

COLLECTION "LU POUR VOUS"

n°60 - octobre 2026

La longue marche

Synthèse du livre
de Dominique de La Garanderie

leDoTank

en partenariat avec



Synthèse rédigée par **Corentin SANTILLI**,

ENS Paris-Saclay, à partir de :



Dominique de La Garanderie – *La longue marche* – Éditions François-Xavier de Guibert – 2008

Dominique de La Garanderie a officié comme avocate et, en particulier, comme première bâtonnière du barreau de Paris, entre 1998 et 2000. Elle a également été membre du Comité consultatif national des droits de l'Homme, entre 1999 et 2005. Elle s'est spécialisée dans le droit social, la RSE ou encore la gouvernance d'entreprise.

La collection "Lu pour vous"

La collection "Lu pour vous" propose des synthèses de travaux académiques qui font référence sur des questions liées à la Responsabilité Sociale, Sociétale et environnementale des Entreprises (RSE).

Chaque thématique a vocation à être abordée par des auteurs ayant des opinions contrastées.

Ces notes de synthèse ne présentent pas un avis du DoTank et n'engagent pas sa responsabilité quant aux points de vue exprimés : elles n'ont d'autre ambition que de mettre à la disposition du lecteur des ressources pour sa réflexion et de lui donner envie d'aller plus loin dans la découverte des ouvrages et de leurs auteurs.

La longue marche

Avant-propos

La longue marche, essai publié en 2008, permet de prendre la mesure du cheminement progressif des droits de l'Homme, jusqu'à ce que ceux-ci soient intégrés aux préoccupations des entreprises. Nés dans les textes fondamentaux, en particulier la Déclaration universelle des droits de l'Homme, ils tendent à devenir une composante essentielle de la responsabilité sociale des entreprises. En se mondialisant, en effet, sous l'œil vigilant des ONG, des syndicats et du juge, ces droits deviennent de plus en plus difficiles à ignorer, au risque d'abîmer l'image de l'entreprise.

Introduction

Le respect des droits de l'Homme et des libertés fondamentales, promu au plus haut niveau par la Charte des Nations unies, se trouve au cœur du droit public.

Pour autant, sa promotion n'est pas l'apanage des institutions : le secteur privé a été de plus en plus incité à assumer sa part en la matière, la responsabilité sociale des entreprises (RSE) s'entendant de l'engagement d'une entreprise à porter des actions d'intérêt général au-delà de l'horizon économique immédiat qui se présente à elle. L'Organisation des Nations unies a ainsi défini, en 2003, des normes sur la responsabilité en matière de droits de l'Homme, dans l'objectif de les voir endossées par les entreprises.

Dans ce contexte, la production de droit par les entreprises elles-mêmes a pris, dans les années 2000, une dimension remarquable, au travers notamment de la constitution d'un droit coutumier des affaires, riche de principes généraux de gouvernance et de responsabilité sociale.

Fortes du droit ainsi constitué, les entreprises se trouvent en mesure de diffuser de bonnes pratiques et valeurs au sein de la société, notamment à leurs fournisseurs. En 2000, Carrefour adopte une charte fournisseurs qui reprend six obligations figurant à la fois dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme et dans les principes de l'Organisation internationale du travail (salaire décent, interdiction du travail des enfants et du travail forcé, etc.). L'impact de ces initiatives sur les fournisseurs, pour imparfait (difficulté d'accès au recours en cas de violation des droits) et source de scepticisme (ne s'agit-il pas d'un outil marketing de plus ?) qu'il soit, n'en est pas moins réel : Carrefour est par exemple amené à rompre ses relations commerciales avec la Birmanie.

In fine, les imperfections de la RSE et les doutes qui peuvent entourer sa pertinence conduisent à se demander pourquoi l'entreprise, dont la fonction première est la création de la valeur, se préoccupe des droits humains. Ceux-ci ont-ils véritablement besoin d'elle pour prospérer ?

1.

De la Déclaration universelle des droits de l'Homme à la responsabilité sociale

D'une certaine façon, la RSE se trouve en germe dans la Déclaration universelle des droits de l'Homme, dont plusieurs articles font écho à des problématiques économiques. L'article 1, en affirmant que « tous les êtres humains naissent libres et égaux en dignité et en droits », consacre le principe de non-discrimination ; l'article 4, l'interdiction du travail forcé (« Nul ne sera tenu en esclavage ou en servitude ») ; l'article 23, l'existence de droits fondamentaux au travail (protection contre le chômage, libre choix de son travail, etc.).

