



LA DILIGENCE RAISONNABLE EN AVAL DE LA CHAÎNE DE VALEUR

ETUDES DE CAS SUR LES PRATIQUES ACTUELLES DES ENTREPRISES

SEPTEMBRE 2023

LA DILIGENCE RAISONNABLE EN AVAL DE LA CHAÎNE DE VALEUR

ETUDES DE CAS SUR LES PRATIQUES ACTUELLES DES ENTREPRISES

SEPTEMBRE 2023

Version révisée au 25 septembre 2023

Auteurs : Gabrielle Holly, Sarah Tansey, Jumpei Nagaoka, Mathilde Dicalou et Cathrine Bloch Veiberg

Les auteurs remercient Elin Wrzoncki pour sa relecture et sa contribution.

Traduction de l'anglais : Emmanuelle Kortholm ; KA-Lex Translation

L'IDDH souhaite remercier les personnes suivantes pour leur contribution aux études de cas présentées dans cette publication : Novo Nordisk : Caroline Onyango-Dyregaard, Martine Svendsen Hagen, Gabriela Simon et Agnes Sofia Karlsson ; Vestas : Bettina Thomsen ; Ericsson : Emil Kernell et Théo Jaekel ; Mærsk : Emily Crawford et Prashant Widge ; Pandora : Stephanie Vélez et Johanna Kock ; Reckitt Benckiser : David Pettet ; LBPAM : Camille Bisconte de St Julien.

La première édition de ce rapport a été publiée en février 2023 et contenait des études de cas portant sur Novo Nordisk, Vestas, Ericsson, Mærsk, Pandora et Reckitt Benckiser. La deuxième édition de ce rapport a été publiée en septembre 2023 et inclut une nouvelle étude de cas portant sur LBP AM.

Les études de cas présentées dans cette publication ne signifient pas que l'Institut approuve une entreprise particulière, son approche des droits humains en tant que telle ou son modèle d'entreprise en général. Les études de cas ont été incluses parce qu'elles illustrent la manière dont les entreprises peuvent faire preuve de diligence raisonnable en matière de droits humains dans la partie aval de leur chaîne de valeur. Les études de cas ont pour seul but d'illustrer les pratiques actuelles et ne reflètent pas l'ensemble des engagements ou des actions d'une entreprise donnée. Lors de l'élaboration des études de cas, l'Institut n'a pas évalué les résultats ou l'impact sur les droits humains des politiques, processus et activités menées par les entreprises mentionnées. L'Institut n'est pas responsable des dommages directs, indirects, consécutifs, spéciaux, exemplaires, punitifs ou autres découlant de l'application ou de l'utilisation du présent rapport et des informations qu'il contient ou s'y rapportant de quelque manière que ce soit.

e-ISBN: 978-87-7570-174-2

Cover: Michael Länger

Layout: Michael Länger

2023 L'Institut danois des droits de l'Homme
Institution nationale des droits humains du Danemark
Wilders Plads 8K, DK-1403 Copenhagen K
Téléphone +45 3269 8888
www.humanrights.dk

Toute reproduction, totale ou partielle, de ce document dans un but non lucratif doit en indiquer clairement la source et l'auteur.

L'Institut danois des droits de l'Homme s'efforce de rendre ses publications aussi accessibles que possible. Nous utilisons une police de grande taille, des lignes courtes (sans trait d'union), un texte aligné à gauche et un fort contraste pour une lisibilité maximale. Pour plus d'informations sur l'accessibilité, veuillez consulter www.humanrights.dk/accessibility

SOMMAIRE

1	INTRODUCTION	4
2	QU'EST-CE QUE LA CHAÎNE DE VALEUR AVAL ET POURQUOI DOIT-ON L'INCLURE DANS LA DRDH ?	6
3	QUELLES SONT LES PRÉOCCUPATIONS EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS ET LES PERSONNES AFFECTÉES ?	8
4	QUE FAUT-IL FAIRE POUR CONTRIBUER À RÉMÉDIER AUX INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS EN AVAL ?	10
5	PRATIQUE DES ENTREPRISES	12
6	ÉTUDES DE CAS	13
6.1	NOVO NORDISK : ÉTENDRE LES PROCESSUS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AUX DROITS HUMAINS	13
6.2	RECKITT : UTILISER L'EIDH DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR IDENTIFIER ET ATTÉNUER LES INCIDENCES SUR LES CONSOMMATEURS ET LES UTILISATEURS FINAUX	15
6.3	VESTAS : TENIR COMPTE DES INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS EN AVAL GRÂCE À UNE APPROCHE DE LA DRDH BASÉE SUR LES RISQUES	17
6.4	ERICSSON : AMÉLIORER LES PROCESSUS DE VENTE DES TIC POUR DÉTECTER LES RISQUES LIÉS AUX DROITS HUMAINS	19
6.5	MAERSK : DES NORMES DE RECYCLAGE RESPONSABLE POUR INTÉGRER LES DROITS HUMAINS DANS LE DÉMANTELEMENT DES NAVIRES EN FIN DE VIE	21
6.6	PANDORA : GÉRER LES RISQUES EN AVAL ET CRÉER DES OPPORTUNITÉS GRÂCE AUX PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLE	23
6.7	LBP AM : RÉPERTORIER LES RISQUES ET EXERCER UN EFFET DE LEVIER POUR FAIRE DES RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS UNE PRIORITÉ DANS L'ENSEMBLE DES INVESTISSEMENTS	25
7	ANNEXE : RESSOURCES	28
A	SELECTION D'ORIENTATIONS GÉNÉRALES	28
B	SELECTION D'ORIENTATIONS SECTORIELLES	28

1 INTRODUCTION

Depuis l'adoption des Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (PDNU ou Principes directeurs de l'ONU), de nombreux efforts ont été déployés pour parvenir à une compréhension commune de la responsabilité qui incombe aux entreprises lorsque les activités liées à leur chaîne d'approvisionnement ont des incidences négatives sur les droits humains. Cependant, les incidences des entreprises sur les droits humains peuvent revêtir différentes formes. Elles se produisent non seulement dans la chaîne d'approvisionnement ou dans le cadre des propres activités d'une entreprise, mais aussi après qu'un produit ou un service a quitté l'entreprise, ce que l'on appelle souvent la partie « aval » de la chaîne de valeur.

Il peut s'agir de la fourniture de biens et de services aux utilisateurs finaux et aux consommateurs, de la manière dont ces biens et services sont utilisés par d'autres entreprises ou gouvernements, ainsi que des conditions de travail dans les secteurs de la distribution et de la logistique ou des incidences liées à l'élimination des produits en fin de vie. Lorsqu'elles évaluent leur impact sur les droits humains, les entreprises doivent impérativement tenir compte non seulement de leurs fournisseurs, mais aussi des incidences que leurs produits et services peuvent avoir sur la jouissance des droits.

Le processus de diligence raisonnable en matière de droits humains et de conduite responsable des affaires (RBC) décrit dans des textes faisant autorité, tels que les Principes directeurs de l'ONU, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et les orientations connexes, encouragent les entreprises à tenir compte de l'ensemble de la chaîne de valeur pour identifier et gérer leurs incidences. Ces textes constituent des cadres de référence sur lesquels les entreprises peuvent s'appuyer. Toutefois, il n'existe actuellement pas de normes ni d'orientations claires en ce qui concerne les responsabilités qui peuvent incomber à une entreprise en cas d'incidences en aval, ou les mesures qu'elle doit prendre pour y remédier. Des orientations claires, notamment par le biais de réglementations, sont nécessaires pour aider les entreprises à mieux comprendre la façon de gérer les incidences sur les droits humains en aval et à développer leurs pratiques.

De nombreuses entreprises exercent déjà une certaine forme de diligence raisonnable en aval. Si certains secteurs à haut risque d'incidences dans cette partie de la chaîne de valeur, comme celui de la technologie, ont des pratiques bien rodées en matière de diligence raisonnable en aval¹, les entreprises de divers secteurs adoptent une approche de l'ensemble de la chaîne de valeur qui inclut l'exercice d'une diligence raisonnable sur leurs incidences en matière de droits humains en aval. Comme le montrent les études de cas présentées dans cette publication, cette approche peut se concrétiser de différentes manières. Elle peut par exemple impliquer la réalisation d'études d'impact sur les droits humains (EIDH) dans l'ensemble de la chaîne de valeur, ce qui permet à une entreprise de prendre conscience de l'impact sur les droits humains de ses activités en aval et d'agir en conséquence ; elle peut consister à adapter des processus existants et bien compris, tels que les dispositifs de

connaissance du client (KYC) ou les processus de lutte contre la corruption, afin de prendre en compte les incidences sur les droits humains ; ou encore à développer des approches responsables en matière de commercialisation des produits.

