

Responsabilité sociétale des entreprises et Médiation : L'éthique au cœur du développement durable

Stéphanie Brunengo-Basso,
Avocate et maître de conférences associé,
Aix-Marseille Université (EA 2224),
Directrice adjointe de l'institut pluridisciplinaire de l'eau et du développement durable,
BBLM Avocats

1) Commission européenne, « *Livre vert, Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* », COM (2001), 366 final du 18 juillet 2001.

2) Sur la théorie des parties prenantes R.-E. Freeman, *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 1984. Sur la notion en droit des sociétés, F.-X. Trébulle, *Stakeholders Theory et droit des sociétés* : *Bull. Joly Sociétés* décembre 2006, § 282, p.1337 (partie I) et *Bull. Joly Sociétés Janvier 2007*, §6, p.7 (partie II). Voir aussi pour une approche plus globale B. Lengaigne, « *Les usages contemporains de la notion de «partie prenante : entre contrat, risque et responsabilité* », cité in B. Boidin, N. Postel et Rousseau (dir.), *La responsabilité sociale des entreprises. une perspective institutionnaliste*, p.99. spéc.p108.

3) Les parties prenantes désignent ceux qui ont un enjeu, une prétention ou un intérêt dans l'entreprise ou l'organisation. Elles regroupent en interne les actionnaires, dirigeants, et les salariés, en externe les partenaires stratégiques et les clients (parties prenantes intermédiaires), les universités, fournisseurs, sous-traitants, syndicats, ONG administrations, associations, riverains IFC (International Finance Coporation), dialogues avec les Parties Prenantes : *Le Manuel des bonnes pratiques pour les entreprises réalisant des affaires sur les marchés en développement*, 2007, cité in R. De Quénaudon, *Droit de la responsabilité sociétale des organisations*, Introduction, *Masters Droit, Marcier*, 2014, p. 23 ; la norme ISO 26 000 définit les parties prenantes comme « *un individu ou un groupe ayant un intérêt dans les décisions ou activités d'une organisation* », Norme ISO 26 00, Lexique (2.20), p. 4

4) La RSE serait selon cette analyse de composante de l'intérêt social : D. Poracchia, D. Martin, *Regard sur l'intérêt social*, *Rev. des sociétés* 2012, p. 475.

5) Communication de la Commission au Parlement, au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité des régions, *Responsabilité sociale des entreprises : une nouvelle stratégie de l'UE pour la période 2011 – 2014*, COM (2011) 681 final, du 25 octobre 2011, p.5.

6) Sur la notion d'externalité voir V. J. M. Allier, *Conflits écologiques et langages de valorisation*, *Presses de Sciences Po*, coll. *Ecologie & politique*, 2008/1 n°35, pp.91 -107.

L'entreprise responsable au sein de son écosystème. La prise en compte d'intérêts externes à l'entreprise est cœur du concept de Responsabilité sociale. Ainsi, la Commission européenne présentait originellement la RSE comme « *un concept désignant l'intégration volontaire par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes* » (1). Cette première analyse tendait à appréhender la RSE comme une forme d'aboutissement de la théorie des parties prenantes, « *stakeholders* » selon laquelle l'intérêt de l'entreprise doit dépasser la seule prise en compte des intérêts des actionnaires (2). Selon la Commission, la prise en compte des attentes des parties prenantes internes et externes présenterait un intérêt pour l'entreprise elle-même, lui permettant de « *construire une relation de confiance à long terme vis-à-vis de ses employés, des consommateurs, et des citoyens (...) favorisant l'émergence d'un environnement propice à l'innovation et au développement* » (3). Cette définition reconnaît l'entreprise en tant que nœud de relations contractuelles, économiques, sociales, les intérêts des parties prenantes et ceux de l'entreprise semblant converger vers la création de valeur sur le long terme (4). Dans sa conception moderne, la Commission redéfinit la RSE comme « *la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société* » (5). Cette nouvelle approche met en avant les externalités négatives volontairement ou involontairement induites par l'activité de l'entreprise et partant la responsabilité de celle-ci à l'égard de son écosystème naturel, social et économique (6). Elle met également en lumière les tensions potentielles entre les intérêts de l'entreprise et de ses parties prenantes. Toutefois, la Commission assigne à la RSE une finalité de dépassement de ces antagonismes, au regard de l'intérêt qu'elle présente pour la société en son ensemble, en ce qu'elle « *propose un socle de valeurs sur lequel bâtir une société plus solidaire et fonder la transition vers un système économique durable* ». Vecteur d'intégration par les entreprises du principe de développement durable, la RSE traduirait une vision empathique du droit

des affaires⁷. L'empathie, marqueur de la conscience humaine exprime la capacité d'une personne à « *comprendre* » autrui (8). La RSE devrait ainsi conduire les entreprises à opter pour un **libéralisme altruiste** en adoptant volontairement des standards de management éthiques et responsables garants du respect des attentes de ses parties prenantes (9).