Indirectement, ces principes ont fait leur chemin jusque dans l'entreprise, en particulier grâce aux chartes et aux codes de conduite, détenus aujourd'hui par la quasi-totalité des grandes entreprises françaises.

Il n'est cependant pas évident que l'entreprise assume la responsabilité de faire respecter les droits de l'Homme, au vu de sa mission première. Trois raisons, *a minima*, peuvent permettre de saisir ce positionnement. Tout d'abord, et en particulier à partir de la crise des années 1970, les entreprises semblent devoir davantage prendre en compte la quête d'un horizon moral par les sociétés. En effet, les tensions économiques de la période sont concomitantes d'un affaiblissement de la force structurante de l'entreprise au sein de la société : contrairement au modèle fordiste, la firme tend de plus en plus à être vue comme potentiellement nuisible au lien social, alors que les licenciements érigent les travailleurs en variables d'ajustement. Dans ce contexte, la réflexion sur l'éthique de l'entreprise et ses finalités sociales trouve un terreau fertile, contribuant à faire de la RSE une stratégie de reconquête de l'opinion.

Ensuite, les entreprises sont quotidiennement au contact des individus, consommateurs comme travailleurs, au contraire de l'État, plus lointain ou moins personnifié. Les principes de la RSE trouvent donc particulièrement à s'incarner à travers elles, ce qui au demeurant peut apparaître contre-intuitif alors que, en droit international, la responsabilité

de mettre en œuvre les droits de l'Homme incombe traditionnellement aux États. Or, comme le confirme la résolution 2005/69 de l'ONU, la RSE voit précisément les entreprises développer une sorte de « sphère d'influence », à l'instar des États en géopolitique.

Enfin, il est également possible que les entreprises fassent du respect de la RSE un avantage compétitif, par rapport à des entreprises concurrentes qui voudraient s'en passer. Il faudrait, dès lors, se plier de plus en plus à un droit coutumier des affaires pour réussir à s'insérer et à soutenir la concurrence dans le marché mondialisé. Parmi les ressorts envisagés du développement de la RSE, la sanction infligée par le marché, en cas de manquements aux obligations créées par la RSE, apparaît d'ailleurs comme étant la plus forte. Le risque d'image apparaît particulièrement prégnant, tant auprès des investisseurs que des consommateurs, en témoigne le procès de l'Erika contre Total. C'est pourquoi GAP, préventivement, rompt avec son sous-traitant au Salvador en 1996, après des révélations de mauvais traitements et de conditions de travail déplorables par Human Rights Watch. En creux, on perçoit que, plus un marché sera éloigné du regard des consommateurs, moins il sera pressé de se conformer aux exigences de la RSE. S'ajoute, à cette entrave, la lourdeur potentielle d'une reconversion de l'appareil productif pour honorer de tels engagements.

2. - 3.

La responsabilité sociétale d'entreprise à l'épreuve des faits : de la communication au reporting & Responsabilité ou engagement

Plusieurs courants théoriques ont permis de penser la RSE, historiquement.

Le premier d'entre eux – *business ethics* – est philanthropique : la RSE aurait vocation à compenser les externalités négatives associées à la production.

Le second – *business and society* – se trouve encore davantage enraciné dans la société : c'est parce que l'entreprise, envisagée comme institution, en émane, qu'il convient pour elle de servir l'intérêt commun. Elle ne peut en effet être pensée qu'en interdépendance avec les autres institutions sociales.

Le troisième, qui domine aujourd'hui, est le *social issue management* : il postule que l'entreprise bénéficie, dans son activité, des équilibres – sociaux ou environnements – qu'elle parvient à maintenir autour d'elle. Dès lors, la RSE peut être rapprochée en partie de la gestion de risques.

Quoi qu'il en soit, une fois appropriés au sein des entreprises, les principes de la RSE doivent donner lieu à une communication, à la fois par la force de la loi et par leur inventivité propre. D'une part, en effet, la loi NRE (Nouvelles réglementations économiques) du 15 mai 2001 définit une obligation de produire annuellement un rapport sur l'impact environnemental et social des entreprises cotées. Cette disposition légale ne permet cependant pas de confondre parfaitement RSE et responsabilité juridique, car l'entreprise fait (au moins en partie) le choix de la première et ne la subit pas, ce qui n'exclut pas que tout engagement engendre une forme de responsabilité. D'autre part, les entreprises tendent à confier la gouvernance de la RSE à un acteur dédié – le chargé d'éthique (*compliance officer*) – plutôt qu'à la déléguer à la direction de la communication ou du marketing.

