grenelle I, dispose que la médiation sera un des outils de mise en œuvre de la RSE.
Il en appelle donc au développement du droit processuel qu'est la médiation pour mettre en œuvre ce droit substantiel qu'est la RSE.
La médiation, à la fois préventive et curative, est donc un outil de mise en œuvre de la RSE.
Le couple RSE et médiation permet ainsi de combiner efficacité économique, respect social, sociétal et environnemental.

Mots clés : Responsabilité, sociétal, entreprise, médiation, parties prenantes.

Doctoral Thesis: Corporate Social Responsibility and Mediation

Abstract:
Current multifaceted crises bring to light the importance of corporate responsibility in our society, thereby challenging a neoliberal tenet summarized by Milton Friedmand's famous saying (1970): "The social responsibility of business is to increase its profits".
It is in response to these crises and thanks to the active role played by civil society who now condemns certain practices that the concept of corporate social responsibility ("CSR") has emerged.
Today's challenge is thus to put in place a responsible marketplace between the company and its stakeholders.
In the so-called Grenelle I Law, the French legislator specifies that mediation should be a tool to implement CSR.
He therefore advocates the development of mediation as a procedural tool to implement CSR as an integral part of substantive law.
Mediation, from both a preventive and a remedial perspective, is accordingly an instrument to implement CSR.
The CSR / mediation nexus successfully combines economic efficiency and social, societal and environmental respect.

Keywords : Responsibility, social, company, mediation, stakeholders.