Ces études de cas ont été élaborées sur la base d'entretiens avec les entreprises menés au cours de l'année 2022 et 2023, en s'appuyant sur une analyse de leurs processus et de leurs engagements politiques. Elles ont été complétées par les informations tirées d'une table ronde fermée organisée par l'Institut danois des droits de l'Homme (IDDH) en octobre 2022 à l'intention des entreprises, au cours de laquelle les défis communs et les approches pratiques en matière de prise en compte des incidences sur les droits humains en aval ont été débattus en vertu de la règle de Chatham House.

QUE DISENT LES PRINCIPES DIRECTEURS DE L'ONU ET DE L'OCDE ?

Les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme (PDNU ou Principes directeurs de l'ONU) stipulent qu'une entreprise a la responsabilité de respecter les droits humains non seulement dans le cadre de ses propres activités, mais aussi au regard des risques découlant de ses relations d'affaires. Cela inclut non seulement les partenaires commerciaux de sa chaîne d'approvisionnement en amont, mais aussi les relations avec les entités de l'ensemble de sa chaîne de valeur². D'autres orientations faisant autorité, telles que les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, adoptent également une approche fondée sur la chaîne de valeur, en indiquant qu'une entité est censée exercer une diligence raisonnable à l'égard de ses relations d'affaires, définies comme incluant toute relation avec des partenaires commerciaux, des sous-traitants, des franchisés, des entreprises bénéficiaires d'investissements, des clients, des associés dans des co-entreprises, des entités appartenant à la chaîne d'approvisionnement qui fournissent des produits ou services contribuant à la mise en œuvre des activités, des produits ou des services d'une entreprise ou qui reçoivent, utilisent sous licence, achètent, ou exploitent les produits ou services de l'entreprise, ou toute autre entité, publique ou non, directement liée à ses activités, ses produits ou ses services³.

Ces cadres définissent une approche du devoir de diligence fondée sur le risque, qui nécessite d'identifier les incidences, réelles ou potentielles, qu'une entreprise peut causer, auxquelles elle peut contribuer ou auxquelles elle peut être directement liée dans le cadre d'une relation d'affaires tout au long de sa chaîne de valeur. Pour remédier à ces incidences, les entreprises doivent hiérarchiser les efforts de diligence raisonnable en matière de droits humains en fonction de la gravité des risques, quel que soit l'endroit de la chaîne de valeur où ils se manifestent. Dans certains secteurs, où les risques les plus graves peuvent survenir après qu'un produit ou un service a quitté l'entreprise, cela signifie qu'il faut donner la priorité aux impacts en aval de la chaîne de valeur.

2 QU'EST-CE QUE LA CHAÎNE DE VALEUR AVANT ET POURQUOI DOIT-ON L'INCLURE DANS LA DRDH ?

Il n'existe pas de définition établie de la chaîne de valeur « aval », et les entreprises peuvent adopter différentes approches pour définir ce qui constitue l'aval dans le contexte de leur modèle d'entreprise spécifique. En général, les incidences sur les droits humains en aval surviennent après qu'un produit ou un service a quitté l'entreprise. Une entreprise peut elle-même causer des impacts en aval, par exemple en commercialisant des produits dangereux ou en utilisant des modèles de distribution discriminatoires ; elle peut y contribuer en utilisant certains produits ou services ou y être directement liée par des relations commerciales, par exemple en fournissant des services à un client dont les activités portent atteinte aux droits humains.

On attend de plus en plus des entreprises qu'elles assument la responsabilité de l'utilisation de leurs produits ou services. Outre les attentes définies dans les Principes directeurs de l'ONU et ceux de l'OCDE, les cas concernant les incidences sur les droits humains en aval sont de plus en plus souvent rapportés dans les médias⁴, déclarés aux points de contact nationaux de l'OCDE⁵ et objets de litiges⁶.

Comme le souligne un [rapport](#) de 2022 du Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme⁷, le fait d'omettre la partie aval de la chaîne de valeur peut amener une entreprise à ne pas prendre correctement en compte de graves incidences sur les droits humains. Les risques peuvent varier selon le secteur, le modèle d'entreprise, le contexte opérationnel et la géographie. Dans certaines industries, la chaîne de valeur en aval peut comporter des risques plus graves pour les droits humains que la chaîne d'approvisionnement en amont. L'impact de l'utilisation de la technologie sur la jouissance des droits en est un exemple clair, mais comme le montrent les études de cas ci-dessous, tous les secteurs comportent un certain risque. Par conséquent, il est nécessaire d'adopter une approche de la diligence raisonnable fondée sur le risque tout au long de la chaîne de valeur, même dans les secteurs considérés « à faible risque ».

Les Principes directeurs de l'ONU et ceux de l'OCDE prévoient que les entreprises respectent l'ensemble des droits, tout au moins ceux énoncés dans la Charte internationale des droits de l'homme, mais, jusqu'à présent, la priorité a été accordée aux droits des travailleurs dans les propres activités des entreprises et au premier rang de leur chaîne d'approvisionnement. La fourniture de biens et de services aux consommateurs et aux communautés, tout comme leur distribution, leur commercialisation et leur élimination en fin de vie, concerne un éventail plus large de détenteurs de droits, au-delà des travailleurs, un plus grand nombre de droits étant susceptibles d'être affectés. Se concentrer sur la chaîne de valeur peut permettre de mieux comprendre l'éventail des droits sur lesquels une entreprise peut avoir une incidence et contribuer ainsi à la réalisation des PDNU.

QUELLE EST LA DIFFERENCE ENTRE LA « CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT » ET LA « CHAÎNE DE VALEUR » ?

La « chaîne d'approvisionnement » d'une entreprise englobe les ressources, les activités et les relations commerciales contribuant à la fabrication d'un produit ou à la prestation d'un service. Elle couvre traditionnellement les intrants « amont », tels que l'extraction des matières premières pour la fabrication, l'énergie utilisée pour alimenter les sites de projet, les fournisseurs qui fabriquent les composants du produit et les prestataires de services qui offrent des conseils ou une assistance technique. La chaîne d'approvisionnement comprend les biens matériels ainsi que la main-d'œuvre de tous les fournisseurs contribuant à la fabrication d'un produit ou à la prestation d'un service.

La « chaîne de valeur » d'une entreprise s'étend au-delà de sa chaîne d'approvisionnement et comprend la livraison, la consommation et l'utilisation finale d'un produit ou d'un service⁸. La chaîne de valeur couvre l'ensemble du cycle de vie, y compris le marketing, les ventes, la logistique et la distribution, l'utilisation responsable des produits et leur élimination en fin de vie, ainsi que les relations commerciales avec les entités qui utilisent les produits ou les services de l'entreprise.

A titre d'exemple, la **chaîne d'approvisionnement** d'une entreprise automobile comprend les matières premières utilisées dans chaque composant du véhicule ainsi que les usines et fournisseurs impliqués dans leur production, tandis que sa **chaîne de valeur** couvre également les pratiques de conception et de marketing responsables, la sécurité de fonctionnement des véhicules, les impacts environnementaux et la destruction ou le recyclage des pièces d'un véhicule en fin de vie.

3 QUELLES SONT LES PREOCCUPATIONS EN MATIERE DE DROITS HUMAINS ET LES PERSONNES AFFECTEES ?

Les incidences sur les droits humains en aval touchent l'ensemble des droits et des détenteurs de droits. Elles se manifestent dans tous les secteurs en raison à la fois des pratiques internes à l'entreprise, notamment en matière de conception ou de commercialisation des produits, et des relations commerciales, telles que l'utilisation d'un produit ou d'un service par un partenaire commercial, ou par les consommateurs ou les utilisateurs finaux.

Les exemples d'incidences comprennent la fourniture de services de conception et de construction à des projets faisant l'objet de graves allégations d'atteintes aux droits du travail, comme la construction des [stades de la Coupe du monde au Qatar](#) ; l'élimination en fin de vie, comme les [litiges](#) concernant les décès survenus à la suite de conditions dangereuses dans des chantiers de démolition navale ; ou des [litiges](#) portant sur les pratiques de production et de commercialisation des médicaments opioïdes, visant non seulement les [fabricants](#), mais aussi les [détaillants](#) et les [sociétés de conseil](#).

Les groupes de détenteurs de droits susceptibles d'être exposés à des incidences négatives sur les droits humains en aval sont les suivants :

- Les **travailleurs**, tels que les employés des établissements sous franchise ou les personnes intervenant dans le transport et la distribution des marchandises ;
- Les **consommateurs**, tels que les clients qui achètent un produit dangereux ou utilisent un service fourni par les clients commerciaux d'une entreprise ;
- Les **utilisateurs finaux**, tels que les membres de plateformes en ligne exposés à des algorithmes manipulés ; et
- Les **communautés** plus larges, telles que les détenteurs de droits d'une communauté locale affectés par l'utilisation des terres par un partenaire commercial, ou des groupes de population ciblés par des pratiques de marketing ou de tarification irresponsables.

