

Devoir de vigilance, RSE & CSRD : adapter vos stratégies face à l'incertitude

Evolutions réglementaires et impact sur les entreprises

Gestion des risques liés au contexte international

À titre liminaire, il convient de préciser que le cabinet Vigo a représenté de la Fédération internationale pour les droits humains (FIDH) en tant que partie civile à l'audience de la 16^e chambre correctionnelle du tribunal judiciaire de Paris dans l'affaire dite « Lafarge ». Le cabinet Vigo assiste également la FIDH, ainsi que la Ligue des droits de l'Homme (LDH), dans l'instruction toujours en cours pour complicité de crimes contre l'humanité.

L'ensemble des personnes condamnées en première instance ont interjeté appel, elles sont donc présumées innocentes.

1. Un risque pénal accru pour les entreprises multinationales

Dans la précédente édition du webinaire sur l'actualité de la compliance du Cercle de la Compliance, le contexte géopolitique actuel avait été présenté comme facteur complexifiant la poursuite des activités commerciales dans ces pays à risque.

Avait, à ce titre, été fait référence au rapport du club des juristes, publié en février 2025, et s'appuyant sur l'affaire Lafarge en Syrie pour démontrer la tendance d'une responsabilisation accrue de l'activité des personnes morales opérant à l'étranger.

Le 13 avril 2026, la 16^{ème} chambre du tribunal correctionnel de Paris a rendu une décision historique à ce sujet.

Pour rappel, entre 2013 et 2014, Lafarge SA maintenait l'activité de sa cimenterie de Jalabiya (nord de la Syrie) dans un contexte de guerre civile. Pour assurer la continuité de l'exploitation, l'approvisionnement en matières premières et la liberté de circulation de ses équipes, des versements ont été effectués à des groupes armés présents sur le territoire, dont Daech et le Front al-Nosra.

À la suite d'une enquête journalistique, l'ONG Sherpa, l'ECCHR et onze anciens salariés syriens déposent une plainte pénale en France. Une information judiciaire a été ouverte à Paris du chef de financement du terrorisme, complicité de crimes contre l'humanité, violation de sanctions internationales et infractions connexes.

En 2022, Lafarge SA et sa filiale syrienne LCS ont, par ailleurs, conclu un accord de plaider-coupable. Elles reconnaissent avoir fourni un soutien matériel à des organisations terroristes désignées comme telles par les États-Unis. Le montant total de l'amende négociée est de 777,78 millions de dollars (amende pénale : 90,78 millions de dollars ; confiscation : 687 millions de dollars).

En France, la procédure a été scindée en 2024. Le volet correctionnel (financement du terrorisme et violation de sanctions) est renvoyé devant la 16e chambre du tribunal correctionnel de Paris, qui statue sur la responsabilité de la société ainsi que de huit personnes physiques.

Les audiences se sont tenues du 4 novembre au 19 décembre 2025.

L'instruction se poursuit séparément sur les faits présumés de complicité de crimes contre l'humanité.

2. Les apports juridiques de la décision

- ***L'établissement d'une responsabilité pénale pour complicité d'infraction à caractère terroriste, en l'absence d'une quelconque adhésion idéologique***

Lafarge SA ainsi que plusieurs de ses anciens membres et dirigeants sont condamnés pénalement pour financement du terrorisme, sans pour autant que soit établie une quelconque adhésion idéologique aux groupes en cause.

Dans la continuité des arrêts de la Cour de cassation rendus dans le cadre de l'instruction, le tribunal correctionnel retient que le versement de fonds à des organisations terroristes en connaissance de leur caractère terroriste dans le seul but de poursuivre une activité commerciale suffit à caractériser l'infraction.

- ***La responsabilité pénale de la société mère du fait d'une filiale***

Le tribunal admet la responsabilité pénale de la société mère pour des faits matériellement commis au sein d'une filiale étrangère, dès lors que sont réunis trois éléments :

- l'existence d'une chaîne hiérarchique opérationnelle entre le siège et la filiale ;
- l'exercice d'un contrôle stratégique par la direction du groupe ;
- une validation, explicite ou implicite, des décisions au niveau du siège.

- ***Appréciation de la responsabilité des dirigeants personnes physiques***

Le tribunal retient la culpabilité de l'ex-PDG de Lafarge, M. Bruno Lafont, sur le fondement de la délégation de pouvoirs et de la remontée d'informations. Il juge que la chaîne de responsabilité interne « *impliquait nécessairement une remontée d'informations sur les conditions de maintien de l'usine en Syrie* » et que Bruno Lafont « *était nécessairement informé du caractère répréhensible de ces agissements* », compte tenu de son niveau d'information, de son niveau d'études et de ses responsabilités de dirigeant d'un groupe du CAC 40.

3. Les manquements en termes de compliance/ conformité

Le tribunal n'a pas statué sur les dispositifs mis en place par la société Lafarge SA en termes de compliance.

Toutefois, ce qui rend cette affaire particulièrement instructive pour les praticiens de la compliance, c'est que Lafarge SA n'était pas dépourvu de dispositifs de prévention des risques.

Le groupe disposait :

- D'une politique de sûreté groupe validée par le Comité exécutif (avril 2012) ;
- D'un guide de gestion des crises et un guide pratique d'analyse des risques sûreté ;

- De comités de sûreté hebdomadaires avec remontée des informations vers le siège ;
- D'un code de conduite des affaires ;
- De principes d'action groupe ;
- D'une charte de l'administrateur ;
- D'un rapport annuel, se référant explicitement au Pacte Mondial des Nations Unies et mentionnant une cartographie des risques,
- D'une direction audit et contrôle interne,
- Ainsi que d'un plan d'audit annuel.