De l'éthique des affaires à l'éthique des conflits. Cette vision utopique en tant qu'idéal à atteindre de la RSE ne doit pas masquer la réalité des conflits nécessairement générés par les aspirations souvent divergents de l'entreprise et des parties prenantes. Défini dans le Vocabulaire juridique de Gérard Cornu comme une opposition de vues ou d'**intérêts**, mésentente, situation critique de désaccord pouvant dégénérer en litige ou en procès ou en affrontement de fait (violence, voie de fait, etc), le conflit est inhérent à la vie sociale et présent dans la vie intérieure de chacun (10). Destructeur, il met à mal les relations solidaires, de coopération et d'échange. Toutefois, le conflit permet également la remise en cause de situations dépassées, de solutions obsolètes et par de nouveaux questionnements, offre une place à l'innovation (11). Les démocraties modernes ont institutionnalisé la prééminence du droit et le recours au juge étatique pour assurer la régulation des conflits (12). Cependant, les pratiques amiables en dehors du recours au juge étatique (qualifiées de droit vivant ou infra droit) ont toujours existé. Elles sont rassemblées classiquement aujourd'hui sous le terme de Modes amiables de règlement des différends (MARD), le différend étant qualifié de « *contestation entre deux ou plusieurs personnes provenant d'une divergence d'avis ou d'intérêt* » (13). Fondés sur les principes de participation directe et de responsabilisation de chacun, les MARD puisent leur origine dans les travaux de conceptualisation de la négociation, des chercheurs américains Fisher et Ury (14). Professeurs auprès de la Harvard Law School, ils ont théorisé la négociation dite raisonnée, définie comme « *un processus de prise de décision interpersonnelle par lequel deux ou plusieurs personnes arrivent à un accord intégratif qui exploite toutes les opportunités de gains mutuels (...)* » (15). L'accord judicieux



est défini par ses auteurs comme « *l'accord durable, répondant aux intérêts légitimes des parties, résolvant dans la mesure du possible, les conflits d'intérêts équitablement, et tenant compte des intérêts de la communauté* » (16). La méthode repose sur quatre piliers garants du principe directeur essentiel « *être doux avec les hommes et ferme avec le différend* » (17). Elle constitue l'un des outils majeurs du processus de résolution des conflits au cœur de la pratique des MARD dans leur pluralité (conciliation, médiation, convention de droit participatif, droit collaboratif...).

Processus de résolution des conflits, éthique et empathie. La pratique la plus aguerrie des MARD repose sur la maîtrise d'une méthode classiquement dénommée **processus de résolution des conflits** (18). Ce dispositif méthodologique mobilise différentes techniques de communication (écoute active, communication non violente, reformulation...) permettant à chacune des parties d'accéder à une vision empathique de la situation de l'autre. Lorsque le mode de résolution du conflit s'appuie sur l'autorité bienveillante d'un tiers, la fiabilité du processus est assurée par l'éthique et la déontologie de ce dernier. La définition de la médiation proposée dans l'ouvrage pratique de référence (A.Pekar Lempereur, J. Salzer, A.Colson, Méthode de médiation, Dunod) éclaire la dimension humaniste de ces mécanismes : « *les parties accepte qu'un tiers, neutre, impartial et bienveillant, facilite la reprise ou la poursuite de l'échange, afin que celles-ci parviennent par elles-mêmes, à explorer leur conflit, identifier les besoins essentiels en présence, imaginer toutes les solutions possibles, les évaluer, et choisir celles sur lesquelles, librement, elles s'engagent mutuellement* ». (19) Les dispositions légales en matière de médiation et de conciliation conventionnelle mettent également l'accent sur l'éthique et la déontologie du tiers garant du processus : « *La médiation et la conciliation conventionnelles régies par le présent titre s'entendent (...) de tout processus structuré, par lequel deux ou plusieurs parties tentent de parvenir à un accord, en dehors de toute procédure judiciaire en vue de la résolution amiable de leurs différends, avec l'aide d'un tiers choisi par elles qui accomplit sa mission avec impartialité, compétence et diligence* » (art.1530 du Code de procédure civile) (20).