La diversité des exemples présentés ci-dessus montre que les risques existent quel que soit le secteur ou l'industrie. Toutefois, certains secteurs, tels ceux de la [finance](#) ou de la [technologie](#), sont par nature susceptibles d'avoir des incidences sur les droits humains en aval, car ils présentent des risques plus graves et plus étendus dans leurs chaînes de valeur aval. Il est nécessaire d'examiner attentivement la nature du produit ou du service, la nature du client et le contexte dans lequel les produits ou les services sont vendus pour bien comprendre les incidences qu'une entreprise peut avoir et à quel stade de la chaîne de valeur.

Les incidences sur les droits humains en aval - comme celles qui surviennent dans les chaînes d'approvisionnement en amont - ne se limitent pas à une seule catégorie de droits et peuvent avoir une incidence sur l'ensemble des droits visés par la Charte internationale des droits de l'homme⁹. Elles peuvent présenter des risques pour :

- Les **droits du travail**, tels que les restrictions à la liberté d'association et à la négociation collective dans une entreprise sous franchise, ou les conditions de travail dangereuses dans la distribution ou l'élimination des marchandises ;
- Les **droits économiques, sociaux et culturels**, tels que les moyens de subsistance affectés par l'introduction de services automatisés, les impacts sur la santé mentale induits par les algorithmes ou les campagnes de marketing, les droits fonciers des communautés vivant à proximité de projets à grande échelle auxquels une entreprise fournit des services de conception et de technologie, ou les incidences sur l'environnement des sites d'élimination des déchets en fin de vie ; et
- Les **droits civils et politiques**, tels que la difficulté de concilier la liberté d'expression et la protection contre la violence dans la modération des discours haineux en ligne, le droit à la vie privée des utilisateurs finaux, la vente d'équipements de surveillance ou la construction de prisons pour le compte de régimes répressifs connus pour cibler les dissidents, ou le droit à un recours efficace pour les parties prenantes affectées.

Les incidences peuvent également varier en fonction de la nature du modèle d'entreprise et des parties à une transaction. L'impact d'une entreprise qui fournit des biens et des services aux consommateurs peut être différent de celui d'une entreprise qui fournit d'autres entreprises, lesquelles peuvent être plus éloignées d'un détenteur de droits. En outre, la fourniture de biens ou de services à des acteurs publics donne lieu à des considérations supplémentaires, nécessitant une diligence raisonnable quant au bilan de l'État concerné en matière de droits humains et au risque d'utilisation abusive¹⁰.

D'autres considérations peuvent entrer en ligne de compte lorsque les entreprises sont impliquées dans la fourniture de biens ou de services essentiels, notamment dans les secteurs de la santé, de l'éducation, de l'alimentation ou du logement, où les pratiques d'une entreprise peuvent avoir une incidence sur la disponibilité, l'accessibilité, l'acceptabilité et la qualité (DAAQ) de ces services pour les communautés qu'elles desservent¹¹.

4 QUE FAUT-IL FAIRE POUR CONTRIBUER A REMEDIER AUX INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS EN AVAL ?

Comme nous l'avons vu plus haut, les entreprises sont de plus en plus incitées à remédier plus activement à leurs incidences négatives sur les droits humains en aval. Toutefois, les appels en ce sens adressés aux entreprises sont contrariés par l'absence d'orientations claires reposant sur les fondements solides que constituent les Principes directeurs de l'ONU et ceux de l'OCDE. Ce point a été souligné par des entreprises dans un certain nombre d'espaces¹². Lors d'une table ronde fermée organisée par l'IDDH en octobre 2022, un certain nombre de représentants d'entreprises ont exprimé leur frustration face à l'absence d'orientations opérationnelles ou d'outils permettant de poursuivre le développement de la diligence raisonnable dans ce segment de la chaîne de valeur.

Les entreprises peuvent bénéficier de l'apprentissage par les pairs en partageant leurs pratiques et leurs processus, mais aussi d'orientations plus claires, notamment par le biais d'une réglementation définissant les attentes en matière de diligence raisonnable en aval. L'évolution de la réglementation favorise déjà une approche de l'ensemble de la chaîne de valeur en matière de respect des droits humains par les entreprises. La [proposition de directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité](#) (CSDD) publiée par la Commission européenne le 23 février 2022 a pour [objectif](#) de favoriser un comportement durable et responsable des entreprises tout au long des chaînes de valeur mondiales. Conformément aux Principes directeurs de l'ONU et à ceux de l'OCDE, elle applique un devoir de vigilance à l'ensemble de la chaîne de valeur, plutôt que de se limiter à la seule chaîne d'approvisionnement. Le degré d'application de la CSDD à l'ensemble de la chaîne de valeur fait actuellement l'objet de négociations interinstitutionnelles¹³.

La [directive de l'Union européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises](#) fait également référence aux Principes directeurs de l'ONU et à ceux de l'OCDE et s'applique à l'ensemble de la chaîne de valeur¹⁴, exigeant des informations sur « les principales incidences négatives, réelles ou potentielles, liées aux propres activités de l'entreprise et à sa chaîne de valeur, y compris ses produits et services, ses relations d'affaires et sa chaîne d'approvisionnement », ainsi que les mesures prises pour remédier à ces incidences¹⁵. En ce qui concerne les questions sociales, qui incluent les droits humains, les entreprises sont tenues de publier des informations pertinentes pour quatre groupes de parties prenantes sur l'ensemble de la chaîne de valeur : les travailleurs de leurs propres activités, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés concernées et les consommateurs et utilisateurs finaux¹⁶.

En outre, alors que certains développements législatifs nationaux, tels que la [loi allemande sur le devoir de diligence des entreprises dans les chaînes d'approvisionnement](#), ont adopté une approche plus étroite, d'autres mesures législatives nationales actuellement en vigueur, telles que la [loi norvégienne sur](#)

[la transparence](#), reflètent l'approche définie dans le Guide de bonnes pratiques de l'OCDE et ont été interprétées comme s'appliquant à la chaîne de valeur d'une entreprise. En outre, un [projet de loi sur la conduite responsable et durable des entreprises internationales](#), qui adopte une approche complète de la chaîne de valeur, a été présenté au Parlement néerlandais en novembre 2022.

Comme l'indiquent un certain nombre d'études de cas présentées ci-après, l'approche de la chaîne de valeur a aidé les entreprises à comprendre les attentes et à susciter l'adhésion interne afin de mener des actions en aval. Dans certains cas, cette démarche a été motivée par l'approche adoptée dans la réglementation à venir. Les différentes initiatives de réglementation doivent adopter une approche cohérente afin de garantir un espace réglementaire consistant, définissant clairement les exigences et répondant aux pratiques actuelles des entreprises exerçant déjà une diligence raisonnable en matière de droits humains dans la partie aval de leur chaîne de valeur. Il convient de noter qu'un certain nombre de [déclarations faites](#) au [nom d'entreprises de premier plan](#) ont exprimé leur soutien à l'adoption d'une approche globale de la chaîne de valeur dans toute législation dans le domaine.

5 PRATIQUE DES ENTREPRISES

De nombreuses entreprises exercent déjà une forme de diligence raisonnable afin de tenir compte des incidences sur les droits humains dans la partie aval de leur chaîne de valeur. Certaines le font explicitement, sous la forme d'engagements politiques et en appliquant une approche globale de la chaîne de valeur à leur devoir de diligence en matière de droits humains. D'autres le font par le biais de processus existants qui, même s'ils ne sont pas définis comme tels, prennent néanmoins en compte les incidences sur les droits humains.

Les entreprises peuvent adopter différentes pratiques et stratégies pour gérer leurs incidences sur les droits humains en aval. Elles peuvent par exemple :

- Prendre des **engagements politiques** pour traiter la question des droits humains dans l'ensemble de leur chaîne de valeur ;
- **Répertorier les risques**, notamment en réalisant des évaluations d'impact sur les droits humains tout au long de la chaîne de valeur, et en utiliser les résultats pour élaborer des plans d'action ;
- Garantir une **conception responsable des produits** en intervenant au stade de la recherche et du développement ;
- Explorer les moyens **d'accroître l'effet de levier**, par exemple par le biais de critères de conception, de contrats de service permanents ou d'efforts d'action collective ;
- Développer des **pratiques de marketing responsable** pour gérer l'impact sur les droits humains ;
- Adapter les **processus de vente**, y compris les contrôles KYC ou les processus de lutte contre la corruption pour y inclure la diligence raisonnable en matière de droits humains ;
- **Dialoguer en permanence avec les parties prenantes**, y compris les entreprises clientes et les autres groupes affectés tels que les communautés, pour aborder les risques liés aux droits humains, contrôler l'efficacité des mesures d'atténuation et encourager les améliorations ;
- Veiller à ce que **l'élimination des produits en fin de vie se fasse de manière responsable** ;
- Veiller à ce que les **processus de gestion continue des risques** permettent aux salariés et aux parties prenantes externes de **faire remonter les risques** ; et
- Garantir que les **mécanismes de plainte et de réclamation** soient **accessibles** pour les détenteurs de droits affectés par les incidences sur les droits humains en aval.

