



**HAL**  
open science

## La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ?

Pauline Barraud de Lagerie, Elodie Béthoux, Arnaud Mias, Elise Penalva  
Icher

### ► To cite this version:

Pauline Barraud de Lagerie, Elodie Béthoux, Arnaud Mias, Elise Penalva Icher. La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ?. *Droit & société : théorie et sciences sociales du droit*. [Carnet hypotheses.org], 2020, 3 (106), pp.699-714. 10.3917/drs1.106.0699 . hal-04700305

**HAL Id: hal-04700305**

**<https://hal.science/hal-04700305v1>**

Submitted on 24 Sep 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# La mise en œuvre du devoir de vigilance : une managérialisation de la loi ?

Pauline Barraud de Lagerie \*, Élodie Béthoux \*\*, Arnaud Mias \*, Élise Penalva-Icher \*

\* Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales (IRISSO), Université Paris Dauphine-PSL, Place du Maréchal de Lattre de Tassigny, 75016, Paris

< pauline.barrauddelagerie@dauphine.psl.eu >, < arnaud.mias@dauphine.psl.eu >, < elise.penalva@dauphine.psl.eu >

\*\* Institutions et dynamiques historiques de l'économie et de la société (IDHES), ENS Paris-Saclay, 4 avenue des Sciences, F-91190 Gif-sur-Yvette

< elodie.bethoux@ens-paris-saclay.fr >

## ■ Résumé

Promulguée le 27 mars 2017, la loi sur le devoir de vigilance est entrée immédiatement en vigueur, obligeant les entreprises concernées à élaborer un plan de vigilance et à le publier dès le printemps 2018 dans leur rapport annuel de gestion. L'article analyse cette phase d'élaboration des premiers plans de vigilance. Dans le sillage de la théorie de l'endogénéisation du droit de Lauren B. Edelman, nous interrogeons les mécanismes d'appropriation de la loi sur le devoir de vigilance et examinons jusqu'à quel point sa mise en œuvre procède d'un façonnement managérial des plans. Nous montrons ainsi que, pour élaborer leurs plans, les entreprises ont largement pris appui sur des instruments préexistants, qu'elles ont cherché à rationaliser. Cependant, cette managérialisation de la loi se fait aussi sous le regard critique des organisations militantes qui ont porté cette législation, et qui s'attachent à soutenir une contre-interprétation de ses implications.

*Devoir de vigilance – Endogénéisation du droit – Entreprise – Loi – Managérialisation – Mise en œuvre.*

## ■ Summary

### Implementing the Corporate Duty of Vigilance: A Case of Managerialization of Law?

The 2017 French Corporate Duty of Vigilance Law obliges companies within its scope to draw up a "vigilance plan" and to publish it immediately in their next annual management report. The article analyzes how these first "vigilance plans" were drafted in 2018-2019. Following Lauren B. Edelman's theory of legal endogeneity, the authors question how the French law is being incorporated by companies and they examine the extent to which a process of managerialization shapes these plans. Firstly, we argue that companies have heavily relied on pre-existing tools and policies, while taking the drafting of the plans as an opportunity to rationalize these tools. Secondly, we argue that this managerialization of law occurs under the critical eye of the non-governmental organizations that actively contributed to the statute's adoption and that promote alternative ways for its implementation.

*Duty of vigilance – Endogenization of law – Implementation – Managerialization – Multinational companies.*

## Introduction

Promulguée le 27 mars 2017, la loi sur le devoir de vigilance prévoit que toutes les sociétés françaises, à partir d'un certain seuil d'effectif salarié, doivent établir et mettre en œuvre un plan de vigilance destiné à identifier et à prévenir, pour leurs propres activités mais aussi celles de leurs filiales et partenaires commerciaux (sous-traitants et fournisseurs), les atteintes graves envers les droits humains, la santé et la sécurité des personnes et l'environnement<sup>1</sup>. D'après « le radar de la vigilance », outil de veille mis en place par les organisations non gouvernementales (ONG) Terres solidaires et Sherpa, sur les 265 entreprises supposées relever de la loi, les deux tiers se plient à ce jour à l'exercice quand 72 entreprises n'ont publié aucun plan de vigilance<sup>2</sup>. Laissant de côté ces dernières, cet article se penche sur les entreprises qui, dès l'entrée en vigueur de la loi<sup>3</sup>, ont au contraire décidé de s'y conformer : comment s'y sont-elles prises pour rédiger les plans ? Notre questionnement s'inscrit dans la lignée des travaux qui, au sein du mouvement *Law and Society*, étudient la « vie légale des organisations », et des entreprises en particulier<sup>4</sup>. Loin de postuler une application mécanique des règles juridiques, il s'agit d'analyser les usages sociaux des réglementations (et des décisions judiciaires) en examinant les pratiques de mise en conformité que développent les acteurs des organisations. En France, comme le note Jérôme Pélisse<sup>5</sup>, cette approche a nourri des travaux sur les processus de réduction du temps de travail<sup>6</sup>, les politiques de diversité en entreprise<sup>7</sup> ou les phénomènes de discrimination<sup>8</sup>.

Aux États-Unis, c'est la mise en œuvre du titre VII du *Civil Rights Act* prohibant les pratiques discriminatoires au travail qui a été d'abord et tout particulièrement étudiée<sup>9</sup>. À partir de cet exemple, Lauren B. Edelman décrit un processus d'« endogénéisation » de la loi, qui suit plusieurs étapes. Au départ, il y a des textes juridiques dont l'ambiguïté laisse aux organisations une marge de manœuvre interprétative importante. Les

1. Pour une présentation détaillée de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017, voir l'introduction de ce dossier.
2. TERRES SOLIDAIRES, SHERPA, *Le radar de la vigilance. Identifier les entreprises soumises à la loi*, édition 2020 [en ligne].
3. Le texte prévoyait une entrée en vigueur immédiate de l'obligation d'avoir un plan de vigilance, la publication de celui-ci devant intervenir dans le rapport de gestion de 2018 (portant sur l'exercice 2017), et son premier compte-rendu de mise en œuvre dans le rapport de gestion de 2019 (portant sur l'exercice 2018).
4. Lauren B. EDELMAN et Mark C. SUCHMAN (eds.), *The Legal Lives of Private Organizations*, Dartmouth : Ashgate Publishing, 2007.
5. Jérôme PÉLISSÉ, « Travailler le droit : lectures et perspectives sociologiques », *Revue française de sociologie*, 59 (1), 2018, p. 99-125.
6. ID., « La mise en œuvre des 35 heures : d'une managérialisation du droit à une internalisation de la fonction de justice », *Droit et Société*, 77, 2011, p. 39-65.
7. Laure BERENI, « "Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise". La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons politiques*, 35, 2009, p. 87-105.
8. Vincent-Arnaud CHAPPE, « Les discriminations syndicales saisies par le droit à PSA », *La nouvelle revue du travail* [en ligne], 7, 2015.
9. Lauren B. EDELMAN, « Legal Ambiguity and Symbolic Structures: Organizational Mediation of Civil Rights Law », *American Journal of Sociology*, 97 (6), 1992, p. 1531-1576 ; Nicholas PEDRIANA et Robin STRYKER, « The Strength of a Weak Agency: Title VII of the 1964 Civil Rights Act and the Expansion of State Capacity, 1965-1971 », *American Journal of Sociology*, 110 (3), 2004, p. 709-760 ; Frank DOBBIN, *Inventing Equal Opportunity*, New York : Princeton University Press, 2009.