MARD et RSE, la convergence pour un changement de paradigme social. Ce bref rappel des éléments substantiels de la RSE et des MARD, permet de mettre à jour les principaux points de leur ligne de convergence. Démarches volontaires, ils participent de la construction d'un ordre juridique négocié par opposition à un ordre juridique dirigé (21). Par la formalisation d'accords à valeur contractuelle issus d'une négociation structurée et l'intégration de normes éthiques ou techniques complémentaires, ils participent de la construction d'un droit souple en plein essor. Critiqué pour sa faiblesse

normative, l'omniprésence du droit souple s'explique notamment par son adéquation aux intérêts des acteurs privés en quête de solution «sur mesure» à leurs difficultés et aux risques auxquels ils peuvent être exposés notamment financiers et réputationnels (22). Facteurs d'innovation, la Responsabilité sociétale de l'entreprise et le recours aux modes alternatifs de règlement des différends témoignent, comme l'exprime le Professeur Loïc Cadiet, de l'émergence d'une nouvelle manière de « *penser l'économie en termes participatifs ou collaboratifs* » (23). Leur convergence prend également une dimension structurelle lorsque l'on envisage d'une part les MARD en tant que composante de la stratégie RSE de l'entreprise (I), et d'autre part en tant qu'instruments majeurs de l'effectivité de la RSE (II).

I. Les MARD, composantes de la stratégie RSE

Les MARD et les techniques de communication et de négociation qu'ils mettent en œuvre sont au cœur des stratégies de Responsabilité sociale en ce qu'ils garantissent la prise en compte des intérêts des parties prenantes et l'équilibre à instaurer avec ceux de l'entreprise (A). Éléments constitutifs de la stratégie RSE, ils sont également une composante essentielle de la gouvernance de l'entreprise responsable (B).

A. Les MARD, outils constitutifs de la stratégie RSE

Le dialogue avec les parties prenantes, principe directeur de la RSE. Dans la conception moderne de la Commission européenne, l'entreprise doit, afin de s'acquitter pleinement de sa responsabilité sociale, engager en collaboration étroite avec les parties prenantes, « **un processus destiné à intégrer les préoccupations en matière sociale, environnementale, éthique, des droits de l'homme et de consommateurs dans leurs activités de base et leur stratégie de base ; (...) ce processus visant à optimiser la création d'un bénéfice réciproque pour leurs propriétés/actionnaires, ainsi que pour les autres parties prenantes et l'ensemble de la société, à recenser, prévenir et atténuer les effets négatifs potentiels que les entreprises peuvent exercer** ». Ce processus garant de la création d'un bénéfice réciproque n'est pas sans rappeler «l'accord judiciaire» obtenu par la méthodologie de la négociation raisonnée. La norme ISO 26 000 qui propose des lignes directrices en vue d'orienter l'organisation vers une responsabilité sociétale, définit la prise en compte des intérêts des parties prenantes comme l'un des principes directeurs de la RSE (24). Dans cette optique, l'entreprise doit identifier ses parties prenantes et les liens entre ces intérêts et les intérêts de celles-ci dans toute leur diversité. La norme préconise le recours au dialogue défini « *comme l'activité entreprise pour créer des opportunités*

7) Voir l'ouvrage de J.Rifkin président de la fondation sur les tendances économiques, «Une nouvelle conscience pour un monde en crise ; vers une civilisation de l'empathie», *Les liens qui libèrent*, 2011 cité in Jourdain – Fortier, Rapport de synthèse sur la Responsabilité sociale des entreprises, Rev. Lamy Droit des affaires, 2013, p.84.

8) Le mot empathie est une traduction du mot allemand *Einfühlung* qui «renvoie à la capacité de ressentir l'autre de l'intérieur», sur l'origine du mot, les différentes formes d'empathie et ses liens avec l'altruisme voir M. Ricard, Plaidoyer pour l'altruisme, la force de la bienveillance, *Nil*, 2013, p.48 et s.