Comme le montrent les études de cas présentées ci-dessous, ces pratiques peuvent être adaptées en fonction d'une grande variété de secteurs, de contextes nationaux et de modèles de gestion, et sont conçues pour remédier à un large éventail d'incidences sur les droits humains.

6 ETUDES DE CAS

6.1 NOVO NORDISK : ETENDRE LES PROCESSUS DE LUTTE CONTRE LA CORRUPTION AUX DROITS HUMAINS

Novo Nordisk est une entreprise mondiale de soins de santé dont le siège se trouve au Danemark. Elle emploie plus de 50 000 personnes dans 80 bureaux à travers le monde et commercialise des produits pharmaceutiques, notamment des médicaments contre le diabète, l'obésité, l'hémophilie, les troubles de la croissance et des hormones de substitution, dans 170 pays. Les principaux clients de Novo Nordisk sont des entreprises, en particulier des distributeurs, des grossistes, des chaînes pharmaceutiques et des hôpitaux.

Novo Nordisk [s'engage à respecter tous les droits humains internationalement reconnus](#) dans le cadre de ses propres activités et de ses relations d'affaires, conformément aux PDNU, en conciliant une approche « patient d'abord », centrée sur les droits de l'utilisateur final, avec le respect des droits de ses propres employés, des travailleurs de ses fournisseurs à tous les niveaux et des communautés. L'entreprise reconnaît que des incidences négatives sur les droits humains peuvent survenir en dehors de ses propres opérations dans les chaînes de valeur amont et aval, qu'il s'agisse d'atteintes aux droits du travail dans le cadre des activités de ses partenaires commerciaux ou de répercussions sur les patients, les fournisseurs, les travailleurs externes et les communautés.

Afin de mettre en œuvre ses [engagements en matière de droits humains](#), Novo Nordisk a entrepris d'améliorer les systèmes mondiaux d'évaluation, de suivi et de notification interne des risques potentiels et réels en matière de droits humains. En 2021, Novo Nordisk a répertorié les principaux risques liés aux droits humains dans l'ensemble de ses activités et processus tout au long de la chaîne de valeur, y compris chez plus de 30 000 clients de premier rang. Outre son processus de gestion des risques de tiers (GRT), l'entreprise a entre autres examiné les risques liés aux produits par le biais de ses processus de pharmacovigilance et de suivi des produits, ainsi que des rapports de sécurité transmis à ses centres de réclamation, qui pourraient avoir un impact sur les utilisateurs finaux.

L'évaluation des risques pour 2021 a permis de cerner des problématiques importantes, telles que l'accessibilité et le caractère abordable des produits, la sécurité des patients et les droits humains dans les relations d'affaires, entre autres. Soucieuse d'identifier, d'atténuer et de prévenir de manière proactive toutes les incidences négatives sur les droits humains, Novo Nordisk a élargi la portée de son processus de gestion des risques à l'ensemble de sa chaîne de valeur, afin de prendre en compte les risques potentiels pour les droits des patients et autres parties prenantes affectées. En outre, Novo Nordisk surveille les relations commerciales à haut risque sur une base annuelle.

Afin de tenir compte des incidences dans les chaînes de valeur amont et aval, Novo Nordisk élargit son système de GRT, qui est actuellement conçu pour assurer le respect des règles dans des domaines tels que la lutte contre la corruption. Pour ce faire, elle a révisé son questionnaire destiné aux partenaires commerciaux afin d'y inclure des questions relatives aux risques en matière de droits humains, par exemple pour savoir si le partenaire commercial a connu des incidents entraînant des préjudices en matière de droits humains.

Le processus de GRT élargi ne se concentre pas spécifiquement sur l'impact sur l'utilisateur final, mais plutôt sur les personnes affectées tout au long de la chaîne de valeur en aval. Outre le risque potentiel d'atteintes aux droits du travail par des clients ou d'autres partenaires commerciaux de sa chaîne de valeur (conditions de travail ou de sécurité inadéquates, frais de recrutement des travailleurs ou emploi informel), l'entreprise reconnaît également que les incidences sur les droits humains peuvent résulter d'une mauvaise utilisation des produits, de perturbations logistiques ou d'autres problèmes opérationnels. En conséquence, Novo Nordisk est conscient de la nécessité de concevoir des dispositifs capables d'identifier de tels risques.

Dans le cadre du lancement du processus de GRT élargi, il est nécessaire d'impliquer les partenaires commerciaux et de leur fournir des orientations claires afin de parvenir à une compréhension commune des droits humains et de s'assurer que le processus permettra d'identifier efficacement les risques liés aux droits humains. Une formation interne sera également indispensable pour s'assurer que tous les départements et employés concernés, en particulier ceux des unités locales dont les collègues peuvent ne pas être familiarisés avec le concept de risques en matière de droits humains, partagent cette compréhension commune. L'évolution de la réglementation au niveau de l'UE a favorisé l'adhésion de la direction et l'a incitée à étendre le processus de GRT, ce qui a permis à Novo Nordisk de prendre en compte ses incidences dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

6.2 RECKITT : UTILISER L'EIDH DE LA CHAÎNE DE VALEUR POUR IDENTIFIER ET ATTENUER LES INCIDENCES SUR LES CONSOMMATEURS ET LES UTILISATEURS FINAUX

Reckitt est une entreprise mondiale spécialisée dans l'hygiène, la santé et la nutrition des consommateurs, dont le siège social se trouve au Royaume-Uni. La raison d'être de Reckitt est de protéger, soigner et nourrir, pour un monde plus propre et plus sain. Présent dans plus de 60 pays, Reckitt est à l'origine de certaines des marques de consommation les plus reconnues et les plus fiables au monde, notamment Air Wick, Dettol, Durex, Enfamil, Finish, Gaviscon, Harpic, Lysol, Strepsils et bien d'autres encore.

En 2019, Reckitt et l'IDDH se sont associés dans le but d'aider l'entreprise à adapter son approche en matière de respect des droits humains ; une partie essentielle de ce partenariat a consisté à mener la première EIDH de Reckitt. L'évaluation s'est concentrée sur les impacts des activités de l'entreprise en Thaïlande, en examinant la chaîne de valeur de deux catégories de produits, les préservatifs et les laits maternisés. L'EIDH a adopté une approche globale de la chaîne de valeur, prenant en compte les incidences sur les droits humains en aval, notamment sur les consommateurs.

En ce qui concerne les conclusions de l'évaluation en aval concernant les préservatifs vendus en Thaïlande, fondées sur [l'Observation générale n° 14](#) du Comité du PIDESC, l'EIDH a appliqué les critères DAAQ (pour évaluer la disponibilité, l'accessibilité, l'acceptabilité et la qualité) afin de s'assurer que l'accès des consommateurs aux préservatifs, y compris la vente au détail et la commercialisation, est compatible avec le droit à la santé et les droits sexuels et reproductifs des consommateurs. L'EIDH a mis en évidence le risque potentiel que ces produits ne soient pas toujours accessibles (en termes de prix pour les segments les plus pauvres de la société) et acceptables (en raison de la stigmatisation associée à l'achat de préservatifs) pour tous les groupes de consommateurs, y compris les consommateurs vulnérables.

Reckitt s'efforce de surmonter ces obstacles en éduquant les consommateurs et en leur donnant les moyens de préserver leur santé et leur bien-être sexuels, tout en promouvant les droits sexuels et reproductifs de manière plus générale. En Thaïlande, cette démarche s'est traduite par une série d'initiatives visant à éliminer la stigmatisation culturelle et à normaliser la sexualité. Parmi ces initiatives, un partenariat avec l'UNFPA et le ministère de la santé publique visait à promouvoir les préservatifs et la contraception moderne à travers l'éducation des adolescents et le parrainage, lors de la Bangkok Pride 2022, d'événements tels qu'une animation en magasin avec un partenaire de la grande distribution pour sensibiliser et engager les consommateurs. La marque Durex a également lancé des campagnes à l'intention des consommateurs, telles que « [The Unequal Dinner](#) » ([Le dîner inégal](#)), qui illustre l'inégalité du plaisir que les couples peuvent éprouver au lit et met en avant la nécessité d'un plaisir égal quel que soit leur genre.

Enfin, pour faciliter l'accès aux préservatifs de tous les segments de la société, Durex a élargi la distribution d'une gamme de préservatifs plus abordables appelée Durex Protect.

Dans le cas des laits maternisés, l'EIDH a identifié le risque potentiel que les pratiques de marketing, de publicité et de vente pourraient avoir sur les droits des enfants à la vie, à la survie et au développement ainsi qu'au meilleur état de santé possible, dont l'allaitement maternel est considéré comme faisant partie intégrante. Reckitt a continué à faire évoluer ses activités de dialogue, de contrôle du respect des normes et de communication afin de garantir des pratiques de marketing et de ventes responsables pour sa gamme de produits de nutrition infantile.