« professionnels de la conformité », à l'intérieur de l'organisation ou à sa périphérie, construisent alors collectivement une certaine interprétation de la loi. Ce travail interprétatif se traduit par la mise en place, dans l'organisation, de ce que L. Edelman appelle des « structures symboliques », qui consistent avant tout à montrer un attachement à la loi en mimant l'ordre juridique (règles, bureaux de contrôle, procédures de plaintes...) <sup>10</sup>. Ce processus d'« endogénéisation » de la loi se double d'un processus de « managérialisation du droit », par lequel l'interprétation de la loi et de la conformité au droit se trouve alignée avec les représentations gestionnaires et les intérêts économiques des entreprises. L. Edelman s'attache ensuite à montrer comment les structures symboliques, quelle que soit leur efficacité (pour lutter contre les discriminations, dans son cas), finissent par être perçues comme un indice suffisant de conformité à la loi, non seulement au sein des organisations (rendant alors d'autant plus difficiles la perception des violations et la formulation de plaintes), mais aussi dans le monde du droit et jusque dans les cours de justice.

Dans cette perspective <sup>11</sup>, notre article étudie les mécanismes d'endogénéisation de la loi sur le devoir de vigilance et examine jusqu'à quel point sa mise en œuvre procède d'un façonnement managérial des plans, alors que celle-ci se fait sous le regard attentif des acteurs politiques, associatifs et militants ayant porté la loi. Nous nous appuyons sur l'analyse des plans de vigilance publiés en 2018 et 2019, ainsi que sur une campagne d'entretiens réalisés auprès de quelques consultants et d'une trentaine de personnes au sein de onze entreprises françaises. Il s'agit de professionnels qui à partir de leurs services respectifs et expertises propres (juridique, compliance, risques environnementaux, etc.) se sont attelés à la rédaction des premiers plans <sup>12</sup>.

## I. La perception de la loi par les acteurs des entreprises

S'il y a toujours une marge d'interprétation dans un texte de loi, certains offrent une plus grande ouverture interprétative que d'autres. C'était le cas du titre VII du *Civil Rights Act* américain de 1964 (prohibant les pratiques discriminatoires au travail), et c'est de façon manifeste le cas de la loi française sur le devoir de vigilance. Nombre d'observateurs ont ainsi souligné à la fois le caractère flou du texte et l'ambiguïté de son inscription dans un édifice normatif complexe et en évolution.

### I.1. Une loi courte, floue et sans décret

Plusieurs éléments formels pèsent sur la perception de la loi. Comme le résumait un consultant interrogé, c'est « une loi qui est finalement courte, qui arrive

---

10. Les structures peuvent être symboliques *et* substantives (*i.e.* dotées d'effets), comme elles peuvent être « purement symboliques ».

11. Lauren B. Edelman a publié un très grand nombre d'articles depuis les années 1990 pour déployer sa théorie de l'endogénéisation du droit. Nous renvoyons à son ouvrage le plus récent qui rend compte de l'ensemble de son schéma d'analyse : Lauren B. EDELMAN, *Working Law: Courts, Corporations, and Symbolic Civil Rights*, Chicago : University of Chicago Press, 2016.

12. Cette enquête s'inscrit dans le cadre d'un projet de recherche financé par le Bureau international du travail à Genève. L'équipe de recherche comprend également Rémi Bourguignon, professeur en sciences de gestion (Université Paris Est-Créteil, Institut de recherche en gestion - IRG), que nous remercions pour cette collaboration.

sans décret, qui arrive sans *guidelines*, sans explications, avec le plan de vigilance qui regroupe les cinq aspects qu'on s'attend à voir tous, mais qui ne les explique pas beaucoup ». Le périmètre d'application de la loi a lui-même fait l'objet d'interprétations variées au point qu'un flou réel est longtemps demeuré sur la nature des entreprises concernées par la mise en place d'un plan de vigilance<sup>13</sup>.

En termes de contenu, la loi spécifie, dans ses grandes lignes, ce qu'est un plan de vigilance : au regard des risques concernés (droits humains et libertés fondamentales, santé et sécurité des personnes, environnement), du périmètre de prévention des dommages (la société, celles qu'elle contrôle et les sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie), et enfin des cinq mesures attendues (cartographie des risques, procédures d'évaluation régulière, actions d'atténuation des risques ou de prévention, mécanisme d'alerte et de recueil des signalements, dispositif de suivi des mesures). Néanmoins, la traduction concrète de ces éléments reste à faire, aussi bien dans la rédaction des plans que dans les outils dont doivent se doter les entreprises lors de leur mise en œuvre.

De fait, certaines entreprises se sont senties quelque peu dépourvues au moment d'élaborer le premier plan de vigilance. « Pour certains, c'était un peu le lapin devant les phares de la voiture, paralysé : "Qu'est-ce que je fais ? Où est-ce que je vais ? Par où je commence ?" » (responsable RSE<sup>14</sup> d'un groupe de l'industrie pharmaceutique). Le caractère inédit des obligations légales introduites est ainsi souligné – « c'est un exercice où on est parti d'une page blanche, et on nous a dit : "vous publiez un plan de vigilance". Il n'y a aucun modèle » (responsable RSE d'un groupe de télécommunications) –, de même que le manque d'expérience des acteurs de l'entreprise en la matière – « on n'a pas de formation pour travailler là-dessus : on défriche » (responsable RSE d'un groupe de la grande distribution). Enfin, les difficultés liées au flou de la loi ont été ressenties d'autant plus fortement par les acteurs des entreprises que la publication des premiers plans était attendue rapidement, de sorte que la première année, « tout [s'est] fait un peu dans la précipitation » (responsable RSE d'un groupe de l'industrie pharmaceutique).