9) «Accorder de la valeur à l'autre et être concerné par sa situation, voilà qui représente deux composantes essentielles de l'altruisme», *ibid.*, p.27.

10) G. Cornu, Association H. Capitant, Vocabulaire juridique, Paris, *PUF, Quadrige*, 2014 (10^{ème} éd.), p. 229.

11) A. Pekar Lempereur, J.Salzer, A.Colson, Méthode de Médiation, *Dunod* Paris 2008, p.1.

12) N. Fricero, C. Butruille –Cardew, L.Benrais, B. Gorchs – Gelzer, G.Payan, Le guide des modes amiables de résolution des différends (MARD), *Dalloz*, 2014-2015.

13) G.Cornu, op.cit n°15, p.343 ; Sur les aléas de la sémantique et la référence également aux termes de Modes alternatifs de règlement des litiges, MARL voir L. Cadiet, Construire ensemble une médiation utile», in Colloque «La médiation judiciaire : déjà vingt ans», Cour d'appel de Paris, 19 mai 2015, *Gaz.Pal.*, 18 juill.2015, n°199, p.10.

14) Sur les origines et les enjeux des Mard voir N. Fricero, *ibid.*, p.2 et s. également, J.-P.Bonafé –Schmitt, J.Dahan, J.Salzer, M.Bourry d'Antin, G.Pluyette et S. Bensimon, Art et techniques de la médiation, *Litec*, 2004; T. Fiutak, Le médiateur dans l'arène, réflexion sur l'art de la médiation, *Erès* 2009, T.Garby, La gestion des conflits, *Economica*, 2004 ; Guillaume – Hofnun, La médiation «Que sais-je?», *PUF* 2012. J-F.Six, Le temps des médiateurs, *Le Seuil*, 1990, J-F Roberge, La justice participative, changer le milieu juridique par une culture intégrale active de règlement des différends, *ED.Y. Blais*, 2012.

15) *Getting to yes : Négociations Agreement without giving in*, New York 1981, ouvrage rédigé dans le cadre du «*Harvard Negotiation Project* de la Harvard Business School ; R.Fisher, W.L.Ury et B. Patton, Comment réussir une négociation, *Le Seuil*, 2008, 3^{ème} éd, traduit de l'anglais. Définition in C.Smets – Gary, PMR Europe Formation, 2008, cité in N.Fricero, op.cit., n°17, p.425.

16) *Ibid*, p.22.

17) Traiter séparément les questions de personne et le différend, se concentrer sur les intérêts en jeu et non sur les positions, imaginer des solutions pour un bénéfice mutuel, exiger l'utilisation de critères objectifs, *ibid*.

18) Schématiquement présenté sous la forme de la roue de Fiutak : T. Fiutak, Le médiateur dans l'arène, réflexion sur l'art de la médiation, *Erès* 2009, pour d'autres modèles méthodologiques voir également L. Baradat,

in « Colloque Avocat demain ... Procédure participative, Droit collaboratif, Négociation : enjeux et mode d'emploi », Colloque du 9 juillet 2014 organisé par l'Ordre des avocats à la Cour d'appel d'Aix en Provence et l'Institut des Hautes Etudes en Médiation et Négociation, Faculté de droit d'Aix en Provence.

19) A. Pekar Lempereur, J. Salzer, A. Colson, Méthode de médiation, *Dunod*, Paris, 2008. La bienveillance est définie comme une disposition favorable de la volonté, *Dictionnaire Littré*.

20) L'article 1531 du Code de procédure civile rappelle le caractère confidentiel de la médiation.

21) A. Piravino, (dir) Changement social et droit négocié – De la résolution des conflits à la conciliation des intérêts, *Economica*, 1998.

22) J. Richard, L. Cytermann, Le droit souple, Rapport du Conseil d'Etat, Etude annuelle 2013.

23) L. Cadiet, Avant-Propos, Le Traitement juridictionnel des modes amiables de résolution des différends (MARD) en matière civile, *Revue justice Actualités*, n°12, 2014., 9.

24) Sur la norme ISO 26 000 et notamment sa valeur normative voir R. De Quénaudon, Droit de la responsabilité sociétale des organisations, Introduction, Masters Droit, *Marcier*, 2014, p. 386.

25) Norme ISO 26 000, Lexique, 2.21., p.4.