Cet effort de communication prend d'autant plus de sens en France que la RSE n'est pas sans y susciter des doutes, de même que d'autres concepts avant elle – à l'instar du développement durable, véritablement légitimé par le rapport Brundtland en 1987. La France se singularise en effet par le caractère relativement étranger de l'entreprise aux yeux des individus, qui l'associent avant tout à la figure du patron, contrairement au Japon ou aux États-Unis.

4. - 5.

La responsabilité sociétale d'entreprise en action : quels acteurs, quels outils ? & RSE et droits humains : la face positive de la mondialisation

La RSE progresse structurellement, au-delà de la seule en Europe. C'est en Chine, où sa promotion se fait par l'État, que cette progression apparaît la plus nette. Cette dernière semble d'autant plus remarquable qu'il convient d'y passer d'une économie planifiée à une macro-régulation qui repose sur la moralisation du marché et des entreprises. Yue Yuen, fabricant de chaussures, met ainsi en place son propre code de conduite, avant que le Comité central du Parti communiste chinois ne publie une feuille de route intitulée « Construire une société harmonieuse » en 2004, à l'attention des dirigeants locaux et du gouvernement. Suit, entre 2006 et 2008, la constitution d'un arsenal législatif. Ce dernier est par exemple caractérisé par l'obligation de mesure de l'impact de l'activité économique sur l'environnement, instaurée en mai 2008.

L'aiguillon de la prise de conscience des problématiques RSE, pour beaucoup d'entreprises, trouve sa source dans le *Global Compact* lancé par Kofi Annan, secrétaire général de l'ONU, en 2000. En vertu du Pacte mondial, en effet, le marché ne peut fonctionner seul : il doit aller de pair avec l'affirmation d'idéaux universels, pour concilier *in fine* performance économique, satisfaction des besoins des plus démunis et anticipation des attentes des générations à venir.

Pour certaines, les intuitions contenues dans le Pacte mondial vont être prolongées. Elles commencent par l'être à l'ONU. En 2004, 11 États signent la Convention des Nations unies contre la corruption. La même année, la Commission des droits de l'Homme de l'ONU prie le Haut-Commissaire aux droits de l'Homme de produire un rapport définissant les possibilités de renforcement de la responsabilité des entreprises en matière de droits de l'Homme. Ces intuitions, toutefois, ne sont pas uniquement reprises au niveau onusien : la Commission européenne,

dès 2001, publie un livre vert intitulé « Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises ». Ce dernier, sans les imposer, souligne la nécessité de se doter d'instruments de mesure de la RSE, mais aussi de produire des rapports visant à valider l'atteinte des objectifs fixés. C'est enfin au niveau national que la RSE trouve des points d'ancrage, avec par exemple la loi NRE en France.

Accompagnant ce mouvement textuel, des normes dédiées sont rapidement développées par des organismes privés, à l'instar de la norme SA 8000 sur les conditions de travail, le travail forcé et l'interdiction du travail des enfants, ou encore la norme ISO 26000, qui a plus spécifiquement trait à la RSE.

Cette prise de conscience des problématiques RSE s'effectue sous l'œil d'acteurs bien spécifiques.

Les ONG figurent au premier rang, elles qui, hier, assumaient avant tout un rôle de lanceuses d'alerte face aux écarts associés à l'expansion des multinationales, allant de pair avec une multiplication des sous-traitants. Elles sont aujourd'hui, surtout, des partenaires de l'entreprise.

Les syndicats jouent, également, un rôle central, en particulier dans la promotion d'accords-cadres internationaux sur les droits fondamentaux, conclus avec des multinationales. Tel fut le cas en 1998, pour la première fois, avec Danone, suivi d'autres entreprises, comme France Telecom et son accord-cadre imposant le respect des normes fondamentales de l'Organisation internationale du travail. Ces accords-cadres disposent, par rapport aux codes et aux chartes, d'une légitimité accrue, contrebalancée par la lourdeur de leur mise en œuvre. Surtout, ils n'ont dans l'absolu rien d'évident, alors que certains syndicats ont pu tendre à voir la préoccupation pour la RSE comme leur apanage exclusif. En pratique, la mise en place des accords-cadres est simplement venue, plutôt que balayer les syndicats, enrichir leur rôle dans l'entreprise, eux qui étaient tournés traditionnellement vers les questions d'hygiène et de sécurité au travail.