Partant, la simple existence d'un programme de compliance formellement constitué ne protège pas à lui seul, dès lors que son organisation réelle permet, tolère ou accompagne l'infraction.

Cinq défaillances structurelles méritent d'être identifiées dans les documents Lafarge¹ :

- ***L'absence de doctrine de retrait de marché***

Le guide pratique d'analyse des risques sûreté versé à la procédure prévoyait explicitement qu'à partir d'un niveau de risque « *très élevé* », « *il peut être nécessaire d'envisager d'interrompre ou de restreindre l'activité* », et qu'à partir du niveau « *inacceptable* », « *l'activité doit être suspendue (...). S'il est impossible de réduire le risque, l'activité (...) ne doit pas reprendre.* »

Ce dernier mécanisme n'a cependant pas été actionné, quand bien même l'activité de la filiale syrienne LCS avait ou être suspendue pendant un certain temps.

Les échanges tenus à l'audience révèlent qu'aucun des acteurs (direction de la sûreté, direction générale pays, direction du groupe) n'a jamais formellement proposé ni décidé la fermeture définitive de l'usine.

Enseignement : Un programme de compliance doit inclure une doctrine de sortie de marché claire, fondée sur des critères objectifs de déclenchement, une procédure d'escalade formalisée, et l'identification du niveau de décision compétent.

- ***Défaillance du dispositif de gestion des tiers***

Les paiements litigieux ont transité par des intermédiaires locaux dont le rôle réel était au moins partiellement connu des équipes opérationnelles. Les comités de sûreté documentaient les relations avec ces tiers. Le code de conduite des affaires interdisait pourtant explicitement tout versement à une personne privée dans le but d'obtenir un traitement de faveur, et imposait une vigilance renforcée à l'égard des fournisseurs.

L'écart entre le dispositif formel et la pratique opérationnelle est ici manifeste.

Enseignement : Un dispositif de compliance sur les tiers n'est effectif que s'il existe une capacité d'interruption des relations commerciales à la première alerte sérieuse. Un code de conduite fournisseurs sans mécanisme d'arrêt opérationnel est insuffisant.

¹ Article Vinci Work, "*When compliance failures become criminal: What the Lafarge judgment means for business*", Sara Henna Dahan, 23 April 2026 (traduction libre)

- **Dysfonctionnement de la remontée d'informations**

Les comités de sûreté documentaient régulièrement la dégradation de la situation : prise de contrôle de zones par des groupes armés, kidnappings de salariés, négociations avec des milices.

Dès septembre 2013, le compte rendu du comité de sûreté mentionnait qu' *« il devient de plus en plus difficile d'opérer sans être amené à négocier directement ou indirectement avec ces réseaux classés terroristes par les organisations internationales et les États-Unis. »*

Ces informations ne sont pas remontées jusqu'au PDG dans leur intégralité.

M. Lafont a également admis ne pas lire l'intégralité des comptes rendus de sûreté qui lui étaient soumis.

Le tribunal ne retient pas cet argument. Il juge que la délégation de pouvoirs et la position hiérarchique de M. Lafont *« impliquaient nécessairement une remontée d'informations »*, indépendamment du filtrage opéré par ses subordonnés.

Enseignement : La compliance ne peut reposer sur un système de remontée d'informations dont le fonctionnement dépend de l'appréciation discrétionnaire des managers intermédiaires. Des alertes à déclenchement automatique sur les sujets à risque élevé doivent contourner la ligne hiérarchique.

- **Absence d'audits sur site en situation de risque élevé**

Lors de l'instruction, Bruno Lafont a reconnu l'absence de tout contrôle d'audit et de déplacement sur site au sein de LCS au moment des faits. Il a précisé que le responsable de l'audit *« pensait que cela pourrait redevenir possible »*, sans que cette absence de contrôle ait donné lieu à un quelconque signalement.

Enseignement : Les sites sensibles, voire inaccessibles, (filiales en zone de conflit, marchés sous sanctions) sont précisément ceux où le risque pénal est le plus élevé. Un programme de compliance doit prévoir des mécanismes de contrôle alternatifs (audits à distance, certification locale renforcée, contrôles financiers resserrés) et non une simple suspension du contrôle dans l'attente d'un retour à la normale.

- **L'ignorance organisationnelle n'est plus une cause exonératoire**

Lors de l'audience, l'ex-PDG de Lafarge, M. Bruno Lafont a déclaré ne pas avoir lu l'intégralité de ses courriels.

Le tribunal n'a pas retenu cet argument. La position hiérarchique, le niveau de responsabilité et le niveau de formation du dirigeant rendaient selon lui impossible toute ignorance, de bonne foi, sur le fondement d'une méconnaissance des systèmes informatiques.

Enseignement : Les entreprises ont l'obligation de former leurs dirigeants aux risques de compliance, aux régimes de sanctions applicables, aux obligations de réaction face à une alerte ainsi qu'aux outils de nouvelle technologie, si nécessaire. L'absence de formation sur les outils ne constitue pas une circonstance atténuante et peut, au contraire, être interprétée comme une défaillance de gouvernance.

4. Questions pratiques

L'affaire Lafarge conduit à identifier **cinq questions** que chaque organisation devrait être en mesure de trancher :

Cartographie des marchés à risque

- Savons-nous précisément où se situent nos marchés les plus exposés ? Zones de conflit, régimes sous sanctions, marchés à forte présence d'intermédiaires et disposons-nous d'une évaluation actualisée des risques sur chacun d'eux ?