26) 5.3.3. Dialoguer avec les parties prenantes, Norme ISO 26000, p.21 et 22 ; La norme recommande de mettre en place un processus adéquat et loyal s'appuyant sur un dialogue avec les parties prenantes les plus pertinentes (...) Un dialogue effectif avec les parties prenantes repose sur la bonne foi et va bien au-delà des relations publiques. Sur la distinction entre dialogue avec les parties prenantes et communication sur la responsabilité sociale voir 7.5.3. Types de communication en matière de responsabilité sociétale, norme ISO 26 000, p.93.

27) La norme ISO 26 000 fait référence aux sept questions centrales de la responsabilité sociétale : Gouvernance de l'organisation, Droits de l'homme, Relations et conditions de travail, Environnement, Loyauté des pratiques, Questions relatives aux consommateurs, Communautés et développement local.

28) Norme ISO 26 000, § 7.6.3., Résoudre les conflits ou les désaccords entre une organisation et ses parties prenantes, p. 96.

29) Ibid, § 6.7.6. Questions relatives aux consommateurs : Service après - vente, assistance et résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs, p.69.

30) Pour une présentation de ces dispositions, J.B Gouache, « Règlement extrajudiciaire des litiges de consommation, l'ordonnance n°2015 -1033 du 20 août 2015 en quelques lignes », *JCP E*, n°37, 10 septembre 2015, p.9.

31) Dans le secteur de la santé, le recours à la médiation est également institué par les articles R.1112-93 et s. du Code de la santé publique; voir également les dispositifs de

de dialogue entre l'organisation et une ou plusieurs de ses parties prenantes dans le but d'éclairer les décisions de l'organisation » (25). Le dialogue doit être interactif, reposant sur la bonne foi et a pour caractéristique essentielle d'impliquer **une communication bilatérale** (26). Parmi les motivations de l'entreprise à engager ce dialogue, les lignes directrices font référence à la levée des conflits impliquant ses propres intérêts, les intérêts de ses parties prenantes et les attentes de la société en général. Le processus de résolution des conflits sans être nommément désigné s'impose naturellement de l'exégèse de ces normes, comme le mode opératoire à privilégier pour déterminer et analyser les intérêts et besoins des parties prenantes.

Un dialogue pour aller au-delà de la loi.

Les outils des modes de résolution amiable des différends permettent de créer l'espace de communication et de dialogue entre l'entreprise et les parties prenantes prôné par les principes directeurs de la RSE. De la maîtrise de ces outils, dépendra la qualité de ce dialogue et la pertinence de la stratégie RSE de l'entreprise. En effet, par ce dialogue, l'entreprise doit déterminer les thèmes de la RSE qu'elle souhaitera investir de manière privilégiée eu regard des « enjeux pertinents » qu'ils représentent pour sa pérennité et son développement (27). Ce dialogue équilibré et au plus près des intérêts en présence permettra la création d'une stratégie RSE « sur mesure » formalisée par les engagements juridiques adaptés aux besoins des parties prenantes, à l'intérêt de l'entreprise et aux risques associés.

B. Les MARD, composantes de la gouvernance RSE

Le traitement des litiges de l'entreprise responsable par les MARD.

Si les MARD permettent de définir *ex ante*, la stratégie RSE de l'entreprise, ils sont également au cœur de la gouvernance responsable. Ainsi, le recours au MARD est expressément visé en tant que mode privilégié de résolution des conflits ou des désaccords entre l'organisation et ses parties prenantes. Les lignes directrices issues de la norme ISO 26 000 préconisent à cet égard le recours à des procédures de médiation ou d'arbitrage en vue de résoudre les conflits ou les désaccords entre une organisation et ses parties prenantes (28). De manière plus spécifique, les thématiques des droits de l'homme comme nous le verrons plus loin ou encore de droit des consommateurs doivent être traitées dans leur dimension contentieuse par les MARD. Ainsi, les lignes directrices préconisent en matière de résolution des réclamations et litiges pour les consommateurs de « faire appel à d'autres mécanismes de règlement des litiges et à des mécanismes de résolution des conflits et de réparation reposant sur des normes nationales ou internationales, n'occasionnant

aucun frais ou un minimum de frais pour les consommateurs et ne demandant pas à ces derniers de renoncer à leurs droits d'user de voies de recours » (29). A cet égard, rappelons que l'ordonnance n°2015-1033 du 20 août 2015 en transposant en droit national la directive 2013/11/UE du Parlement européen et du Conseil du 21 mai 2014 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de consommation généralise l'obligation du professionnel de garantir au consommateur le recours effectif à un dispositif de médiation à la consommation (C. consom., art.L. 152-1) (30). La mise en place de mécanismes de médiation s'inscrit ainsi structurellement dans la gouvernance de l'entreprise responsable (31).