Plus précisément, Reckitt a dialogué avec les principales parties prenantes, telles que les professionnels de la santé et les détaillants, dans le but de définir un marketing responsable. La société a amélioré ses processus de diligence raisonnable pour garantir le respect des normes de marketing, ce qui comprend l'audit des détaillants à haut risque. Enfin, elle a développé un module d'apprentissage en ligne sur les pratiques de marketing responsable en partenariat avec l'association thaïlandaise des fabricants de produits nutritionnels pédiatriques (PNMA) et a tiré parti de sa présence sur les médias sociaux pour promouvoir les avantages de l'allaitement maternel, par le biais d'une campagne intitulée « Breast Milk is Best » (le lait maternel est le meilleur).

Dans le cadre de cette démarche, Reckitt a examiné le segment de marché desservi actuellement, et les possibilités de le développer pour étayer la mise en œuvre des droits humains. Reckitt a souligné l'importance de sensibiliser tous les consommateurs aux questions liées à la santé, ce qui offrirait également de plus grandes opportunités commerciales à l'industrie .

6.3 VESTAS : TENIR COMPTE DES INCIDENCES SUR LES DROITS HUMAINS EN AVAL GRACE A UNE APPROCHE DE LA DRDH BASÉE SUR LES RISQUES

Vestas fournit des solutions énergétiques durables et assure la conception, la fabrication, l'installation, le développement et l'entretien de projets d'énergie éolienne et hybrides dans le monde entier. Les clients de Vestas sont propriétaires et exploitants de projets d'énergie éolienne utilisant des turbines Vestas.

Conformément aux PDNU, Vestas applique à sa diligence raisonnable en matière de droits humains une approche fondée sur l'ensemble de la chaîne de valeur et s'appuie sur des évaluations de l'impact sur les droits humains à l'échelle de l'entreprise afin d'identifier les lacunes et de résoudre les problèmes liés aux droits humains. La première analyse des risques sociaux réalisée par Vestas a révélé que ses relations en aval pouvaient présenter un risque plus important que sa chaîne de valeur en amont.

Les grands projets d'infrastructure, tels que les parcs éoliens, peuvent avoir des incidences négatives sur l'environnement et les communautés alentour. Alors que ce sont les clients de Vestas qui sont propriétaires et exploitent les parcs éoliens, les turbines portent le logo de Vestas ; les communautés locales ont donc souvent tendance à considérer Vestas comme le propriétaire et, partant, à associer Vestas aux impacts découlant du projet.

[Vestas reconnaît](#) et gère ces risques en aval en utilisant une série d'outils pendant le processus de vente et en dialoguant avec ses partenaires pendant la construction du parc éolien. Vestas a [identifié les risques sociaux généraux potentiels suivants](#) liés aux parcs éoliens : acquisition de terres et relocalisation, emploi local, peuples autochtones, patrimoine culturel, santé et sécurité des communautés, et accès aux voies de recours pour les communautés et les travailleurs ayant subi un impact négatif.

Dans le cadre de son processus de vente, Vestas a mis au point un outil de diligence raisonnable sociale (SDD) utilisé pour tous ses projets d'ingénierie, d'achat et de construction (EPC) et pour certains projets de fourniture et d'installation (S&I) dans les marchés émergents, ainsi que pour les projets dans les pays de l'OCDE présentant des risques élevés en matière de droits des peuples autochtones. L'outil SDD comprend une évaluation préliminaire des risques au niveau du pays et des dispositifs de connaissance du client (KYC) pour évaluer les risques sociaux, et notamment pour déterminer le type de diligence raisonnable qu'un client potentiel exerce, parallèlement à un filtrage des médias et à une analyse comparative des scores. Cette évaluation comprend également un contrôle préalable approfondi sur le site du projet afin de collecter ou de valider les données. Sur la base des conclusions du SDD, Vestas élabore un plan de gestion sociale assorti de mesures de prévention ou d'atténuation des risques identifiés à mettre en œuvre au cours de la construction.

Vestas fait preuve d'une grande diligence pour s'assurer que les mesures d'atténuation sociale sont correctement mises en œuvre, contrôlées et ajustées si nécessaire pendant la phase de construction. Cela implique un dialogue actif avec les clients et autres parties prenantes externes et, dans certains cas, l'intégration d'un coordinateur sur site pour collaborer avec l'agent de liaison communautaire du client. Lorsqu'ils

en font la demande, l'entreprise rend compte à ses clients des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation et organise des réunions régulières avec les représentants des communautés, non seulement pour rendre compte de l'état d'avancement des travaux mais aussi pour entendre leurs préoccupations. Vestas dispose également d'un mécanisme de plainte opérationnel qui permet aux membres de la communauté de communiquer leurs doléances - dispositif essentiel pour identifier les incidences sur les droits humains et y remédier directement avec les parties prenantes, en temps opportun.

Enfin, Vestas a défini des indicateurs de performance clés pour suivre et faire connaître ses efforts en aval, dont la part des projets en cours ayant fait l'objet d'un processus de SDD, le nombre de bénéficiaires communautaires atteints et le nombre de doléances déposées par les communautés. Vestas reconnaît que la collecte de données peut constituer un défi, du fait que les données en amont sont plus facilement disponibles qu'en aval et que certaines restrictions existent en raison de la confidentialité des documents relatifs au projet. C'est pourquoi il est important de développer les bons indicateurs de performance sociale et des droits humains, ainsi que les outils nécessaires à la collecte et à la gestion de ces données.

Les incidences en aval sont au cœur de l'approche de Vestas en matière de diligence raisonnable. Plutôt que d'adapter des procédures axées sur d'autres types de risques, Vestas a identifié et cherché à intégrer ses incidences en aval comme un élément naturel de sa diligence raisonnable en matière de droits humains pour l'ensemble de la chaîne de valeur, et a conçu des processus pour remédier à ces risques. Si l'attention accordée aux incidences en aval n'éliminera pas les critiques émanant des parties prenantes externes, les processus de diligence raisonnable en matière de droits humains de Vestas constituent un outil essentiel pour gérer les risques conformément aux PDNU.

6.4 ERICSSON : AMELIORER LES PROCESSUS DE VENTE DES TIC POUR DETECTER LES RISQUES LIES AUX DROITS HUMAINS

Ericsson est un fournisseur de services de technologies de l'information et de la communication (TIC) basé en Suède. La gamme de produits et services de l'entreprise couvre les réseaux de télécommunications, les logiciels et services en nuage et les technologies émergentes telles que la 5G, l'intelligence artificielle, l'automatisation, la RV/AR et l'informatique de pointe.

La protection de la vie privée et la liberté d'expression sont deux questions majeures liées aux droits humains dans la chaîne de valeur en aval d'Ericsson. L'« Internet des objets » (IdO) entraîne une augmentation considérable des flux de données et des enjeux liés au stockage et au partage des données personnelles, notamment pour les acteurs publics exerçant des activités de surveillance et pour les entreprises privées qui utilisent les données personnelles pour prédire et monétiser les comportements. Si les TIC, en tant que moyen de communication numérique, peuvent favoriser la liberté d'expression, une utilisation abusive de la technologie peut porter atteinte à ce même droit.

Ericsson reconnaît depuis longtemps que les risques en aval pour la vie privée et la liberté d'expression des utilisateurs finaux sont au cœur de l'activité de l'entreprise en tant que fournisseur de TIC, comme l'illustre l'adhésion de l'entreprise à la Global Network Initiative en 2019. A ce titre, Ericsson exerce une diligence raisonnable en matière de droits humains ciblant ces incidences potentielles en aval afin d'évaluer, de prévenir et d'atténuer l'utilisation abusive potentielle de sa technologie.

Ericsson a intégré la diligence raisonnable en matière de droits humains dans son processus de vente par le biais de son cadre pour les activités sensibles (Sensitive Business Framework, SBF). Ce cadre prévoit l'examen de toutes les opportunités de vente dans le système interne d'Ericsson afin de détecter les risques élevés en fonction de quatre points de contrôle : le produit (la technologie vendue), l'objectif (l'utilisation prévue), le client (analyse de la filiation de l'acheteur potentiel) et le pays (risques encourus là où la technologie sera utilisée). Par exemple, pour les produits susceptibles de présenter un risque inhérent élevé, des restrictions plus importantes seront imposées à la vente dans un contexte, géographique ou autre, à haut risque. A l'inverse, une technologie de communication à plus faible risque peut ne pas faire l'objet de telles restrictions, sauf si certains problèmes liés à l'utilisation finale prévue ont été identifiés.

Les opportunités de vente qui atteignent un certain seuil de risque combiné sur ces quatre points de contrôle doivent être examinées minutieusement par l'équipe centrale des activités sensibles (Sensitive Business Core Team) avant la signature de l'accord, avec possibilité de faire remonter certains dossiers vers le conseil des activités sensibles (Sensitive Business Board).