Contrôle effectif des tiers

- Le dispositif de contrôle des intermédiaires permet-il réellement d'interrompre une relation commerciale dès l'identification d'un signal d'alerte sérieux, y compris sous pression commerciale ?

Robustesse des alertes

- Les procédures d'alerte sont-elles conçues pour arrêter une activité et non seulement pour consigner une préoccupation ?
- Existe-t-il un mécanisme d'escalade direct, en particulier entre les sociétés mères et leurs filiales, vers la direction générale ou le conseil d'administration sur les sujets à risque pénal ?

Doctrines de retrait

- L'organisation dispose-t-elle de critères formels définissant les conditions dans lesquelles une activité doit être suspendue ou un marché quitté, et a-t-on identifié qui décide, dans quel délai et selon quelle procédure ?
- Les dirigeants seraient-ils en mesure de reconnaître, dans leur activité quotidienne, le moment précis où une pression commerciale se transforme en risque pénal ?

CONCLUSION

Somme toute, l'affaire Lafarge enseigne donc que l'existence formelle d'un programme de compliance ne suffit pas.

La seule question qui importe est celle de son effectivité : le programme est-il capable, concrètement, de mettre fin à une activité lorsque le risque pénal le commande ?

Article La Semaine Sociale Lamy

COMMENTAIRE TJ Paris, 34^e ch. Civ., 12 mars 2026, n° RG 22/04017

Le devoir de vigilance, loi de police et vecteur de risque pénal : les enseignements structurants du jugement Yves Rocher

Par un jugement du 12 mars 2026 (TJ Paris, 34^e ch. civ., n° RG 22/04017), la trente-quatrième chambre civile du Tribunal judiciaire de Paris a prononcé la première condamnation indemnitaire d'une société mère française pour manquement à son devoir de vigilance à raison d'activités exercées à l'étranger par l'une de ses filiales. La décision, longuement attendue, tranche deux questions fondamentales que la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 dite « Loi sur le devoir de vigilance » avait laissées ouvertes : celle du champ d'application international du dispositif et celle des conditions de mise en cause de la responsabilité civile de la société mère. Ce faisant, elle pose les jalons d'une construction jurisprudentielle appelée à s'approfondir sous l'empire de la directive (UE) 2024/1760¹ dite CS3D.

En 2012, les Laboratoires de Biologie Végétale Yves Rocher (LBYR), société française de droit français dont le siège social est situé en France, acquéraient 51 % du capital de deux sociétés de droit turc produisant et distribuant les produits de la marque Flormar, dont la société Kosan Kozmetik Sanayi (KKS), exploitant une usine à Gebze. En 2018, au lendemain de l'implantation du syndicat Petrol-İş dans cet établissement et de l'adhésion de nombreux salariés à cette organisation, la filiale procédait à une vague de licenciements massifs. Dès juin 2018, la fédération syndicale internationale IndustriALL alertait le président du groupe sur ces pratiques. LBYR réagissait en diligérant un audit et en intervenant auprès de la filiale, conduisant à la conclusion d'un protocole transactionnel accepté par la majorité des salariés concernés en 2019. Neuf salariés refusaient toutefois de signer cet accord, de même que le syndicat Petrol-İş et les associations Sherpa et ActionAid France.

Le 20 avril 2021, ces parties mettaient LBYR en demeure de remédier aux manquements à son plan de vigilance. En mars 2022, une assignation était délivrée devant le Tribunal judiciaire de Paris, lequel, spécialement compétent depuis la loi n° 2021-1729 du 22 décembre 2021, est devenu la juridiction de référence de ce contentieux émergent. À l'audience du 20 novembre 2025, 81 salariés s'étaient joints à l'action. Le délibéré, rendu le 12 mars 2026, condamnait LBYR à verser 8 000 euros aux neuf salariés demandeurs, 40 000 euros au syndicat Petrol-İş, et un euro symbolique aux associations Sherpa et ActionAid. Les demandes des 72 salariés ayant signé le protocole de 2019 étaient déclarées irrecevables.

Au-delà des montants modestes, ce jugement constitue une première jurisprudentielle d'importance : il est la première décision au fond à engager concrètement la responsabilité indemnitaire d'une société mère sur le fondement de la loi du 27 mars 2017 pour des activités exercées à l'étranger par une filiale, et ce, après que La Poste avait été condamnée en 2023 uniquement pour insuffisance de mise en œuvre de son plan, sans condamnation indemnitaire. La différence de portée est considérable.

Le jugement soulève deux séries de questions d'inégale difficulté mais d'égale importance pratique. La première a trait au droit applicable : en l'absence de toute disposition expresse de la loi de 2017 sur son champ d'application international, le tribunal devait décider si le droit français régissait

¹ Directive (UE) 2024/1760 du Parlement européen et du Conseil du 13 juin 2024

l'obligation de vigilance d'une société mère française lorsque le dommage est subi à l'étranger, et donc écarter l'application du Règlement Rome II². La seconde porte sur la structure de la responsabilité : la société mère répond-elle du fait de sa filiale ou de son propre fait ? Ces deux questions commandent des enseignements distincts mais convergents : d'une part, la qualification de loi de police assure l'effectivité extraterritoriale du dispositif (I) ; d'autre part, la décision transforme le devoir de vigilance en un levier de contrôle intra-groupe aux implications pénales désormais incontournables (II).