Ces récentes dispositions expriment également l'influence notable du droit souple sur le droit dur. S'agissant des MARD, la question se pose de ce point de vue, sur l'évolution à venir de la position du législateur. Ainsi, l'ordonnance en droit de la consommation préfigure-t-elle d'un corpus de règles tendant à imposer le recours aux MARD comme préalable obligatoire à la saisine du juge, le législateur quittant sa posture incitative telle qu'exprimée par le décret n°2015-282 du 11 mars 2015 pour ériger les modes alternatifs de règlement des différends en nouveau standard processuel ? (32) Pour l'instant, l'évolution demeure timide comme en témoigne le projet portant application des mesures relatives à la justice du XXIème siècle qui prévoit le caractère obligatoire du recours préalable à la conciliation mais le limite aux litiges de faible importance relevant de la compétence de la juridiction de proximité ou du Tribunal d'instance. (33)

II. Les MARD, instruments d'effectivité de la RSE

Remise en cause dans sa légitimité normative, la RSE est également questionnée quant à son effectivité (A). Le recours institutionnalisé à la médiation dans les conflits relatifs aux droits de l'homme ouvre à cet égard une voie d'amélioration de sa mise en œuvre (B).

A. Le doute sur l'effectivité de la RSE

La RSE, droit « doux » en quête de crédibilité. Critiqué pour sa remise en cause du modèle de normativité par la contrainte hérité de Kelsen, le droit souple est également questionné quant à son effectivité (34). La RSE participe de ce phénomène et reçoit l'ensemble de ces critiques (35). Par son caractère peu contraignant, la RSE ne peut s'imposer qu'en suscitant une adhésion volontaire et généralisée sur le modèle du standard. Lorsqu'il ne peut être directement sanctionné, l'impact de sa violation dépendra des conséquences réputationnelles auxquelles l'entreprise sera exposée (36). Toutefois, on peut imaginer que les méthodes



de négociation constitutives des MARD permettent de faire évoluer les comportements des entreprises vers ces nouveaux principes, en dehors de toute contrainte, et en offrant à cet égard un espace de créativité plus important. Elles participeraient du nouveau modèle normatif d'**autorégulation** et de **corégulation** né dans le contexte contemporain de globalisation financière et de mondialisation des échanges (37).

B. La médiation, instrument de progrès des droits de l'homme

La médiation, douceur et fermeté au service du respect des droits de l'homme.

La stratégie de la Commission européenne pour la période 2011-2014 souligne la montée en puissance des droits de l'homme en tant que composante de plus en plus importante de la RSE (38). Les droits de l'homme sont à la fois un but et le fondement de la responsabilité sociale des entreprises. (39) L'Organisation des Nations Unies recommande la mise en place de mécanismes de réclamation non judiciaires efficaces et appropriés, en plus de mécanismes judiciaires dans le cadre d'un système étatique complet de réparation des atteintes aux droits de l'homme commises par les entreprises, parmi lesquels la médiation (40). La norme ISO 26 000 préconise de remédier aux atteintes aux droits de l'homme par des mécanismes fondés sur le dialogue et la médiation ; l'efficacité des mécanismes mis en place résulterait d'un processus permettant l'obtention de « solutions mutuellement acceptées, obtenues par le dialogue entre les parties » (41). La médiation est ainsi privilégiée parmi les autres mécanismes de résolution non judiciaire car le médiateur n'impose pas sa solution mais contribue à faire émerger une solution. Ainsi, la médiation apparaît particulièrement adaptée au regard de sa dimension consensuelle.