En comparaison aux accords-cadres, il pourrait être tentant de voir chartes et codes comme purement déclaratifs. Ce serait faire erreur. De plus en plus, ceux-ci tendent à être considérés comme contractuels dès lors qu'ils manifestent publiquement un engagement et précisent les règles visant à le tenir. En droit français, ainsi, l'employeur s'expose

vis-à-vis du salarié en cas de non-respect des engagements de la charte (article 1147 du code civil). Il en va de même en droit anglo-saxon (*breach of contract*), peut-être même davantage compte tenu de la valeur primordiale qui y est accordée à la notion d'engagement.

Le juge, enfin, joue un rôle essentiel dans l'effectivité de la RSE, par exemple dans le combat contre les discriminations. Pour autant, c'est moins la voie juridique que celle du contrôle, interne ou externe, qui apparaît la plus probante pour s'assurer du respect des exigences en matière de RSE. Là où, s'agissant des contrôles externes, les ONG restent essentielles, les contrôles internes sont le fait de multiples acteurs, en particulier les chargés d'éthique (présents dans la plupart des grandes entreprises américaines), pourvu qu'ils soient indépendants du point de vue hiérarchique, et les managers eux-mêmes, de plus en plus formés au respect de l'éthique. La crédibilité des managers apparaît d'ailleurs essentielle pour inciter les travailleurs à se mobiliser en cas d'écart aux normes RSE : les lanceurs d'alerte ne se trouvent que plus incités à passer à l'acte s'ils ont l'espoir que leurs paroles seront entendues, au moins en partie.

Conclusion

Quel avenir ?

La popularité de la RSE incite à vouloir dégager, telle une recette, ce qui s'apparenterait à un modèle de démarche RSE réussie en entreprise. Quelques éléments structurants peuvent être dégagés.

Le premier d'entre eux tient à l'existence d'une règle, prescrite en général par une charte ou un code.

Le second repose sur l'incarnation de cette règle, à la fois grâce à la formation du manager mais aussi grâce à l'information donnée aux travailleurs sur l'existence de la règle.

Le troisième consiste en un système de partenariats entre pairs, qui permet de partager les expériences et de perfectionner, d'une entreprise à l'autre, les méthodes employées pour respecter les normes RSE.

Le quatrième, enfin, le plus important, implique de réaliser des contrôles, sous contrainte d'indépendance et de reddition des comptes auprès des actionnaires.

Ces principes étant rappelés, on mesure la « longue marche » entreprise par les droits de l'Homme : d'universels – en théorie – à l'origine, ceux-ci se sont mondialisés dans la pratique. D'ailleurs, leur mondialisation va de pair avec une forme d'extraterritorialité croissante : après l'affaire Enron, en 2001, la loi Sarbanes-Oxley de 2002, promulguée aux États-Unis, impose la création d'une structure de contrôle interne aux entreprises, contrôle qui pèse également sur les filiales étrangères.

Cette « longue marche » implique aussi que les entreprises, à la faveur de ce mouvement de mondialisation, ont épaulé les États dans la défense de l'intérêt général.

De ce processus naît finalement une « citoyenneté corporative » de l'entreprise, citoyenne au sens moral, mais également citoyenne au sens politique, du fait de son rôle actif dans la cité.

À propos

LeDoTank

LeDoTank est une association dont la vocation est de chercher à combler le déficit de connaissance et de compréhension de ce que sont les entreprises moyennes ; déficit qui touche tous les champs : gouvernance, RSE, financement, performance sociale, etc.

LeDoTank s'inscrit dans l'écosystème des entreprises moyennes en initiant des projets qui associent entrepreneurs, experts et chercheurs pour mieux identifier leurs enjeux propres et chercher à mettre en avant leur singularité afin de proposer des solutions adaptées. Il s'agit de contribuer au renouvellement de leurs pratiques et d'informer les décideurs des règles du jeu sur les spécificités de ces entreprises.

Pour progresser dans ces différentes voies, leDoTank peut compter sur ses partenaires : ce sont des entreprises ou des organisations consacrant des ressources – financières et/ou humaines – à la recherche de réponses concrètes aux enjeux sociétaux qui touchent leurs marchés ou leur environnement direct, mais aussi plus largement, l'intérêt commun.

Contact leDoTank

Lorraine HARRIS
Déléguée Générale
Lorraine@ledotank.com

Nexia S&A

Nexia S&A est un groupe de 500 professionnels, dont 48 associés, spécialisé en audit, expertise comptable et conseil de la direction financière.

Le groupe et ses équipes apportent à leurs clients, PME, ETI et grands groupes, des solutions créatrices de valeurs dans les domaines comptables, financiers et ESG et les accompagnent pour les mettre en œuvre.

Nexia S&A cultive ses valeurs d'esprit d'équipe, confiance et compétence, et fonde son indépendance sur une totale maîtrise de son capital par ses associés et salariés.