I. Le devoir de vigilance, loi de police

La première question tranchée par le jugement du 12 mars 2026 est d'ordre conflictuel : en l'absence de toute disposition expresse de la loi de 2017 sur son champ d'application dans l'espace, le tribunal devait déterminer si le droit français s'imposait à une société mère française dont la filiale étrangère avait commis les manquements litigieux. En qualifiant les articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 du code de commerce de loi de police, il consacre l'application extraterritoriale du dispositif et prive la société mère de tout recours à la loi locale (A). Cette solution, construite sur le droit commun de la responsabilité civile, préserve toutefois les structures classiques du droit de la faute : c'est le manquement propre de la société mère à son obligation organisationnelle de vigilance et non le comportement de la filiale qui fonde la condamnation (B).

A. L'affirmation d'une portée extraterritoriale

L'incertitude initiale du cadre légal. - La loi du 27 mars 2017 a institué l'obligation pour les grandes sociétés françaises employant au moins 5 000 salariés en France ou 10 000 dans le monde d'établir et de mettre en œuvre un plan de vigilance. Elle a inscrit ce dispositif aux articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 du code de commerce. Mais elle s'est abstenue de se prononcer sur son champ d'application dans l'espace. Ce silence était source d'une incertitude structurelle. En matière de responsabilité délictuelle, la règle de conflit de droit commun est fixée par l'article 4 du Règlement (CE) n° 864/2007 du 11 juillet 2007, dit Rome II : la loi applicable est, en principe, celle du pays où le dommage survient. Appliquée en l'espèce, cette règle aurait conduit à soumettre le litige à la loi turque, y compris s'agissant des règles de prescription.

C'est précisément cet argument que développait LBYR en défense, en faisant valoir que la prescription de l'action, plus courte en droit turc, était écoulee et rendait la demande irrecevable. L'enjeu n'était pas seulement procédural : si la loi turque était applicable, c'est l'ensemble du régime substantiel de responsabilité qui devait être déterminé selon elle, privant la loi de 2017 de tout effet utile dans les litiges transnationaux. Autrement dit, la qualification de loi de police ou son rejet déterminait directement l'efficacité globale du mécanisme créé par le législateur français.

La qualification de loi de police : fondement et portée - Le tribunal fait droit aux demandeurs et écarte sans ambiguïté la loi turque. Il retient que les dispositions des articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 du code de commerce constituent une loi de police au sens de l'article 16 du Règlement Rome II, lequel réserve précisément l'application des dispositions impératives de la loi du for. La qualification de loi de police suppose, selon la jurisprudence de la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE, 17 oct. 2013, aff. C-184/12, Unamar), que la disposition concernée soit jugée cruciale par l'Etat édicteur pour

² Règlement (CE) n° 864/2007 du Parlement européen et du Conseil du 11 juillet 2007 sur la loi applicable aux obligations non contractuelles (« Rome II »)

la sauvegarde de ses intérêts publics au point de régir toute situation entrant dans son champ d'application.

Le tribunal justifie cette qualification par une double finalité du texte. D'une part, la protection des droits humains fondamentaux et de l'environnement dans les chaînes de valeur mondiales, objectif que le législateur a entendu mettre en oeuvre de manière impérative, sans que le lieu de survenance du dommage puisse y faire obstacle. D'autre part, la garantie de l'accès effectif au juge français pour les victimes étrangères de manquements imputables à une société mère française : cet accès serait vidé de sa substance si la loi locale du lieu du dommage pouvait être opposée pour paralyser l'action. Le tribunal souligne en outre la cohérence de cette solution avec la directive CS3D, qui consacre au niveau européen une logique identique : la société mère est responsable à raison de sa propre défaillance organisationnelle, indépendamment du droit applicable dans l'État où le préjudice a été subi (article 29.7).

L'articulation de la qualification avec le droit européen en devenir - À cet égard, le tribunal s'est également appuyé sur l'état du droit européen en cours de formation, en relevant que la proposition de directive dite « Omnibus », alors en cours d'adoption, n'avait pas pour effet selon lui de remettre en cause la qualification impérative du régime de responsabilité civile issu du droit national, mais se bornait à renvoyer cette question aux ordres juridiques internes. Le législateur européen, en abandonnant le projet d'harmonisation du régime de responsabilité civile à l'échelle de l'Union, n'a pas entendu priver les États membres de la faculté de maintenir ou d'ériger leur propre régime en loi de police : il a simplement refusé d'en imposer un commun.

La directive Omnibus³ finalement adoptée et entrée en vigueur le 18 mars 2026, qui, modifiant l'article 29 de la CS3D originale, supprime l'obligation pour les États membres de veiller à ce que leurs règles de responsabilité soient d'application impérative même lorsque le droit applicable à l'instance est étranger, et renvoie intégralement la définition du régime de responsabilité civile aux droits nationaux, avec une clause de réexamen ultérieur.

Cette évolution appelle toutefois une réserve importante. La suppression de l'exigence d'application impérative à l'échelle européenne ne valide pas mécaniquement la qualification de loi de police retenue par le tribunal français : elle laisse chaque État membre libre de son choix, sans en orienter le contenu.

La solution du Tribunal judiciaire de Paris, qui qualifie la loi de 2017 de loi de police sur le fondement du droit français et de l'article 16 de Rome II, est donc une construction autonome du juge national, non dictée par le droit de l'Union. Sa solidité reposera, en dernière analyse, sur la Cour de cassation, voire sur un renvoi préjudiciel à la CJUE. Plus fondamentalement, le renvoi aux droits nationaux opéré par l'Omnibus I crée un risque bien identifié en droit européen : celui d'une fragmentation des solutions, selon que les juges des différents États membres qualifieront ou non leur loi nationale de police.