Ce dernier peut décider soit de rejeter l'engagement de vente, soit d'y donner suite, en posant ou non des conditions pour en atténuer les risques. Les approbations conditionnelles peuvent inclure des mesures d'atténuation techniques (au niveau

du produit) et contractuelles (par exemple, des restrictions en matière d'utilisation). Même si le contrôle continu des performances en matière de droits humains en aval peut s'avérer difficile, Ericsson applique le SBF à toutes les transactions, ce qui peut permettre à l'entreprise d'examiner les problèmes à un stade ultérieur d'une relation commerciale en cours.

Outre le contrôle effectué par le SBF, Ericsson entreprend également des évaluations indépendantes des incidences sur les droits humains pour les développements commerciaux majeurs. En mars 2021, Ericsson a publié un [rapport d'évaluation des droits humains](#) concernant ses services technologiques 5G. L'évaluation a joué un rôle crucial pour garantir que les risques et les incidences soient identifiés à un stade précoce du déploiement de la 5G, en prenant des mesures pour, le cas échéant, atténuer les risques et remédier aux incidences et en proposant des modes de collaboration dans l'ensemble du secteur des TIC. Le déploiement de la 5G peut avoir une multitude d'incidences sur les droits humains, mais Ericsson s'est surtout intéressé aux incidences en aval, notamment la modification des moyens de subsistance et la transition professionnelle, la protection de la vie privée, la perte et l'utilisation abusive de données, la cybersécurité des infrastructures essentielles, ainsi que la surveillance et la fermeture des réseaux.

L'évaluation servira de référence pour la poursuite du dialogue et de l'apprentissage avec les clients, les fournisseurs, les ONG, les investisseurs et autres parties prenantes. Ericsson a invité à un dialogue constructif en reconnaissant qu'aucun acteur ne peut à lui seul éviter les risques liés aux droits humains qui sont systémiques dans le secteur des TIC. Ericsson est actif au sein de réseaux visant à rendre le secteur des TIC plus responsable, notamment le Pacte mondial des Nations unies et la Global Network Initiative.

De par la nature de ses activités, Ericsson a reconnu que ses principales incidences sur les droits humains se produisent en aval de la chaîne de valeur. Outre les évaluations de l'impact sur les droits humains reposant sur une approche de la chaîne de valeur, l'entreprise a mis au point des processus spécifiques pour gérer les risques découlant de l'utilisation de ses produits.

6.5 MAERSK : DES NORMES DE RECYCLAGE RESPONSABLE POUR INTEGRER LES DROITS HUMAINS DANS LE DEMANTELEMENT DES NAVIRES EN FIN DE VIE

Maersk est une entreprise de transport et de logistique intégrée basée au Danemark. C'est l'une des plus grandes compagnies de transport par conteneurs au monde, disposant de plus de 730 navires porte-conteneurs contribuant au commerce mondial.

Les porte-conteneurs ont une durée de vie typique de 25 ans, après quoi ils sont démantelés dans des chantiers de démolition de navires afin de recycler les métaux. Le recyclage des navires est un mode d'élimination des déchets respectueux de l'environnement qui contribue à l'économie circulaire, mais seule une petite partie des navires est recyclée de manière responsable. Le secteur a été jugé dangereux par l'OIT, près de 80 % du tonnage brut étant recyclé dans des chantiers de démolition navale marqués par de fréquents incidents en matière de santé et de sécurité et par des incidences négatives sur les droits du travail et sur les droits humains.

Compte tenu de ces défis, Maersk a depuis longtemps identifié le démantèlement et le recyclage des navires en fin de vie comme un enjeu majeur de sa chaîne de valeur en aval. L'entreprise a mis en place une politique de recyclage des navires en 2009 et, en 2016, introduit une norme de recyclage responsable des navires (RSRS) afin d'évaluer les pratiques des chantiers de recyclage.

Cette norme RSRS témoigne du respect par Maersk des normes internationales en matière de droits humains et de travail, telles que celles énoncées dans la Déclaration universelle des droits de l'homme et les conventions fondamentales de l'OIT, et inclut des exigences détaillées sur les conditions de travail et d'emploi, la liberté d'association et de négociation collective, le travail des enfants et le travail forcé, ainsi que sur la santé des travailleurs et l'environnement de travail.

La RSRS a permis à Maersk, non seulement de respecter les normes établies dans la [Convention internationale de Hong Kong pour le recyclage sûr et écologiquement rationnel des navires \(HKC\)](#), mais aussi d'intensifier ses efforts en l'absence d'un cadre réglementaire mondial. A certains égards, la RSRS va au-delà des normes établies par la HKC et par le [règlement de l'Union européenne sur le recyclage des navires](#). S'appuyant sur la HKC, Maersk a pu créer une dynamique interne pour prendre des mesures et introduire ses propres normes, qui reflètent son engagement en faveur des droits humains et de la conduite socialement responsable des entreprises dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

La RSRS permet aux chantiers de recyclage de navires d'engager un processus d'amélioration progressive. Pour s'assurer que les normes sont applicables et qu'elles ciblent les incidences sur le terrain, les employés de Maersk coopèrent directement avec les travailleurs des chantiers navals, élaborent des plans d'amélioration et contrôlent le respect des normes grâce à une supervision sur site et à des audits de suivi.

Maersk souligne que, pour comprendre ses incidences en aval, « il n'y a rien de tel qu'une présence sur le terrain ». A cette fin, Maersk s'est engagé auprès de

la communauté locale d'Alang, en Inde, où se trouvent certains des chantiers de recyclage de navires, pour s'assurer que les travailleurs en sous-traitance perçoivent les salaires requis et bénéficient d'une assurance, de congés et de prestations de retraite, et pour encourager la construction de dortoirs conformes aux normes de l'OIT. L'entreprise a également investi dans des programmes de santé communautaire à Alang, en finançant une unité de santé mobile et des formations sanitaires visant à améliorer la santé des ouvriers des chantiers.

Maersk s'efforce également de maximiser son influence en collaborant avec d'autres parties prenantes. L'entreprise est membre du Pacte mondial des Nations unies et membre fondateur de l'initiative pour la transparence du recyclage des navires (SRTI), qui vise à accélérer une approche volontariste, axée sur le marché, du recyclage responsable des navires.

Les défis du secteur sont systémiques et de plus en plus urgents, les volumes mondiaux de recyclage de navires devant quadrupler d'ici à 2033. On estime que de nombreux navires prêts à être recyclés au cours des dix années à venir sont trop grands pour être recyclés de manière responsable dans les chantiers existants. Pour s'attaquer aux incidences sectorielles, Maersk se sert de la norme RSRS comme base de dialogue continu avec les acteurs mondiaux de l'industrie, afin de les aider en matière de recherche et de développement technologique, d'élaborer des arguments commerciaux en faveur d'un recyclage responsable et de procéder à une vérification rigoureuse des sites potentiels pour s'assurer que l'industrie prend en compte les risques en aval, plus particulièrement en matière de droits humains.

6.6 PANDORA : GERER LES RISQUES EN AVAL ET CREER DES OPPORTUNITES GRACE AUX PRATIQUES DE MARKETING RESPONSABLE

Pandora est une entreprise danoise qui conçoit, fabrique et commercialise des bijoux finis à la main. Ses produits sont vendus dans plus de 100 pays par l'intermédiaire de 6 400 points de vente, dont plus de 2 400 « concept stores ».

Pandora s'adresse à des millions de consommateurs par le biais de ses campagnes de marketing multicanal à travers les réseaux sociaux, les réseaux de magasins et la publicité. Les pratiques de Pandora pouvant avoir des incidences sur les consommateurs et autres parties prenantes, il lui incombe d'établir des pratiques de marketing réfléchies et responsables susceptibles de contribuer à atténuer les risques potentiels dans sa chaîne de valeur en aval et de susciter des changements positifs là où c'est possible.

Dans le cadre d'une EIDH réalisée par une tierce partie à l'échelle de l'entreprise en 2021, Pandora [a identifié](#) divers risques potentiels liés aux droits humains dans le cadre de ses activités de marketing. Parmi ces risques potentiels figuraient l'absence de diligence raisonnable autour de la publicité en ligne et l'absence de mécanismes de contrôle permettant de gérer suffisamment les risques tels que la discrimination, les préjugés et les droits de l'enfant dans le cadre des campagnes. Pour faire face à ses principaux risques, l'entreprise s'efforce de mettre en place des processus et des politiques appropriés, ainsi qu'une gouvernance efficace pour garantir leur mise en œuvre. Pour commencer, Pandora a introduit une [norme de marketing responsable](#) afin de définir les attentes pour l'entreprise, ses propres employés et ses partenaires commerciaux.