## 1.2. Un environnement normatif en évolution

Les professionnels responsables de la mise en place du devoir de vigilance s'interrogent par ailleurs sur l'objectif de la loi et sur le sens à accorder à la vigilance que les plans doivent incarner. La superposition de cette loi avec d'autres obligations voisines renforce les interrogations sur son utilité et sur la faisabilité de sa mise en œuvre :

Cette juxtaposition de textes, elle est compliquée à gérer juridiquement, elle n'est pas très lisible non plus pour nos parties prenantes. À chaque gouvernement, il y a son effet de com' et donc la nouvelle loi qui sort [...], mais honnêtement on subit ce flot législatif et ce sont différentes couches sur couches qui s'empilent.

(Directeur des relations sociales d'un groupe industriel)

---

13. Il n'existe à ce jour aucune liste officielle des entreprises concernées. Seule l'initiative non gouvernementale du « radar de la vigilance » en propose une.

14. RSE : responsabilité sociale des entreprises ; le terme « responsable RSE » est utilisé ici à des fins d'anonymisation comme un terme générique et non comme un terme hiérarchique. Il peut donc renvoyer à des directeurs ou directrices RSE ou à leurs équipes qui ont contribué à la rédaction du plan.

C'est notamment le cas des obligations de déclarations extra-financières, initiées par la loi de 2001 relative aux nouvelles réglementations économiques (dite loi NRE), retravaillées à l'occasion du « Grenelle II » de l'environnement et ayant abouti à l'instauration en 2017 d'une obligation de déclaration de performances extra-financière (DPEF). Ses éléments recourent plus ou moins les catégories définies par le devoir de vigilance et doivent également prendre place dans le rapport annuel de gestion.

Ces difficultés concrètes d'appropriation de la loi sont en outre accrues par le fait que le devoir de vigilance est perçu comme un renversement de perspective significatif en matière de responsabilité sociale des entreprises. Comme le souligne le responsable RSE d'un groupe de la grande distribution :

Il y a une tendance à la judiciarisation de la RSE, en général : c'est LA grande évolution ! Avant, faire de la RSE, c'était faire du positif. Alors, c'est plus la même intention quand il s'agit de répondre à un enjeu juridique.

Si le principal objectif de la mise en conformité est de prémunir l'entreprise contre un risque judiciaire, quelle peut être la motivation des professionnels de la RSE à se conformer à cette nouvelle loi ? Telle est la tension mise en avant par un certain nombre de nos enquêtés. Un directeur des relations sociales de l'industrie agro-alimentaire rappelle ainsi que son entreprise a développé en amont de la loi de 2017 une « culture de l'action, davantage que de justification », fondée sur des initiatives qui, bien que parfois bricolées ou maladroites, suscitaient l'adhésion de ses équipes. Que cela soit à présent cadré par des obligations légales, dans une logique visant à « déceler [les] failles », est alors à ses yeux « quelque chose qui plombe l'enthousiasme de tous ».

Manque de clarté, redondance avec d'autres textes et intérêt incertain : ces trois jugements portés sur la loi pèsent sur la façon dont les professionnels entendent la mettre en œuvre. Pour autant, convaincues du caractère impératif de leur mise en conformité, la plupart des entreprises se sont mises au travail pour produire des plans.

## II. Échanger et s'organiser entre professionnels

Dans l'analyse de L. Edelman, l'endogénéisation des règles juridiques est d'abord le fruit de l'intervention des « professionnels de la conformité » qui, au sein de l'organisation ou à sa périphérie, ont pour tâche la mise en œuvre des prescriptions juridiques. Ces professionnels échangent des informations et confrontent leurs conceptions respectives de la « conformité », de telle sorte que se construit progressivement une définition commune de l'obligation légale. La mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance a vu se constituer de tels réseaux inter- et intra-organisationnels, ayant contribué à dessiner les contours des plans de vigilance.

### II.1. Dynamiques inter-organisationnelles : apprendre de son environnement

Dans une situation de relative incertitude sur la façon d'interpréter la loi et de s'y conformer, les acteurs des entreprises ont porté une attention toute particulière

à ce qu'en disaient les professionnels du droit, les parties prenantes, ainsi que leurs homologues, afin de se forger un premier avis sur la façon de procéder.

Comme c'était un nouvel exercice pour tout le monde, il fallait comprendre quelle était l'interprétation qui en était faite de grands groupes internationaux comme nous [...]. Également la société civile, quelles étaient ses attentes [...]. Ça a été aussi des moments de conférences un peu plus juridiques, vraiment de spécialistes du droit pour voir aussi quelle était la compréhension, l'interprétation de la loi, quels étaient les sujets qu'il y aurait à traiter et quel était le niveau d'information qui serait demandé et sous quelle forme.

(Responsable RSE d'un groupe de télécommunications)

L'adoption des premiers plans de vigilance s'opère donc dans un environnement organisationnel composé d'autres « entreprises apprenantes », en formant des « *ecologies of learning* »<sup>15</sup>. L'apprentissage se fait notamment par l'intermédiaire des réseaux professionnels (associations professionnelles, séminaires, communications sur Internet ou dans des journaux professionnels), qui jouent un rôle important dans la discussion et la diffusion de nouvelles formes de gouvernance d'entreprise et de réponses à la loi<sup>16</sup>.

Les équipes en charge du plan se sont aussi investies dans des lieux de réunion qui rassemblaient des parties prenantes, notamment des ONG. EDH<sup>17</sup>, l'AFEP<sup>18</sup>, c'est vrai que c'est beaucoup l'EDH. Et après [...], on finit par tous se connaître.

(Responsable RSE d'un groupe industriel)

Les réunions, rencontres ou journées organisées dans ce cadre s'apparentent ainsi à des « *field configuring events* »<sup>19</sup>, ces événements sociaux qui permettent de partager des pratiques et de construire collectivement du sens. L'actualité du devoir de vigilance et de sa mise en œuvre a été rythmée par ce type d'événements<sup>20</sup>. Un certain nombre de consultants se sont aussi positionnés pour vendre leurs services à des entreprises que le flou de la loi rend demandeuses de conseils. Enfin, les entreprises sont destinataires d'informations ou de prescriptions par l'intermédiaire de la presse spécialisée, qui cible les professionnels concernés par l'introduction du devoir de vigilance. L'intérêt pour certaines fonctions – *risk managers*, auditeurs internes, directeurs juridiques – se lit dans ces publications qui présentent les témoignages et portraits de celles et ceux qui sont appelés, dans les entreprises, à mettre en œuvre la loi<sup>21</sup>.

---

15. Barbara LEVITT et James G. MARCH, « Organizational Learning », *Annual Review of Sociology*, 14, 1988, p. 319-340.

16. Paul J. DiMAGGIO et Walter W. POWELL, « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48 (2), 1983, p. 147-160.