La France serait dans ce scénario plus contraignante que ses partenaires, exposant les groupes français à une asymétrie concurrentielle et ouvrant la voie à un phénomène de *forum shopping*, les demandeurs ayant intérêt à porter leurs actions devant les juridictions des États ayant retenu la qualification la plus extensive, tandis que les sociétés mères pourraient être tentées de déplacer leur siège vers des États à régime plus souple. Ce risque de divergence interprétative est précisément celui

³ Directive (UE) 2026/470 du 24 février 2026, publiée au JOUE le 26 février 2026.

que l'harmonisation initiale de la CS3D avait vocation à prévenir, et que l'Omnibus a renoncé à conjurer.

B. Une responsabilité civile maintenue dans ses structures classiques

Le fondement : la faute personnelle de la société mère. —Ayant écarté la loi turque, le tribunal applique le droit français de la responsabilité civile dans sa configuration classique. La responsabilité de LBYR est engagée sur le fondement des articles 1240 et suivants du code civil, lu en combinaison avec les articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 du code de commerce. Trois éléments constitutifs sont exigés : une faute, un dommage, un lien de causalité.

Le point le plus important de la décision sur ce volet est l'affirmation, claire et sans ambiguïté, que la société mère répond de son propre manquement, et non du fait de sa filiale. Cette précision n'est pas anodine : elle exclut tout rapprochement avec un régime de responsabilité du fait d'autrui, qui aurait supprimé la nécessité de prouver une faute propre de la société mère. Le tribunal s'en tient à une faute personnelle, fondée sur la défaillance organisationnelle dans l'élaboration du plan de vigilance. C'est l'obligation de vigilance elle-même, obligation de faire à caractère organisationnel, qui constitue le substrat normatif de la faute, et non le comportement de la filiale.

Cette structuration présente un avantage systémique : elle préserve la cohérence du droit des groupes en évitant une remise en cause frontale de l'écran de la personnalité morale, tout en imposant à la société mère une responsabilité effective. La faute est ici une faute nommée au sens des articles 1240 et 1241 du code civil définie par le manquement aux obligations organisationnelles de l'article L. 225-102-4 du code de commerce : il suffit que le plan de vigilance soit absent, incomplet ou insuffisamment mis en œuvre pour que la faute soit caractérisée, sans qu'il soit nécessaire d'imputer à la société mère la décision opérationnelle précise prise au niveau de la filiale. En ce sens, une analogie peut être esquissée avec la logique préventive des infractions pénales de mise en danger : dans les deux cas, c'est la violation d'une obligation de prévention, et non la participation directe à l'acte dommageable qui fonde la mise en cause.

La causalité : le raisonnement *in abstracto*. - Le deuxième apport décisif du jugement porte sur l'établissement du lien de causalité. Le tribunal retient que la carence des plans de vigilance 2017 et 2018 de LBYR en ce qu'ils ne couvraient pas les risques propres aux activités des filiales est en lien causal direct avec les licenciements antisyndicaux subis par les salariés de KKS. Le raisonnement procède par abstraction de la faute : si le risque d'atteinte grave à la liberté syndicale avait été correctement identifié dans la cartographie, des mesures d'atténuation auraient pu et dû être prises, et le préjudice aurait pu être évité.

Ce raisonnement est juridiquement audacieux mais pas sans fondement. Il est étayé par un élément factuel décisif : dès qu'elle a été alertée de la situation en juin 2018, LBYR a agi vite et efficacement via audit, intervention auprès de la filiale, négociation, protocole transactionnel. Le tribunal en déduit avec logique que la société mère disposait des moyens d'agir, et que si elle en avait eu connaissance plus tôt grâce à une cartographie complète, elle aurait pu prévenir le dommage. La réactivité d'Yves Rocher face à la crise s'est ainsi retournée contre elle : elle a démontré qu'elle avait la capacité d'agir. La capacité d'agir vaut obligation d'anticiper.

Il est toutefois possible de relever une tension dans ce raisonnement. Le lien de causalité entre l'absence d'un élément documentaire (l'inscription des filiales dans la cartographie) et un dommage concret (les licenciements) suppose une chaîne de causalité hypothétique à plusieurs

maillons. Cette fragilité sera sans doute l'un des points d'attaque en appel. Mais la structure du raisonnement est cohérente avec celle retenue en matière de causalité dite « adéquate » : il suffit que la défaillance ait rendu le dommage prévisible et évitable pour que le lien causal soit retenu.

La tension structurelle du dispositif - Le jugement met en lumière une tension fondamentale au coeur du dispositif légal : la loi de 2017 est une norme impérative à portée globale, mais elle s'articule sur un mécanisme de responsabilité civile inchangé dans ses structures. L'obligation de vigilance est organisationnelle et systémique ; la réparation est individuelle et indemnitaire. Ce décalage entre l'ambition normative du texte et la modestie des sommes allouées (8 000 euros par salarié) illustre les limites d'un recours exclusif à la responsabilité civile comme outil de régulation des groupes multinationaux. C'est précisément ce décalage qui fait apparaître le risque pénal comme un complément nécessaire, voire inévitable, du dispositif civil.

II. Le devoir de vigilance : levier de prévention du risque pénal

Si la première partie du jugement tranche une question de droit international privé, la seconde en révèle la portée opérationnelle profonde. En sanctionnant l'absence des filiales dans la cartographie des risques, le tribunal impose aux sociétés mères un contrôle effectif du périmètre intra-groupe qui dépasse la seule logique documentaire (A). Mais cette transformation porte en elle une conséquence que les praticiens ne peuvent ignorer. L'obligation de *reporting* qu'elle implique (remonter des informations précises et traçables depuis les filiales vers la maison mère) produit mécaniquement la preuve de la connaissance et du contrôle, matériau que le droit pénal peut mobiliser pour établir la responsabilité des personnes morales (B).