S'inspirant du [code communication – publicité et marketing](#) de la Chambre de commerce internationale (ICC), la norme énonce les principes relatifs au marketing inclusif et diversifié, au respect des droits de l'enfant et aux affirmations véridiques et justifiées en matière de développement durable. Pandora s'efforce à présent de mettre ces principes en pratique :

- L'entreprise s'est fixé des [objectifs](#) en matière [d'inclusion et de diversité](#) dans ses relations avec les clients, en veillant par exemple à ce que, d'ici 2025, 30 % des ambassadeurs de sa marque soient issus de groupes sous-représentés. Pandora s'efforce également d'inclure les voix de consommateurs divers tout au long du processus de développement de ses campagnes, afin d'éviter de contribuer à des stéréotypes négatifs, des préjugés ou une appropriation culturelle.
- Pandora ne s'adresse pas aux enfants de moins de 13 ans, cherche à promouvoir un comportement social, une image corporelle, un style de vie et des comportements positifs dans ses campagnes de marketing et veille à ce que des mesures de protection soient mises en place lors des séances de photos impliquant des enfants.
- Pandora vérifie toutes les affirmations relatives au développement durable et inclut les mentions pertinentes afin de garantir une communication transparente avec ses clients et d'éviter les affirmations trompeuses.

La mise en œuvre de pratiques de marketing responsable tout au long de la chaîne de valeur peut poser des défis. Compte tenu des nombreuses plateformes sur lesquelles le matériel de marketing de Pandora peut apparaître, il est difficile de garantir l'adoption de la norme - ainsi que de la [politique de matière de droits humains](#) et du [code de conduite des fournisseurs](#) de l'entreprise - dans toutes ses relations d'affaires. Pour relever ces défis, Pandora a commencé à répertorier ses partenaires publicitaires et à intégrer des exigences en matière de développement durable dans les appels d'offres.

Pandora se dote également des moyens nécessaires à la mise en œuvre de la norme en interne. L'entreprise a mis en place un comité de marketing responsable, qui fait chaque année rapport au conseil de développement durable et composé de représentants des équipes chargées du marketing, du développement durable, des questions juridiques et du respect des normes. L'entreprise consulte ces représentants tout au long de l'élaboration de la campagne pour garantir le respect de la norme de marketing responsable. Pandora cherche également à intégrer les principes du marketing responsable dans l'ensemble de l'entreprise à travers la formation du personnel ; en 2023, elle proposera des modules d'apprentissage en ligne sur les droits humains et le marketing responsable afin de sensibiliser aux incidences potentielles en aval et de veiller à ce que les employés occupant des fonctions pertinentes se sentent habilités à y remédier.

Pandora a constaté que, pour faire face aux principaux risques en matière de droits humains dans l'ensemble de ses activités, il lui fallait tenir compte de l'ensemble de sa chaîne de valeur, y compris de ses pratiques de marketing. Pandora reconnaît que le marketing responsable est un parcours qui nécessite un engagement permanent et actif. L'entreprise a noté qu'en l'absence de législation pour faire avancer l'ordre du jour, ces développements prendront plus de temps, et que les initiatives réglementaires au sein de l'Union européenne, telles que la directive sur le développement durable, ont permis de sensibiliser et d'accroître l'adhésion de son personnel.

6.7 LBP AM : RÉPERTORIER LES RISQUES ET EXERCER UN EFFET DE LEVIER POUR FAIRE DES RISQUES EN MATIÈRE DE DROITS HUMAINS UNE PRIORITÉ DANS L'ENSEMBLE DES INVESTISSEMENTS

LBP AM est une société française de gestion d'actifs de taille moyenne dédiée à l'investissement socialement responsable (ISR). Elle gère 70 milliards d'euros d'actifs et réalise des investissements principalement sous forme de participations minoritaires dans des entreprises cotées en bourse.

Malgré l'élaboration de cadres sur la conduite responsable des entreprises tels que le [Guide OCDE sur le devoir de diligence pour une conduite responsable des entreprises à l'intention des investisseurs institutionnels](#), le secteur de la gestion des investissements n'a jamais adopté d'approche fondée sur les droits dans le cadre de l'identification des risques, mettant ainsi l'accent sur les controverses plutôt que la prévention et réduisant les risques encourus par l'institution plutôt que par les acteurs concernés. Or, LBP AM a pris des mesures afin d'ancrer les valeurs de l'entreprise dans ses performances financières, environnementales et sociales. Dans les années 1990, elle a lancé des fonds éthiques et a été l'une des premières sociétés de gestion d'actifs à élaborer une stratégie ESG à l'échelle de l'entreprise.

Afin de renforcer son approche des questions sociales et suivre le rythme des progrès réalisés en matière d'environnement et de climat, LBP AM a amorcé l'élaboration d'une politique d'investissement fondée sur les droits humains. Cette politique, qui s'aligne sur les Principes directeurs de l'ONU et ceux de l'OCDE, vise à traiter les risques liés aux investissements de LBP AM encourus par les détenteurs de droits. En effet, ce secteur présente les risques les plus importants en raison de la nature du rôle d'une société de gestion d'actifs. À l'instar d'autres institutions financières, la chaîne de valeur en aval de LBP AM – ses actifs – englobe et exerce un effet de levier sur l'économie au sens large, y compris sur les chaînes d'approvisionnement en amont d'autres secteurs.

L'approche suivie par LBP AM concernant la diligence raisonnable en matière de droits humains témoigne de cette large influence. Il s'agit d'une approche à la fois macro et micro de l'identification des risques. Au niveau macro, LBP AM a répertorié les risques en vue d'identifier les problèmes principaux liés aux droits humains et d'élaborer des stratégies à l'échelle de l'institution visant à y remédier. LBP AM a entrepris une analyse et une évaluation systématiques des secteurs clés, en se basant sur le système [Global Industry Classification Standard](#) (classification par secteur à l'échelle mondiale – GICS), afin d'identifier les problèmes majeurs propres à chaque secteur, s'inspirant du cadre des Principes directeurs de l'ONU. S'appuyant sur les rapports et références de la société civile, ainsi que sur les déclarations des entreprises, LBP AM a fait ressortir, pour chaque secteur au sein de sa sphère d'investissement, les risques en matière de droits humains considérés comme les plus graves selon les Principes directeurs de l'ONU, en fonction de leur ampleur, de leur portée, de la possibilité d'y remédier et de leur probabilité. Ce processus a permis à LBP AM de dégager les risques les plus importants au regard de l'ensemble de ses activités et de mieux comprendre les risques en matière de droits humains liés aux activités et au secteur des entreprises dans lesquelles elle investit.

Bien que le processus visant à répertorier les risques soit toujours en cours, LBP AM a déjà identifié les enjeux suivants :

- Pratiques de travail dans le cadre des activités des entreprises bénéficiaires d'investissements
- Incidences sur les droits fondamentaux du travail à tous les niveaux des chaînes d'approvisionnement des entreprises bénéficiaires d'investissements
- Protection des consommateurs et sécurité des produits
- Diligence raisonnable des sociétés bénéficiaires d'investissements à l'égard de leurs clients et en aval, y compris l'utilisation abusive potentielle de produits et de services d'une manière contraire aux droits humains
- Répercussions sur les communautés et les populations autochtones, telles que les déplacements, tout au long des chaînes de valeur des entreprises bénéficiaires d'investissements
- Droit à un environnement sain et incidences sur l'environnement, y compris la pollution, la gestion des déchets et le recyclage
- Discrimination et impact sociétal des produits et services, par exemple en matière d'accès aux services essentiels ou d'utilisation des produits
- Vie privée et liberté d'expression
- Activités ou approvisionnement dans les zones touchées par un conflit ou à haut risque

Cet exercice peut guider LBP AM dans le cadre de l'évaluation des pratiques des entreprises bénéficiaires de ses investissements en matière de droits humains au niveau micro. Les employés ESG étudient les sociétés du portefeuille individuellement pour comprendre la nature des risques encourus et anticiper les incidences négatives avant qu'elles ne se produisent. Afin de compléter les informations recueillies par les fournisseurs de données traditionnels, qui ont tendance à se focaliser sur les controverses et donc sur les affaires les plus connues et significatives, les employés s'appuient également sur des sources provenant des médias et de la société civile, comme Business & Human Rights Resource Centre, dans le but de se faire une image plus complète de la performance des entreprises en matière de droits humains. Les analyses au niveau micro aident LBP AM à gérer les risques en matière de droits humains dans le cadre d'investissements spécifiques et – au lieu de recourir à des exclusions générales – à engager le dialogue les acteurs qui ne répondent pas aux critères.

Compte tenu de l'ampleur de ses investissements (plusieurs milliers d'entreprises), LBP AM n'est pas en mesure de sensibiliser toutes les entreprises à tous les risques potentiels. Elle met plutôt l'accent sur les domaines dans lesquels elle peut exercer un effet de levier permettant ainsi d'atténuer les risques les plus graves et les plus systémiques, et elle encourage les entreprises bénéficiaires à exercer une influence sur leurs propres fournisseurs et clients afin de traiter les risques tout au long de leur chaîne de valeur. Par exemple, reconnaissant l'impact des produits chimiques éternels (PFAS) comme un problème majeur, LBP AM a ciblé les producteurs de PFAS comme point de suivi en vue de mener un dialogue comme point de suivi.