17. L'association Entreprises pour les droits de l'homme (EDH), créée en 2008, regroupe à ce jour 18 entreprises françaises, qui échangent sur les questions de respect des droits humains.

18. L'Association française des entreprises privées (AFEP) rassemble les plus grands groupes français.

19. Joseph LAMPEL et Alan D. MEYER, « Field-Configuring Events as Structuring Mechanisms: How Conferences, Ceremonies, and Trade Shows Constitute New Technologies, Industries, and Markets », *Journal of Management Studies*, 45, 2008, p. 1025-1035.

20. Voir par exemple la conférence organisée par Les Amis de la Terre le 27 mars 2019 à l'Assemblée nationale, pour dresser un premier bilan de la loi. Ou encore la remise du prix du meilleur plan de vigilance organisée par le Forum pour l'investissement responsable et A2 Consulting les 12 décembre 2018 et 9 janvier 2020.

21. Voir par exemple : Arnaud DUMAS, « Dans les souliers du *risk manager* », *L'Usine Nouvelle*, 3566, 7 juin 2018.

## II.2. Dynamiques intra-organisationnelles et légitimité professionnelle

L'investissement dans les réseaux professionnels représente donc un appui pour le travail de mise en œuvre de la loi. C'est une caractéristique que l'on retrouve chez les acteurs du développement durable<sup>22</sup>, de la diversité ou de l'investissement socialement responsable<sup>23</sup>, pour qui ces espaces externes sont aussi un lieu de valorisation de leurs activités qu'ils ou elles ne parviennent pas toujours à faire pleinement reconnaître dans leur entreprise<sup>24</sup>. Il en va de même pour les personnes en charge du devoir de vigilance : que leurs fonctions soient diversement nommées d'une entreprise à l'autre (RSE, droits humains et innovation sociale, éthique et vigilance, développement durable, etc.) traduit les choix organisationnels propres à chacune, mais également l'institutionnalisation incomplète des positions occupées par ces responsables.

À cet égard, la loi de mars 2017 leur offre la possibilité de renforcer leur légitimité dans l'entreprise, en mettant « un coup de projecteur » sur les sujets qu'ils et elles traitent. Pour la responsable des droits humains au sein d'un groupe industriel, « ça a permis de valoriser ce qu'on fait, et [...] ça permet de donner un certain poids à la démarche et à ce qu'on porte en termes d'engagements », rejoignant l'avis d'un responsable RSE de la grande distribution, qui déclare ainsi : « comme il y a une dimension de loi, les autres directions aussi s'y sont intéressées, ont commencé à dire "c'est bien la RSE" ! » Pour plusieurs enquêtés, le premier effet de la loi sur le devoir de vigilance est donc organisationnel : il touche leur position professionnelle, en les plaçant plus qu'avant au centre du jeu.

Deux solutions organisationnelles ont été privilégiées en interne : la création d'un comité dédié au plan de vigilance, composé de représentants de différentes directions (RSE, éthique, risques, achats, HSE<sup>25</sup>, juridique...), sous la responsabilité de l'une d'elles en particulier ; ou la mobilisation d'une petite équipe existante, qui sollicite les différentes directions pour récolter l'information utile à l'élaboration du plan, avec l'appui d'un réseau de correspondants déjà en place. Une distinction se fait jour également selon le contrôle plus ou moins fort qu'exerce la direction juridique sur le processus : « pour avoir beaucoup échangé sur ce sujet avec d'autres entreprises, on a une direction juridique qui nous a laissé totalement la main sur ce sujet-là », note un responsable RSE du secteur du bâtiment et des travaux publics (BTP) en soulignant le contraste avec d'autres pratiques. Quelle que soit la solution organisationnelle retenue, toutes et tous semblent apprécier que la mise en œuvre de la loi renforce la dimension collective et transversale du travail, en faisant dialoguer des directions ou services qui se côtoyaient peu : « la conformité et la RSE sont comme de grands puzzles. Vous ne pouvez réaliser l'image que lorsque vous avez beaucoup,

---

22. Ève CHIAPELLO et Florent GITIAUX, « Les responsables développement durable des grandes entreprises. Parcours, engagement et représentations », *Revue de l'organisation responsable*, 4 (1), 2009, p. 43-53.

23. Élie PENALVA-ICHER, « Amitié et régulation par les normes : le cas de l'investissement socialement responsable », *Revue française de sociologie*, 51 (3), 2010, p. 519-544.

24. Laure BERENI et Dorothee PRUDHOMME, « Servir l'entreprise ou la changer ? Les responsables diversité entre gestion, critique et performance de la vertu », *Revue française de sociologie*, 60 (2), 2019, p. 175-199.

25. HSE : hygiène, sécurité, environnement.

beaucoup de pièces du puzzle et que vous les mettez ensemble » (chargé des achats responsables d'un groupe automobile) ; « c'est ça qui est très intéressant : c'est que ça met la question au niveau transverse, à un niveau plus stratégique encore, donc ça c'est très positif » (responsable RSE d'un groupe de la grande distribution).

Cette apparente sollicitation large, au sein de l'entreprise, ne doit toutefois pas tromper : si l'appui sur des directions ou services divers est avéré, il ressort de notre enquête que l'élaboration concrète du plan de vigilance d'une part, et sa gestion effective de l'autre, restent pour le moment entre les mains d'un nombre restreint de personnes, fortement mobilisées sur le sujet. L'intégration du devoir de vigilance dans les routines professionnelles d'un plus grand nombre d'acteurs, non seulement au siège de l'entreprise mais plus encore sur le terrain, reste en chantier.

### III. Tracer des plans : entre procéduralisation et rationalisation

L'endogénéisation du droit passe, selon L. Edelman, par l'étape décisive de la mise en place de dispositifs et de procédures pour appliquer le droit. Manifester symboliquement sa conformité à la loi, c'est d'abord mettre en place tout ce qui peut ressembler à une prise en charge (de type juridico-judiciaire) du problème en jeu : des bureaux « diversité » ou des missions « handicap », des procédures internes de traitement des plaintes, des règles de fonctionnement, des chartes éthiques, etc. Ce faisant, les entreprises peuvent être amenées à « transformer une contrainte juridique en catégorie managériale »<sup>26</sup>, comme le montre Laure Bereni à propos de la question de la diversité. Dans le cas du devoir de vigilance, la managérialisation réside ainsi dans un double processus : mettre en place des procédures pour manifester l'adhésion à la loi, et reprendre les outils et pratiques gestionnaires existants en les rationalisant.