Le dispositif de médiation au sein de l'OCDE. L'organisation de coopération et de développement économique (OCDE) a mis en place dès 2010 un système de « Points

contacts nationaux pour les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales » (PCN) sur la responsabilité sociétale des entreprises (42). Les PCN sont composés par des représentants des entreprises, de l'Etat et de syndicats (43). Toute personne peut saisir le PCN, toutefois, en ce qui concerne le PCN français, il est majoritairement saisi par les syndicats, les ONG et de manière plus marginale par l'ONU. Le dépôt de plainte va déclencher la procédure de traitement des circonstances spécifiques conformément aux lignes directrices de procédure de l'OCDE. Le processus qui prévoit la mise en œuvre d'une médiation repose sur un principe d'indépendance de l'institution qui propose ses bons offices, et de totale confidentialité des échanges (44). Le rapport d'activité annuel des points contacts fournit un certain nombre d'exemples de saisine ainsi que leur issue. Ainsi dans l'affaire Socapalm- Cameroun largement médiatisée, le PCN après s'être heurté au refus du Groupe Bolloré visé par la saisine pour son activité de production d'huile de palme au Cameroun, a pu mettre en place une médiation avec les quatre ONG plaignantes. Le processus a abouti à la négociation d'un plan d'action entre le Groupe et l'ONG Sherpa visant à améliorer les conditions de vie et de travail des employés des plantations et de populations locales mis en œuvre sur trois ans et suivi par un organisme indépendant (45). La médiation semble assurer la mise en place de la logique de suivi des engagements pris en matière de protection des droits de l'homme perçue comme gage de son effectivité. (46) Elle permettrait ainsi de mettre en place des outils conventionnels d'évaluation et de contrôle des engagements RSE des entreprises. On peut également aisément imaginer que la remise en cause de la « bulle de confidentialité » offerte par l'espace de médiation du fait de la violation des accords conclus avec les parties prenantes, constitue en elle-même une menace suffisamment dissuasive pour les entreprises au regard de l'impact consécutif sur leur réputation et des conséquences négatives à l'égard des investisseurs.

conciliation en matière d'indemnisation des préjudices résultant des accidents médicaux et des infections nosocomiales (art. L.1142 -5 CSP).

32) Sur la portée de ces nouvelles mesures destinées à inciter ou faciliter la résolution amiable des différends : Circulaire du 20 mars 2015 de présentation du décret n°2015 - 282 du 11 mars 2015 relatif à la simplification de la procédure civile, à la communication électronique et à la résolution amiable des différends, NOR : JUSC1505620C.

33) Art. 3. et suivants projet de loi du 31 juillet 2015 portant application des mesures relatives à la justice du XXIème siècle, JUSX15156392.

34) Sur la notion de droit souple, C.Thibiege, « Le droit souple, Réflexion sur les textures du droit », *RTD civ.*, 2003, p.599 et s.

35) P. Deumier, La responsabilité sociétale de l'entreprise et les droits fondamentaux, *Dalloz* 2013, p.1564.

36) J. Richard, L.Cytermann, Le droit souple, Rapport du Conseil d'Etat, Etude annuelle 2013, *La documentation française*, p.11.

37) Sur l'émergence de ces phénomènes de régulation dans le contexte de mondialisation voir R. De Quenaudon, op.cit. n°3, p.46 et s.

38) Communication de la Commission européenne, p.7.

39) N. Mathey, « La responsabilité sociale des entreprises en matière de droits de l'homme », *Cahiers de droit de l'entreprise* n°3, Mai 2010, dossier 13.

40) Rapport du Représentant spécial du Secrétaire général chargé de la question des droits de l'homme et des sociétés transnationales et autres entreprises, J. Ruggie, Conseil des droits de l'homme, 21 mars 2011.

41) ISO 26 000, § 6.3.6. Droits de l'homme - Domaine d'action 4 : Remédier aux atteintes aux droits de l'homme, p.33.

42) Les autres dispositifs et les principes encadrant le dépôt de plainte: <http://www.tresor.economie.gouv.fr>.

43) En France, l'activité du PCN est coordonnée par le Trésor Public.

44) Ces principes doivent être conciliés avec la collaboration du PCN français à l'action gouvernementale dans le domaine de la conduite responsable des entreprises : Rapport d'activité du PCN français 2013/2014.

45) Communiqué de suivi du PCN du 17 mars 2014, <http://www.tresor.economie.gouv.fr/File/399334>; Rapport du PCN du 3 juin 2013 : <http://www.tresor.economie.gouv.fr/file/397225>.

46) P. Deumier, op. cit n°44.