A. Le renforcement du contrôle des filiales

La cartographie des risques, obligation de connaissance effective. - L'apport le plus immédiatement opérationnel du jugement tient à la manière dont le tribunal interprète l'obligation de cartographie. Les plans de vigilance 2017 et 2018 de LBYR ne couvraient pas les risques propres aux activités des filiales du groupe : ils se limitaient aux fournisseurs et aux acheteurs à risque. Le tribunal sanctionne ce périmètre restreint de manière nette : les filiales doivent figurer dans la cartographie, et les risques spécifiques à leurs activités doivent y être analysés et hiérarchisés.

Cette interprétation est conforme à la lettre de l'article L. 225-102-1 du code de commerce, qui vise explicitement les filiales. Mais elle marque une rupture avec la pratique observée chez nombre de grandes entreprises, qui avaient concentré leurs efforts de vigilance sur les chaînes d'approvisionnement externes, moins controversées car n'impliquant pas de remise en cause de la gestion interne du groupe. Le jugement ferme cette échappatoire.

L'obligation de cartographie telle qu'elle est redéfinie par le tribunal ne se réduit pas à une exigence formelle de documentation. Elle implique une connaissance effective et proactive des risques au sein de chaque filiale, déterminée en fonction de son secteur d'activité, de son pays d'implantation, de son contexte social et réglementaire local. On notera à cet égard que le tribunal souligne expressément que le rapport d'audit commandité par LBYR après la crise faisait également état de risques environnementaux concrets et documentés au sein des opérations du groupe. Cette observation est un signal précis : l'obligation de cartographie s'étend à tous les risques couverts par la loi, et pas seulement aux atteintes aux droits syndicaux.

La rupture avec l'approche centrée sur les fournisseurs. - La décision opère une rupture pratique de première importance pour la structuration des plans de vigilance. Jusqu'à présent, la majorité des grandes entreprises françaises avaient conçu leurs plans autour d'une approche descendante de la chaîne d'approvisionnement : identification des fournisseurs à risque, évaluation de leur conformité, clauses contractuelles de vigilance. Cette approche, inspirée des standards internationaux (Principes directeurs de l'ONU de 2011 (principe 13 et 17)⁴, Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales (chap. II, §A.10 à A.12 ; chap. IV)⁵), présentait l'avantage de traiter les risques externes au groupe, réputés plus importants et plus visibles.

Le jugement Yves Rocher déplace le centre de gravité : les filiales du groupe, c'est-à-dire les entités sur lesquelles la société mère exerce un contrôle juridique direct, constituent le premier périmètre de vigilance, avant même les partenaires externes. Cette inversion hiérarchique est logique au regard de la structure du texte, mais elle est en tension avec la réalité opérationnelle des groupes internationaux : les risques les plus graves sont souvent localisés chez les sous-traitants de rang 2 ou 3, bien plus difficiles à atteindre que les filiales directes.

Il en résulte des conséquences pratiques considérables. Les directions juridiques et RSE des groupes assujettis devront réexaminer l'ensemble de leur cartographie pour s'assurer que chaque filiale, directe ou indirecte, y figure avec une analyse spécifique des risques. Le *reporting* intra-groupe devra être renforcé, structuré et traçable. Et le pilotage opérationnel des filiales devra intégrer, dans ses indicateurs de suivi, des éléments relevant classiquement des audits RSE.

L'écart entre contrôle juridique et réalité opérationnelle. - L'application du jugement soulève cependant une difficulté réelle. La détention de 51 % du capital d'une filiale confère à la société mère un contrôle juridique, mais pas nécessairement une maîtrise opérationnelle des risques quotidiens. Dans les groupes internationaux structurés par zones géographiques ou par lignes métier, les filiales locales peuvent disposer d'une très large autonomie de gestion, notamment en matière sociale. La société mère peut ignorer légitimement des risques spécifiques liés au contexte local, notamment dans des pays où les droits syndicaux sont l'objet de pratiques très éloignées des standards européens.

Le tribunal répond à cet argument en considérant que la société mère avait reçu des signaux d'alerte suffisamment tôt, en particulier le courrier d'IndustriALL daté de 2018, pour avoir dû les intégrer dans sa cartographie. Mais la généralisation de ce raisonnement suscite une interrogation : la détention du capital implique-t-elle automatiquement la maîtrise du risque ? La réponse positive du tribunal est exigeante. Elle implique que les sociétés mères doivent mettre en place des mécanismes actifs de remontée d'information depuis l'ensemble de leurs filiales, même celles à forte autonomie opérationnelle.

B. De la faute civile de vigilance à l'exposition pénale

Si le débat juridique immédiat se noue sur le terrain civil, l'implication la plus grave pour les groupes est ailleurs. Le devoir de vigilance porte fondamentalement sur des domaines à forte dimension pénale : travail forcé, atteintes à la liberté syndicale, conditions de travail constitutives de mise en danger, pollutions illicites. La conjonction entre la logique du jugement Yves Rocher et l'évolution de

⁴ ONU, Principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, doc. A/HRC/17/31, 2011.

⁵ OCDE, Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales, 2023.

la jurisprudence pénale sur la responsabilité des personnes morales dessine un risque nouveau, structurant pour la gestion des groupes internationaux.