#### III.1. Manifester l'adhésion aux principes de la loi

Comme l'écrivent Armand Hatchuel et Blanche Segrestin dans ce dossier<sup>27</sup>, la loi sur le devoir de vigilance renvoie essentiellement à une « norme de gestion ». La mise en place de « structures symboliques » est donc en quelque sorte appelée par la loi elle-même. Et en pratique, beaucoup d'entreprises engagées dans la rédaction d'un plan ont scrupuleusement suivi les exigences procédurales de la loi (cartographie, évaluation, atténuation-remédiation, alerte, suivi) pour bien rendre visible leur souci d'être conformes.

Parmi les différents dispositifs attendus dans les plans de vigilance, la cartographie des risques est apparue comme une catégorisation largement inédite. Peu d'entreprises pouvaient en effet se prévaloir d'une cartographie des risques correspondant aux attentes de la loi, notamment en ce qui concerne les domaines concernés, et surtout les droits humains. L'aménagement d'une section « cartographie »

---

26. Laure BERENI, « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise ». La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale, *Raisons politiques*, 35, 2009, p. 87-105.

27. Voir la contribution de Armand HATCHUEL et Blanche SEGRESTIN, « Devoir de vigilance : la norme de gestion comme source de droit ? ».

dans les plans de vigilance s'observe dans la quasi-totalité des entreprises<sup>28</sup>, ce qui est un premier signal exprimant la volonté de se conformer au droit. Ces cartographies se révèlent toutefois plus ou moins substantielles. Quatre types peuvent ainsi être distingués. En 2019, dans la moitié des cas, elles se présentent en mode *mineur*, c'est-à-dire que les plans annoncent un travail cartographique à venir, ou se contentent de quelques lignes pour affirmer qu'une cartographie a été réalisée, mais sans livrer d'informations sur la méthode ou le contenu de celle-ci (il s'agit souvent d'un renvoi à d'autres systèmes de gestion de risques, gommant ainsi toute spécificité du devoir de vigilance). En deuxième lieu, certains plans se concentrent sur la *démarche* de cartographie des risques (acteurs engagés, mode d'identification et de hiérarchisation des risques, bases informationnelles mobilisées), sans que le contenu ou la nature des risques ne soit en revanche évoqués. À l'inverse, un quart des plans désignent les *risques* majeurs que la méthode cartographique conduit à identifier, mais en restant souvent silencieux sur la méthode en tant que telle : la cartographie se présente alors comme une liste, plus ou moins étoffée et précise, des principaux risques ou des enjeux majeurs qu'elle met en évidence. Enfin, une minorité de plans se distinguent en cherchant à *figurer* la cartographie des risques sous la forme d'objets graphiques (schéma, graphe, planisphère ou tableau). Par-delà la variété des formes et des contenus, la mention d'un travail cartographique marque le souci des entreprises de se conformer au moins formellement et symboliquement aux attentes de la loi.

Les dispositifs d'alerte mis en place en témoignent également. Le mécanisme d'alerte et de recueil des signalements prévu par la loi de mars 2017 a été rapidement et assez largement assimilé au mécanisme d'alerte exigé, de façon plus détaillée, par la loi Sapin 2 adoptée en décembre 2016<sup>29</sup>. Celui-ci doit permettre aux lanceurs d'alerte de dénoncer, dans un cadre protecteur, des faits de corruption et de trafic d'influence. L'alerte prévue par la loi sur le devoir de vigilance s'est donc explicitement appuyée sur ce dispositif : « aujourd'hui, notre dispositif d'alerte, il est porté par la direction éthique et vigilance. [...] Ils ont travaillé sur un nouveau dispositif dans le cadre de la loi Sapin 2. Nous, on se greffe à ce dispositif existant » (responsable RSE d'un groupe industriel). De façon similaire, le responsable RSE d'un groupe du secteur énergétique note que « le Comex [Comité exécutif] a décidé que ce dispositif serait le même que pour la loi Sapin 2 », considérant que « la Direction de l'éthique a mis en place quelque chose de très robuste pour le dispositif d'alerte éthique, mais qui sert aussi pour les alertes sur le devoir de vigilance ». Ces cas traduisent une préoccupation largement partagée : pouvoir affirmer que l'entreprise dispose d'un mécanisme de recueil des plaintes, aligné sur celui de la loi Sapin 2, sans que la question de l'effectivité du mécanisme soit a priori soulevée. Pourtant, les deux textes de loi ne se recouvrent pas complètement et les entreprises ont donc dû

---

28. Les analyses qui suivent portent sur un corpus de 111 plans publiés en 2019 (deuxième vague de plans). Nous remercions les étudiants du Master « Politiques d'entreprises et responsabilités sociales » de l'université Paris Dauphine pour leur aide dans la collecte des plans.

29. Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique.

réfléchir à des modifications pour introduire la « vigilance » dans le dispositif d'alerte existant : élargir le périmètre des agissements pouvant faire l'objet d'un signalement, retravailler le périmètre des lanceurs d'alerte autorisés, envisager l'extension du dispositif le long de la chaîne de valeurs, etc. Compte tenu de ces enjeux d'ajustement, la mise en œuvre des dispositifs d'alerte, et plus encore d'une procédure de traitement des alertes, demeure dans la plupart des cas un chantier en cours. Beaucoup de nos enquêtés en conviennent volontiers, soulignant eux-mêmes le caractère pour l'instant plus symbolique qu'effectif d'un dispositif d'alerte souvent réduit à une adresse mail.

### III.2. Reprendre et rationaliser dispositifs et pratiques

Par-delà la création de « structures symboliques de conformité », L. Edelman envisage la « managérialisation » comme une traduction de la loi dans des logiques managériales (façons de penser, instruments, objectifs...). À cet égard, la managérialisation du devoir de vigilance se manifeste d'abord par le rapprochement entre les nouvelles attentes de la loi et des politiques mises en place auparavant dans le cadre d'actions relevant de la RSE. Beaucoup insistent sur ce qu'ils interprètent alors comme une certaine continuité : « mon sentiment, c'est que ça n'a pas été un big bang. Pour nous, c'était un certain nombre de processus et de démarches qui existaient, qui ont été consolidées sous le chapeau un peu de ce plan, finalement » (directeur des relations sociales d'un groupe industriel). Pour les mesures d'évaluation et d'atténuation des risques en particulier, le plan de vigilance tend à s'appuyer sur des systèmes de management déjà bien intégrés dans les politiques de l'entreprise : « on est vraiment dans des *process* qui sont bien, bien connus dans les entreprises depuis des lustres » (responsable « éthique et vigilance » d'un groupe du BTP). Les dispositifs mis en place depuis les années 1990 dans le cadre des politiques de RSE (chartes éthiques, codes de conduite, audits sociaux, etc.) s'y trouvent en bonne place, ainsi que, de façon notable, des outils caractéristiques de la managérialisation telle que définie par L. Edelman (ce qu'elle appelle la « managérialisation du risque légal ») : des clauses contractuelles qui visent à limiter les recours judiciaires. C'est ainsi qu'il est fait largement mention de la transmission aux fournisseurs des différents documents normatifs produits par les entreprises (chartes éthiques, codes de conduite), et de l'insertion de « petites clauses sociales »<sup>30</sup> dans les contrats commerciaux, des pratiques qui s'étaient développées bien avant la loi sur le devoir de vigilance et que les entreprises maintiennent pour se protéger.