Le groupe poursuit une stratégie de croissance maîtrisée fondée sur la présence de ses associés et managers sur le terrain, une offre de services évolutive, la généralisation du digital, une dimension internationale et le développement de la RSE tant en interne qu'au service de ses clients.

Nexia S&A exprime sa responsabilité sociétale dans sa gouvernance et ses pratiques managériales, et est très heureux d'accompagner leDoTank dans sa mission.

Contact Nexia S&A

Olivier JURAMIE
Associé – Directeur Général
o.juramie@nexia-sa.fr

La collection "Lu pour vous"

- | | |
|---|--|
| n°1 : Les marchés à l'épreuve de la morale | n°24 : L'État consacré par le risque |
| n°2 : La nouvelle question laïque. Choisir la République | n°25 : La 6 ^e extinction : Comment l'Homme détruit la vie |
| n°3 : Les relations marchandes face au don | n°26 : Le principe de solidarité |
| n°4 : Économie utile pour des temps difficiles | n°27 : Le mythe du déficit. Vers une économie du peuple |
| n°5 : Peut-on penser une liberté sans abondance ? | n°28 : La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales |
| n°6 : La loi de 1905 n'aura pas lieu. Histoire politique des séparations des Églises et de l'État (1902-1908) | n°29 : Représenter et gouverner. Une histoire de l'élection |
| n°7 : La gouvernance par les nombres | n°30 : Exit, voice, loyalty. Défection et prise de parole |
| n°8 : Le capital au XXI ^e siècle | n°31 : Les désordres du travail. Enquêtes sur le nouveau productivisme |
| n°9 : Refonder l'entreprise | n°32 : Une histoire des règles en Occident |
| n°10 : Les Marchands et le Temple | n°33 : La fabrique du consommateur. Une histoire de la société marchande |
| n°11 : La société selon Friedrich Hayek | n°34 : La naissance du principe de précaution. Responsabilité de l'avenir et avenir de la responsabilité |
| n°12 : Humanité. Une histoire optimiste | n°35 : Le travail pressé. Pour une écologie des temps du travail |
| n°13 : Effondrement. Comment les sociétés décident de leur disparition ou de leur survie | n°36 : Penser les risques du progrès. Sociétés du risque et modernité réflexive |
| n°14 : Printemps silencieux | n°37 : Le nouvel esprit du capitalisme |
| n°15 : La crise de l'État-providence | n°38 : Les besoins artificiels. Comment sortir du consumérisme |
| n°16 : Enrichissement | n°39 : De l'inégalité parmi les sociétés. Essai sur l'homme et l'environnement dans l'histoire |
| n°17 : Terre-Patrie | |
| n°18 : Temps, économie et modernité | |
| n°19 : Les révoltes du ciel | |
| n°20 : La Voie pour l'avenir de l'humanité | |
| n°21 : L'État ou la violence maîtrisée | |
| n°22 : Le capitalisme d'héritiers. La crise française du travail | |
| n°23 : L'impossible automation | |

- n°40 : Peut-on faire de la nature un sujet de droit ?
- n°41 : La mort des sorcières et la mort de la nature
- n°42 : Le maniement des hommes. Essai sur la rationalité managériale
- n°43 : Contre-atlas de l'intelligence artificielle
- n°44 : Le travail. Une valeur en voie de disparition ?
- n°45 : Les femmes ont toujours travaillé. Une histoire du travail des femmes aux XIX^e et XX^e siècles
- n°46 : Les métamorphoses du paternalisme. Histoire, dynamiques et actualité
- n°47 : L'État ou la lisibilité du monde
- n°48 : Rompre le silence du monde. Pour une écologie des sens et des relations
- n°49 : L'Âge du capitalisme de surveillance Les données, or noir du XXI^e siècle
- n°50 : Ni dieu ni IA. Une philosophie sceptique de l'intelligence artificielle
- n°51 : Conflits et résistances au travail
- n°52 : La Mystique de la croissance. Comment s'en libérer
- n°53 : Tétranormalisation : défis et dynamiques
- n°54 : La condition terrestre. Crise écologique et crise de la modernité
- n°55 : Échapper à la modernité
- n°56 : Le champignon de la fin du monde. Vivre dans les ruines du capitalisme
- n°57 : Les rythmes du labeur Enquête sur le temps de travail en Europe occidentale. XIV^e-XIX^e siècles
- n°58 : Guerre et paix à l'âge écologique
- n°59 : Croissance, décroissance, post-croissance
- n°60 : La longue marche