Le reporting comme point de bascule. - La première dimension de ce risque tient à la nature de l'obligation de *reporting* qu'implique le jugement. Pour que la cartographie intègre effectivement les risques des filiales, il faut que des informations précises, actualisées et fiables remontent systématiquement des entités locales vers la société mère. Ce *reporting* ne peut pas être superficiel : il fera nécessairement remonter des informations qui créent, pour les dirigeants de la société mère, une connaissance des risques au sens juridique du terme.

Ici, la convergence entre logique civile et logique pénale est réelle, mais elle doit être formulée avec rigueur. En droit civil, la connaissance d'un risque grave ne crée pas, par elle-même, une obligation générale d'agir : elle renforce et qualifie la faute lorsque l'agent manque à une obligation préexistante en l'occurrence, le devoir de vigilance organisationnel défini par l'article L. 225-102-4 du code de commerce. C'est ce manquement à une obligation nommée, et non la seule connaissance du risque, qui constitue le fait générateur de la responsabilité civile. En matière pénale, la logique est identique : la connaissance du risque ne crée pas *ex nihilo* l'obligation d'agir, mais elle qualifie la faute lorsque l'agent viole délibérément une obligation particulière de prudence ou de sécurité imposée par la loi ou le règlement au sens de l'article 223-1 du code pénal, condition formelle incontournable en application du principe de légalité. Elle peut également qualifier une faute caractérisée au sens de l'article 121-3 du Code pénal, à condition de démontrer que l'agent ne pouvait ignorer un risque d'une particulière gravité qu'il a consciemment acceptée.

La convergence avec le droit pénal : la leçon de l'affaire Lafarge. - C'est dans ce cadre précis que la jurisprudence dite Lafarge présente un intérêt. Par un arrêt du 16 janvier 2024⁶, la Chambre criminelle a annulé la mise en examen de la société Lafarge pour mise en danger délibérée de la vie d'autrui, au motif que l'obligation particulière de prudence ou de sécurité au sens de l'article 223-1 du code pénal ne peut être fondée que sur une disposition de droit français et non sur le code du travail syrien ni sur une extension extraterritoriale des textes français, l'immixtion économique et sociale de la société mère sur sa filiale étrangère étant à cet égard inopérante.

Loin de consacrer un principe selon lequel la connaissance du risque grave suffirait à caractériser l'élément moral de la mise en danger, cet arrêt en révèle au contraire l'exigence centrale : l'existence d'une obligation particulière de prudence ancrée dans un texte de droit français. Ce que le jugement Yves Rocher apporte sur ce terrain est précisément cela : l'article L. 225-102-4 du code de commerce, texte législatif français, serait susceptible de constituer cette obligation particulière de prudence dont la violation délibérée et documentée pourrait, dans un contentieux pénal ultérieur, nourrir la qualification de mise en danger, sous réserve que les autres conditions de l'article 223-1 soient réunies.

Cette articulation cesse d'être théorique à la lumière du jugement rendu, quelques semaines seulement après la décision commentée, par le tribunal correctionnel de Paris le 13 avril 2026⁷ (T. corr. Paris, 13 avr. 2026, aff. Lafarge), qui condamne la société mère et plusieurs de ses anciens dirigeants pour financement d'entreprises terroristes à raison des activités de sa filiale syrienne. Le tribunal y retient que la direction générale du groupe était informée des paiements aux organisations

⁶ Cass. crim., 16 janvier 2024, n° 22-83.681.

⁷ T. corr. Paris, 13 avr. 2026, aff. Lafarge SA, n° RG à paraître.

djihadistes et a délibérément choisi de maintenir l'activité de la filiale, caractérisant ainsi l'élément intentionnel de l'infraction.

La qualification retenue est intentionnelle et donc structurellement distincte d'une faute de vigilance, mais ce qui est décisif pour le présent commentaire est la logique probatoire : ce sont précisément les informations remontées depuis la filiale syrienne vers la maison mère, les validations budgétaires et les décisions de direction, qui ont établi la connaissance et constitué l'élément moral. C'est exactement le matériau que produit un *reporting* intra-groupe effectif au sens de l'article L. 225-102-4 du code de commerce.

La convergence entre le mécanisme civil du devoir de vigilance et la logique pénale est donc la suivante : un *reporting* structure et effectif des filiales vers la société mère produit, au bénéfice des victimes et des autorités de poursuite, la preuve de la connaissance et du contrôle. Trois éléments sont ainsi réunis : la connaissance du risque ou de l'infraction en cours, la capacité d'agir (le contrôle opérationnel sur la filiale), et l'inaction ou l'action insuffisante. Ce triptyque : connaissance, contrôle, capacité d'agir, est précisément celui que le droit pénal exige pour retenir la responsabilité pénale des personnes morales.

La question se pose : une faute civile de vigilance pourrait-elle nourrir une qualification pénale ? Il ne s'agit pas d'une hypothèse abstraite. Si les activités de la filiale impliquent des faits potentiellement constitutifs d'infractions, l'information remontant par le *reporting* peut établir que la société mère en avait connaissance. Et si le plan de vigilance démontre qu'elle disposait des moyens d'agir, ce que le jugement Yves Rocher présume désormais dès lors qu'elle détient le contrôle de la filiale, l'inaction peut constituer l'élément moral de la compréhension, de la facilitation ou de la mise en danger.