La managérialisation du devoir de vigilance se manifeste également par le sens donné à l'exercice de rédaction et d'actualisation du plan de vigilance. La mise en place du plan s'apparente, à ce stade, davantage à un recensement des pratiques qu'à l'élaboration d'une politique de vigilance. Dans cette perspective, et comme le soulignait le responsable RH/RSE d'un groupe industriel, « c'était surtout un travail qui a consisté à mettre à jour en quelque sorte [les démarches existantes] et de les

---

30. Isabelle DAUGAREILH, « La responsabilité sociale des entreprises, un projet européen en panne », *Sociologie du travail*, 51 (4), 2009, p. 499-517.

rendre plus précises ». Pour nos enquêtés, la mise en œuvre de la loi est ainsi souvent présentée comme une opération de « clarification », de « formalisation », et au final de « rationalisation » des dispositifs et des pratiques : « c'est plus une consolidation d'outils ou de méthodes qui existaient déjà, que quelque chose de fondamentalement révolutionnaire ou nouveau » (responsable RH d'un groupe industriel).

Pour le responsable RSE d'un groupe pharmaceutique, inventorier l'existant répond ainsi à un double objectif : regarder ce « qui faisait sens vis-à-vis du devoir de vigilance, et surtout, dans une logique d'entreprise, prendre l'opportunité de cette obligation pour rationaliser aussi ce qui se passait ». La cartographie des risques évoquée précédemment est l'occasion d'une telle démarche, afin de mettre en place une identification et un management plus rigoureux des risques :

Ça nous a conduits à croiser plus nos méthodologies, par rapport à la direction des risques. Ça nous a conduits à nous dire : notre analyse des risques, on pourrait la structurer de façon plus rationnelle, mais pour ça, il faut se rapprocher des autres, se professionnaliser. [...] Oui, le premier effet, ça a été de rationaliser la question des risques.

(Responsable RSE d'un groupe de la grande distribution)

Les dispositifs définis dans les plans de vigilance sur les différents volets attendus par la loi (cartographie, évaluation et atténuation des risques, alerte, etc.) répondent donc avant tout, pour les entreprises, à l'incitation à « intensifier leurs démarches de responsabilité sociétale »<sup>31</sup> : il s'agit pour eux d'une différence de degré, plus que de nature.

#### IV. Qu'est-ce qu'un bon plan ? Managérialisation et résistances

Peut-on considérer que l'on a affaire à un processus achevé de managérialisation de la loi sur le devoir de vigilance, au sens où tout le monde s'accorderait aujourd'hui sur une même définition de la « vigilance » façonnée par les entreprises ? Pour interroger la construction d'un consensus, on peut se pencher sur les commentaires qui ont suivi la publication des premiers plans. D'un côté, on peut saisir le point de vue des entreprises en examinant la façon dont les cadres au sein de ces organisations décrivent leurs propres plans, mais aussi en regardant les *benchmarks* produits par des consultants<sup>32</sup> et qui laissent voir ce qui est considéré comme de bonnes pratiques. D'un autre côté, le point de vue des militants a été diffusé dans une série de publications<sup>33</sup>. De la lecture de ces documents (en sus des entretiens réalisés avec les responsables des entreprises) se dégagent en définitive deux façons très différentes de concevoir les plans de vigilance.

---

31. Marie-Caroline CAILLET, « Du devoir de vigilance aux plans de vigilance : quelle mise en œuvre ? », *Droit social*, 10, 2017, p. 819-827.

32. B&L ÉVOLUTION, EDH, *Application de la loi sur le devoir de vigilance. Analyse des premiers plans publiés*, avril 2018 [en ligne] ; EDH, *Plans de vigilance 2018-2019. Application de la loi sur le devoir de vigilance*, 14 juin 2019 [en ligne] ; EY, *Loi sur le devoir de vigilance : analyse des premiers plans de vigilance*, septembre 2018 [en ligne] ; FIR, A2 CONSULTING, Support Powerpoint de la Remise du prix du Plan de vigilance, 12 décembre 2018.

33. ACTION AID, LES AMIS DE LA TERRE, AMNESTY INTERNATIONAL, CCFD TERRE SOLIDAIRE, LE COLLECTIF DE L'ÉTHIQUE SUR L'ÉTIQUETTE, SHERPA, *Étude sur 80 plans de vigilance. Année 1 : les entreprises doivent mieux faire*, février 2019 [en ligne] ; SHERPA, *Guide de référence pour les plans de vigilance*, décembre 2018 [en ligne].

#### IV.1. L'interprétation managériale de la loi : une démarche progressive et pragmatique

D'après nos observations, beaucoup d'entreprises ne prétendent pas avoir fait un plan « parfait » (ni la première, ni la deuxième année). De façon assez significative, elles affirment souvent avoir fait ce qu'elles pouvaient. Une telle réponse incorpore toute une série de contraintes pesant sur les entreprises : la loi n'est pas très claire, le document de référence n'est pas extensible à l'infini, les données locales ne sont pas faciles à collecter, etc. Les consultants eux-mêmes, tout en identifiant très clairement des pratiques jugées meilleures que d'autres, mettent en avant ces contraintes et soulignent que la logique qui prévaut doit être celle de l'amélioration. Entre 2018 et 2019, la majorité des entreprises ont ainsi retravaillé leur plan : « entre le plan de vigilance 1 et le 2, on a regardé ce qu'ont fait les autres, on s'est placé dans un processus d'amélioration continue, on a mis en place des outils qui nous ont challengés, le marché aussi a évolué. On voit ça comme une mise à jour, pour nous perfectionner » (responsable RSE d'un groupe de la grande distribution) ; « vraiment d'une année sur l'autre, on va l'améliorer, l'affiner, ça j'en suis persuadée » (responsable juridique d'un groupe industriel). Du côté des consultants, le *benchmarking* est ainsi pensé comme un levier pour accompagner ce processus d'« amélioration continue », selon l'expression qui fait ici figure de leitmotiv. Cette démarche progressive et pragmatique passe aussi par la pédagogie, pour former et sensibiliser les équipes et les partenaires commerciaux :

Quand on dit qu'on est dans une démarche managériale plus que compliance, en fait on part aussi du principe que c'est en faisant de la pédagogie autour de ce type de risques, et en donnant une autre lecture de l'environnement que les équipes vont pouvoir s'imprégner des sujets, et réfléchir sur les manières de mieux les maîtriser.