Grâce à la mobilisation collective, LBP AM peut faire entendre sa voix concernant des questions de portée mondiale sur lesquelles les entreprises d'investissement n'ont qu'une influence limitée à titre individuel, notamment en raison de leur très faible participation au capital. LBP AM travaille avec des investisseurs pairs et des

associations telles que [Advance](#), le [Forum pour l'Investissement Responsable \(FIR\)](#), et [Investor Alliance for Human Rights](#) afin de lutter contre les risques systémiques.

Dans d'autres situations, le dialogue au niveau individuel peut s'avérer plus efficace. LBP AM consulte des experts afin de développer une approche ciblée selon les entreprises et reconnaît l'importance du facteur culturel. Ainsi, les entreprises françaises sont souvent plus disposées à parler à un investisseur français, en particulier sur des sujets sensibles, ce qui permet à LBP AM d'exercer un effet de levier plus fort sur le plan individuel. Les réglementations européennes ont permis aux entreprises européennes de mieux connaître les risques environnementaux et sociaux, facilitant l'ouverture d'un dialogue entre LBP AM et ces dernières. Néanmoins, des défis importants restent à relever dans l'ensemble du secteur financier, en particulier le risque de se concentrer sur les incidences environnementales au détriment des questions sociales ou de mettre l'accent sur les controverses plutôt que sur la prévention. Les réglementations à venir, telles que la directive sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDD) et une éventuelle taxonomie sociale, peuvent aider les investisseurs à améliorer leurs évaluations et à renforcer leur capacité à prendre en compte les droits humains au même titre que les risques environnementaux.

7 ANNEXE : RESSOURCES

A SELECTION D'ORIENTATIONS GENERALES

- Business for Social Responsibility, [Human Rights Due Diligence of Products and Services](#) (juillet 2021)
- European Coalition for Corporate Justice, OECD Watch, Swedwatch, SOMO et European Center for Constitutional and Human Rights, [Setting the record straight: Downstream due diligence](#) (décembre 2022)
- Global Business Initiative on Human Rights, [Effective downstream human rights due diligence: Key questions for companies](#) (février 2023)
- Global Business Initiative on Human Rights, [Responsible Product Usage](#) (March 2021)
- Jonathan Drimmer et al, [Downstream Due Diligence: Regulation through Litigation](#), Paul Hastings (décembre 2022)
- Pacte mondial des Nations unies, [Addressing Adverse Human Rights Impacts Connected to Product Misuse](#) (mai 2017)
- UN Global Compact HRB Dilemmas Forum, [Product misuse](#) (non daté)
- Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, [Mandating Downstream Human Rights Due Diligence](#) (13 septembre 2022)
- Shift, [Business Model Red Flags](#) (février 2021)
- Triponel Consulting, [Respecting human rights, when the products your company sells can be misused: illustrative examples](#) (septembre 2021)

B SELECTION D'ORIENTATIONS SECTORIELLES

- American Bar Association, [Defense Industry Human Rights Due Diligence Guidance](#) (août 2022)
- B-Tech, [Identifying and Assessing Human Rights Risks related to End-Use](#) (septembre 2020)
- B-Tech, [Taking Action to Address Human Rights Risks Related to End-Use](#) (septembre 2020)
- B-Tech, [The Feasibility of Mandating Downstream Human Rights Due Diligence: Reflections from technology company practices](#) (septembre 2022)
- Electronic Frontier Forum, [Human Rights and Technology Sales: How Corporations Can Avoid Assisting Repressive Regimes](#) (avril 2012)
- Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, [Response to Request from BankTrack for Advice Regarding the Application of the UN Guiding Principles on Business and Human Rights in the Context of the Banking Sector](#) (juin 2017)
- Shift, [Professional Responsibility of Lawyers under the Guiding Principles](#) (avril 2012)
- Unicef, [A Child Rights-Based Approach to Food Marketing: a Guide for Policy Makers](#) (avril 2018)
- Principes des Nations unies pour l'investissement responsable, [EU Corporate Sustainability Due Diligence \(CSDD\) Directive](#) (septembre 2022)
- Département d'État américain, [Guidance on Implementing the "UN Guiding Principles" for Transactions Linked to Foreign Government End-Users for Products or Services with Surveillance Capabilities](#) (septembre 2020)

- Verisk Maplecroft, [Human rights and environmental due diligence in downstream supply chains](#), (août 2022)
- Assemblée générale des Nations unies A/63/263, [Rapport du rapporteur spécial sur le droit qu'a toute personne de jouir du meilleur état de santé physique et mentale possible](#), Annexe : Principes directeurs à l'intention des sociétés pharmaceutiques concernant les droits de l'homme et l'accès aux médicaments (11 août 2008).

NOTES

- 1 B-Tech, [Identifying and Assessing Human Rights Risks related to End-Use: A B-Tech Foundational Paper](#), (septembre 2020) ; B-Tech [The Feasibility of Mandating Downstream Human Rights Due Diligence : Reflections from technology company practices](#) (septembre 2022).
- 2 [Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme](#), Commentaire au PD 13 ; Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, [Mandating Downstream Human Rights Due Diligence](#) (13 septembre 2022).
- 3 [Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales](#), partie I, chapitre II, commentaire 17.
- 4 Voir les exemples cités dans Gabrielle Holly, [Will the EU turn a blind eye to human rights impacts of business beyond the supply chain ?](#) BHRRC Blog Series, 23 novembre 2022.
- 5 Voir par exemple, [Milieudefensie et al vs. ING](#) déposé le 5 juillet 2019. Un certain nombre d'exemples spécifiques prenant en compte les incidences en aval sont inclus dans European Coalition for Corporate Justice, OECD Watch, Swedwatch, SOMO et European Center for Constitutional and Human Rights, [Setting the record straight : Downstream due diligence](#) (décembre 2022).
- 6 Jonathan Drimmer et al, [Downstream Due Diligence : Regulation through Litigation](#), Paul Hastings (décembre 2022).
- 7 Haut-Commissariat des Nations unies aux droits de l'homme, [Mandating Downstream Human Rights Due Diligence](#) (13 septembre 2022).
- 8 Voir par exemple International Sustainability Standards Board, [Exposure Draft: IFRS® Sustainability Disclosure Standard](#) (mars 2022) ; OCDE, [Mapping Global Value Chains](#) (3 décembre 2012).
- 9 Selon les PDNU, les entreprises sont tenues, au minimum, de respecter les droits énoncés dans la Charte internationale des droits de l'homme, qui comprend la Déclaration universelle des droits de l'homme (DUDH), la Convention européenne des droits de l'homme, le Pacte international relatif aux droits civils et politiques, le Pacte international relatif aux droits économiques et sociaux et les conventions fondamentales de l'OIT.
- 10 Pour un examen de ces questions, voir par exemple les conseils en matière de diligence raisonnable du département d'État américain, [Guidance on Implementing the "UN Guiding Principles" for Transactions Linked to Foreign Government End-Users for Products or Services with Surveillance Capabilities](#) (septembre 2020).
- 11 Pour un exemple d'EIDH de chaîne de valeur intégrant l'analyse DAAQ, voir Reckitt Benckiser [Human rights impact assessment - Durex and ENFA value chains in Thailand](#) (février 2021).
- 12 Par exemple, en février 2023, Global Business Initiative on Human Rights (GBI) a publié des questions clés destinées aux entreprises sur l'exercice effectif de la diligence raisonnable en matière de droits humains en aval, en s'appuyant sur les expériences recueillies dans le cadre du programme d'apprentissage par les pairs des membres de GBI, ouvrant la voie à un échange d'idées et d'angles d'approche concernant la mise en œuvre de la diligence raisonnable en matière de droits humains axée sur les incidences réelles et potentielles en aval.

- 13 Pour une analyse plus poussée concernant la portée de l'obligation de diligence raisonnable, voir l'examen des trois propositions publié par l'Institut danois des droits de l'Homme en juillet 2023 : https://www.humanrights.dk/files/media/document/STATE%20OF%20PLAY%20ON%20THE%20EU%E2%80%99S%20CORPORATE%20SUSTAINABILITY%20DUE%20DILIGENCE%20DIRECTIVE_FIVE%20KEY%20TAKEAWAYS_accessible.pdf (juillet 2023)
- 14 Voir, par exemple, les considérants 9, 18, 31, 33, 49 et 50 ; article 1 : modifications de la directive 2013/34/UE, article 19 bis, paragraphe 2, point f), et paragraphe 3 ; article 29 bis, paragraphe 2, point f), et paragraphes 3 et 4.
- 15 CSRD Article 1 : modifications de la directive 2013/34/UE, article 19 bis, paragraphe 2, point f)
- 16 Voir l'acte délégué de la Commission européenne relatif aux [normes européennes d'information sur le développement durable](#) en vigueur à partir du 1er août 2023.