Une dialectique délicate : vigilance protectrice ou vigilance incriminante ? - Cette convergence place les dirigeants et les conseils juridiques des groupes dans une situation parfois délicate. D'un côté, l'insuffisance du plan de vigilance engage la responsabilité civile de la société mère, ainsi que l'a démontré le jugement Yves Rocher. De l'autre, la mise en place d'un *reporting* effectif et d'une cartographie complète produit une base documentaire qui peut être saisie, le moment venu, par les juridictions pénales pour établir la connaissance et le contrôle. Autrement dit, il n'existe pas de position de repli : l'inaction dans l'organisation expose au civil, et l'action bien documentée peut exposer au pénal.

Cette dialectique n'est pas une raison de ne pas agir. Elle est une invitation à structurer l'action avec rigueur. L'objectif n'est pas de dissimulation, ce qui serait inefficace et contraire à la loi, mais d'organisation. Un *reporting* structuré et traçable, assorti de décisions claires et documentées, démontre que la société mère a pris ses responsabilités. Il constitue à la fois la preuve de la bonne foi civile et, en matière pénale, un élément de distinction entre la négligence opérationnelle (non intentionnelle) et la compréhension ou la facilitation intentionnelle.

L'affaire Yves Rocher illustre à cet égard un enseignement paradoxal : la réactivité de la société mère, une fois alertée, lui a valu d'être condamnée (parce qu'elle démontrait sa capacité d'action et donc son obligation d'anticiper), mais elle a aussi démontré sa bonne foi et produit un protocole transactionnel accepté par la très grande majorité des victimes. En d'autres termes, bien gérer une crise, même si cela n'empêche pas la condamnation civile, permet de limiter considérablement les risques pénaux.

Enjeux pratiques : une nouvelle gouvernance des risques. - Le jugement Yves Rocher appelle concrètement les groupes assujettis à revoir leur gouvernance selon quatre axes.

En première lieu, la cartographie doit être refondée pour intégrer réellement les filiales. Il ne suffit pas de les mentionner formellement : le tribunal exige une analyse de risque spécifique à chaque entité, tenant compte de son secteur d'activité, de son contexte juridique local, de ses indicateurs sociaux et environnementaux. Cette analyse doit être actualisée régulièrement, et les signaux d'alerte doivent y être intégrés.

En deuxième lieu, le *reporting* intra-groupe doit être structuré et traçable. Les remontées d'information depuis les filiales doivent être formalisées, datées, archivées, et liées à des décisions de gouvernance documentées. Un *reporting* informel (une conversation téléphonique, un courriel non archivé) ne constitue pas une base documentaire suffisante pour établir que la société mère a exercé son devoir de vigilance. Et surtout, il ne protège pas contre la découverte d'éléments informels lors d'une instruction pénale.

En troisième lieu, la gouvernance de la société mère doit intégrer effectivement les sujets de vigilance au niveau des décisions stratégiques. La décision de maintenir ou de désinvestir d'une filiale, d'allouer des ressources à la conformité sociale ou environnementale, de diligenter un audit, doit être prise au niveau du conseil d'administration ou de la direction générale, et tracée dans les procès-verbaux. L'implication effective des dirigeants est à la fois une exigence de la loi et une protection en cas de poursuites : elle démontre que la société mère n'a pas fermé les yeux.

En quatrième lieu, l'audit des filiales doit être conduit selon une double approche RSE et pénale. Les juristes en charge de ces questions devront intégrer dans le périmètre des audits non seulement les indicateurs de durabilité classiques, mais aussi les risques d'infractions pénales sous-jacents aux activités des filiales : droit du travail local, réglementation environnementale, réglementation financière, risques de corruption. Ce faisant, l'audit de vigilance devient un outil de cartographie pénale du groupe, ce qui le rend indispensable mais exige une méthodologie rigoureuse pour que ses conclusions soient utilisées à des fins préventives et non à charge.

La décision du 12 mars 2026 marque une étape décisive dans la construction jurisprudentielle du devoir de vigilance. En qualifiant les articles L. 225-102-1 et L. 225-102-2 du code de commerce de loi de police, le Tribunal judiciaire de Paris consacre l'extension extraterritoriale du dispositif et prive les sociétés mères de la possibilité de s'abriter derrière la loi locale de leurs filiales étrangères. En sanctionnant l'absence d'intégration des filiales dans la cartographie des risques, il impose un contrôle opérationnel renforcé du périmètre intra-groupe, indépendamment de l'autonomie de gestion dont ces entités peuvent jouir.

Mais la portée du jugement excède le seul terrain civil. En exigeant un *reporting* effectif et en démontrant que la capacité d'agir vaut obligation d'anticiper, la décision crée les conditions d'un basculement vers le risque pénal. L'information structurée qui doit remonter des filiales vers la société mère pour satisfaire aux exigences du plan de vigilance est précisément le matériau qui peut établir, dans une instruction pénale, la connaissance, le contrôle et la capacité d'agir des dirigeants. La convergence avec l'évolution jurisprudentielle illustrée par l'affaire Lafarge est méthodique.

Le devoir de vigilance devient ainsi un outil de structuration du contrôle des groupes, susceptible d'engager, au-delà de la responsabilité civile, la responsabilité pénale des sociétés mères. Ce mouvement, en intensifiant les obligations de vigilance et de *reporting*, transforme en profondeur la gestion des risques au sein des groupes internationaux. La mise en conformité ne peut plus être une démarche purement documentaire : elle est une obligation de gouvernance, et doit être traitée comme telle, avec une approche intégrée mêlant droit civil, droit des sociétés et droit pénal. Les conseils juridiques des grands groupes ne peuvent ignorer cet avertissement.

Emmanuel Daoud — Avocat Associé — Cabinet VIGO - Membre du réseau international GESICA

Dalia Boudjellal — Avocate Counsel — Cabinet VIGO - Membre du réseau international GESICA