(Responsable des « droits humains » au sein d'un groupe du BTP)

Une telle perspective pragmatique et incrémentale doit toutefois composer avec l'exigence de transparence portée par la loi. Différents arguments, d'ordre pratique, sont avancés par les cadres que nous avons rencontrés pour modérer l'étendue de cette exigence. Ainsi, dans une entreprise de télécommunications, c'est l'impossibilité pratique de faire un suivi exhaustif de la mise en œuvre dans la totalité des filiales qui est soulignée :

On ne cherche pas à être exhaustif, on commence avec sept, huit, dix pays, et puis on va en revanche avec ceux-là en profondeur pour voir ce qui va, ce qui ne va pas dans la méthode, dans l'approche, dans les résultats obtenus. Comme ça, ça alimente une démarche d'amélioration continue. [...] C'est une des premières décisions qu'on a prises [...] de dire : on assume de ne pas être complet la première année. On l'assume et on l'affiche.

(Consultant interne dans un groupe de télécommunications)

Au-delà des difficultés pratiques, certains professionnels convoquent des arguments moraux pour mettre en cause la légitimité de pratiques trop intrusives de contrôle de leurs fournisseurs. Jusqu'où doit aller la responsabilité du contrôle<sup>34</sup>, demandent-ils : « on va dans des usines, on demande à voir des fiches de salaire...

---

34. Nous empruntons cette formule à Dennis F. THOMPSON, « À la recherche d'une responsabilité du contrôle », *Revue française de science politique*, 58 (6), 2008, p. 933-951.

ce sont des choses qui ne seraient pas acceptées en Europe avec le RGPD<sup>35</sup> ! Après, on va faire quoi ? Mettre des caméras ? » (responsable RSE d'un groupe de la grande distribution).

Parce qu'ils estiment avoir avancé autant qu'ils le pouvaient, les professionnels rencontrés ne semblent donc pas inquiets des menaces judiciaires, tout en espérant que les attentes ne se durciront pas :

Les lois, c'est bien, mais il faut quand même que ça reste réalisable, c'est pour ça que ce qui est très important, à mon avis, c'est la notion de « raisonnable » dans la loi, parce que ça peut être ambigu. Un juge peut l'interpréter d'une manière, un autre d'une autre. Enfin, il y a quand même l'idée qu'on ne peut pas tout couvrir. Il faut être raisonnable, donc il faut faire des efforts, il faut montrer qu'on s'engage, il faut faire le maximum, OK, mais même le maximum ça doit rester raisonnable.

(Responsable des achats d'un groupe de télécommunications)

En l'occurrence, si le juge n'a pas encore été amené à se prononcer, force est de constater que l'approche progressive des entreprises entre en contradiction avec la lecture proposée par certaines ONG exigeant des résultats et des plans exhaustifs.

#### IV.2. Les attentes des ONG : exhaustivité et efficacité

L'une des organisations qui a le plus œuvré à apporter la contradiction aux entreprises dans leur interprétation de la loi est Sherpa, une association de juristes déjà très impliquée dans le processus de rédaction et d'adoption de la loi. En décembre 2018, Sherpa a publié un long document présenté comme un guide d'interprétation de la loi. Revendiquant une posture d'expert du droit, et s'attachant à éclairer le texte de la loi à l'aune d'une contextualisation normative (notamment au regard d'autres textes internationaux), l'association propose une interprétation qui contraste avec celle revendiquée par les entreprises.

Le guide établi par Sherpa met d'abord l'accent sur l'exhaustivité attendue du plan. Rappelant que les parlementaires ont renoncé à inverser la charge de la preuve<sup>36</sup>, ils insistent sur le fait que « l'obligation de communication au public du plan de vigilance doit permettre au demandeur de connaître les mesures prises par l'entreprise pour prévenir les atteintes aux droits »<sup>37</sup>. Pour l'association, cela implique l'obligation d'avoir non seulement « un plan formalisé, accessible, transparent, exhaustif et sincère », mais aussi « rendu public de façon visible sur les différents sites internet du groupe »<sup>38</sup>. Cette interprétation introduit, de fait, des paramètres qui ne sont pas présents dans la loi (la publication sur les sites internet par exemple), ni retenus dans les rapports de consultants sur les plans<sup>39</sup>. Concrètement, cela implique une double attente : le plan devrait comporter une liste complète des

---

35. Règlement général sur la protection des données.

36. Dans la première version de la proposition de loi, l'entreprise devait faire la démonstration qu'elle avait fait preuve de vigilance ; dans la version en vigueur, c'est aux plaignants d'établir les manquements de l'entreprise.

37. SHERPA, *Guide de référence pour les plans de vigilance*, op. cit., p. 11.

38. *Ibid.*, p. 14.

39. Le FIR/A2 Consulting, par exemple, n'évalue les plans que sur leur accessibilité, mise en forme et clarté.

sociétés contrôlées qu'il couvre ; et identifier tous les risques de façon exhaustive. Il devrait par ailleurs être complet et précis sur les actions mises en œuvre, les moyens engagés, et les résultats obtenus.

Nul doute que cette injonction à l'exhaustivité peut rencontrer une opposition de fond dans les entreprises. C'est le cas notamment pour la publication des listes de fournisseurs, à laquelle certains responsables des achats restent largement opposés : « pour moi, les données essentielles et qui font partie de la richesse de l'entreprise et qui ne doivent pas sortir, ce sont les listes de fournisseurs, typiquement. Parce que c'est quand même stratégique et ce ne sont pas des choses qu'on peut partager » (responsable des achats d'un groupe de télécommunications). Reste que Sherpa, mais aussi les ONG signataires du rapport *Année 1 : les entreprises doivent mieux faire* le considèrent comme un objectif majeur de l'application de la loi sur le devoir de vigilance.

L'autre point sur lequel insistent Sherpa et les ONG a trait à la finalité du plan : prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement. Que se passera-t-il en cas de survenue d'une atteinte grave ? À la différence des professionnels des entreprises qui, on l'a souligné, affirment qu'avec le plan ils font déjà de leur mieux, Sherpa rappelle que la loi emprunte explicitement aux outils et objectifs de la responsabilité civile (*via* les articles 1240 et 1241 du Code civil), lesquels sont conçus pour empêcher les dommages et les faire cesser ou les réparer une fois commis. « Cela distingue clairement la Loi de simples obligations de "reporting" ou de "compliance" », précise Sherpa dans son guide<sup>40</sup>. C'est bien sur ce volet que la jurisprudence est la plus attendue : à quelles conditions le juge va-t-il retenir le défaut de vigilance de la maison mère lors de la survenue d'une atteinte grave aux droits humains ou à l'environnement ? En exigeant une cartographie exhaustive, Sherpa tente de réintroduire l'idée qu'en cas de dommage la maison mère saura ou aura dû savoir. Même si cette interprétation maximaliste est retenue, le juge devra se prononcer sur la pertinence des procédures de prévention décidées par la société. Quelle interprétation retiendra-t-il ? Cette question reste à trancher.

## Conclusion

L'histoire de la mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance n'en est qu'à ses débuts. Les premiers développements de la vigilance ont conduit les entreprises à s'appuyer sur des réseaux internes et externes de professionnels, à se ré-organiser pour rédiger et mettre en œuvre les plans, et à produire des documents qui reprennent assez largement des actions préexistantes. Là où la loi était pensée par les ONG qui ont demandé et soutenu son adoption comme un moyen de pallier les défauts des politiques managériales (en s'y substituant), le texte législatif finalement adopté se rapproche d'une norme de gestion et tend à être interprété comme tel dans les entreprises, de sorte qu'il a pour l'instant surtout conduit à produire une juridicisation et une rationalisation des pratiques managériales.

---

40. SHERPA, *Le Guide de référence pour les plans de vigilance*, *op. cit.*, p. 42.

C'est bien la jurisprudence qui stabilisera alors une interprétation de la loi. Il serait toutefois erroné de penser que la décision du juge sera indépendante du processus que nous venons de décrire. D'après Lauren B. Edelman, à l'issue du processus d'endogénéisation de la loi, c'est en effet la « conscience du droit » elle-même qui se trouve managérialisée. Cela signifie qu'à partir du moment où les experts juridiques d'une organisation ont déclaré que telle ou telle norme, pratique ou initiative interne est conforme au droit, les autres membres de l'organisation auront tendance à les croire et à considérer les pratiques en question comme légales. *In fine*, le processus se poursuit jusque dans les cours de justice : puisque les juges ont les mêmes difficultés que les autres acteurs du champ pour interpréter des textes juridiques dont le sens est ambigu, ils tendront à considérer le modèle de conformité qui s'est imposé dans les organisations comme une interprétation valide de la règle juridique. On comprend, dans cette perspective, pourquoi les organisations militantes s'attachent tant à résister à une interprétation de la loi sur le devoir de vigilance qui n'en ferait qu'une mise en forme des pratiques existantes. Si celle-ci devait s'imposer, la loi aurait certes contribué à extraire les démarches de RSE de leur logique purement volontaire – ce qui n'est pas négligeable – mais elle ne permettrait pas d'atteindre l'autre objectif que s'étaient donné les partisans de la loi : organiser une responsabilisation des maisons mères qui rompe assez largement avec l'instrumentation gestionnaire développée dans le cadre des politiques RSE depuis les années 1990<sup>41</sup>.

---

41. Pour un examen, par exemple, de la façon dont l'audit social, initialement porté par les organisations militantes, a fait ensuite l'objet de nombreuses critiques, voir : Pauline BARRAUD DE LAGERIE, *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes : Presses universitaires de Rennes, 2019.

## ■ Les auteur·rice·s

**Pauline Barraud de Lagerie** est maîtresse de conférences en sociologie à l'Université Paris Dauphine - PSL et chercheuse à l'IRISSO. Elle travaille sur la production d'instruments de régulation des activités des entreprises, en examinant notamment l'articulation entre les politiques de RSE (Responsabilité sociale des entreprises) et les instruments réglementaires. Parmi ses publications récentes :

— *Mise en œuvre de la loi sur le devoir de vigilance. Rapport sur les premiers plans adoptés par les entreprises* (coord., avec Élodie BÉTHOUX, Rémi BOURGUIGNON, Arnaud MIAS et Élise PENALVA-ICHER), remis au Bureau international du travail (BIT) en novembre 2019 ;  
— *Les patrons de la vertu. De la responsabilité sociale des entreprises au devoir de vigilance*, Rennes : Presses Universitaires de Rennes, 2019.

**Élodie Béthoux** est sociologue, maîtresse de conférences HDR à l'ENS Paris-Saclay et membre de l'IDHES. S'intéressant au dialogue social en entreprise, elle travaille sur la négociation collective dans une perspective internationale, sur les acteurs de la RSE dans les entreprises multinationales et sur les transformations de la représentation des salariés en France. Parmi ses publications récentes :

— « How Does State-led Decentralization Affect Workplace Employment Relations? The French Case in a Comparative Perspective » (avec Arnaud MIAS), *European Journal of Industrial Relations*, 2019 [Online First] ;  
— « Understanding the dynamics of inequity in collective bargaining : Comparative analysis from Australia, Canada, Denmark and France » (avec Ruth BARTON *et al.*), *Transfer*, 27 (1), 2021 (à paraître).

**Arnaud Mias** est professeur de sociologie à l'Université Paris-Dauphine et chercheur à l'IRISSO. Ses recherches portent sur les relations sociales et la négociation collective, ainsi que la santé au travail. Il coordonne le comité de rédaction de la revue *Sociologie du travail* et anime un réseau scientifique français sur le travail et la santé au travail (GIS Gestes). Il a récemment publié :

— *L'interdisciplinarité au travail. Du travail interdisciplinaire à la transformation du travail*, (dir., avec Julien BERNARD, Claire EDEY GAMASSOU et Emmanuel RENAULT), Nanterre : Presses Universitaires de Paris Nanterre, 2020 ;  
— « L'accord d'entreprise mondial, instrument de politiques pour les groupes transnationaux » (avec Pauline BARRAUD DE LAGERIE, Camille PHÉ et Laurence SERVEL), *La Revue de l'IRES*, 101-102, 2020.

**Élise Penalva-Icher** est maîtresse de Conférences HDR à l'université Paris Dauphine-PSL et chercheuse à l'IRISSO. Ses travaux, centrés sur la sociologie économique, ont pour terrains privilégiés l'investissement responsable et la RSE, avec un intérêt récent pour les questions de transparence et d'égalité salariales. Elle participe au RIODD. Parmi ses publications récentes :

— « Tout salaire mérite enquête ». Introduction au dossier « Enquêter sur les rémunérations » (avec Sophie BERNARD et Élodie BÉTHOUX), *Terrains & travaux*, 35, 2019 ;  
— « La professionnalisation dans l'Investissement socialement responsable. Le cas des analystes extra-financiers », *Revue française de socio-économie*, 16, 2016.