Table ronde

AVEC > COMMISSION ENVIRONNEMENT ET DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ASSOCIATION FRANÇAISE DES JURISTES D'ENTREPRISE

6

LE RÔLE DU JURISTE D'ENTREPRISE DANS UNE DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Une table ronde sur le rôle du juriste d'entreprise dans une démarche de développement durable a été organisée par la Commission Environnement et développement durable (ou CEDD) de l'Association française des juristes d'entreprise (AFJE) le 26 octobre dernier au Palais du Luxembourg. Confrontant les points de vue, mêlant les expériences, cette table ronde a notamment souligné le caractère transversal de cette démarche, et donc le rôle central que peut – et doit – tenir le juriste tout au long du processus.

Ateliers de l'AFJE

À l'occasion de cette table ronde, organisée par la Commission Environnement et développement durable de l'AFJE en partenariat avec Total, sont intervenus :
Introduction : Alain-Marc Irissou, vice-président de l'Afje, directeur conseiller Total, **Catherine Roux,** responsable de la Commission Environnement et développement durable, **François Fatoux,** délégué général de l'Orse.

1re table ronde : Le développement durable va-t-il créer une nouvelle culture juridique ?
Pascale Kromarek, coordinatrice des questions juridiques d'environnement de Total SA, **Patrick Eberentz,** ingénieur du cabinet Antea, **Françoise Labrousse,** avocate spécialisée en droit de l'environnement, cabinet Jones Day, **Aline Desurmont,** juriste environnement, Schneider Electric, **Gaëlle Miserey,** juriste, Veolia eau.

2e table ronde : Comment se met en place la RSE avec les juristes ?
Martine Gomez, directeur du développement des ressources intérimaires, Manpower, **Dominique Elineau,** directrice du développement responsable, Saint-Gobain, **Anne-Marie Guillerme,** responsable département prévention et contentieux, Total, **Marc Thomas,** directeur juridique, Saur.

3e table ronde : Va-t-on vers une évolution du métier de juriste d'entreprise ?
Jean Lalo, directeur technique et achats/technical and purchasing executive manager Somaro et vice-président de Oree, **Frédéric Foucard,** consultant, FMF Dévelop, **Gilles Vermot-Desroches,** directeur développement durable, Schneider Electric, **Jean Fournier,** directeur de l'innovation, Marsh, **Paul Chatelot,** directeur prévention, sécurité et environnement, Euro Disney associés SCA, **Emmanuel de Laville,** directeur, cabinet Ethifinance.

Les trois tables ont été animées par les membres de la CEDD de l'Afje :
Ghislaine Sixdeniers, senior manager real estate et environnement, Euro Disney associes SCA, **Valérie Libouban,** responsable juridique de la SA de gestion des eaux de Paris et **Catherine Roux,** responsable de la CEDD.

CDE : Le développement durable est aujourd'hui un sujet plus qu'à la mode : Grenelle de l'environnement, remise du prix Nobel à Al Gore et au Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, etc. Les juristes d'entreprise n'échappent pas au mouvement ; l'AFJE en apporte la preuve en organisant aujourd'hui cette table ronde. Est-ce une conviction récente ?

Alain-Marc Irissou : On ne pouvait certes pas trouver de meilleur moment pour s'interroger sur le rôle du juriste d'entreprise vis-à-vis du développement durable. Il convient toutefois de préciser, pour répondre à votre question, que les juristes d'entreprise n'ont pas attendu les débats actuels pour se préoccuper d'environnement. Ils le font depuis longtemps à travers le droit de l'environnement dans la mesure où, très tôt, leur rôle au sein des entreprises a été de veiller au respect de toutes les normes relatives à la prévention des risques industriels. On peut considérer que la loi sur les établissements dangereux, insalubres ou incommodes est l'ancêtre du droit de l'environnement. Bien entendu depuis 1917, les lois et, corrélativement, les responsabilités des entreprises n'ont cessé de se multiplier. Donc dans son rôle traditionnel, face aux risques environnementaux, le juriste d'entreprise est déjà bien entraîné.

Mais avec la notion de développement durable, nous entrons dans une sphère de réflexion scientifique, éthique qui nécessite pour la société en général et pour les entreprises industrielles et commerciales en particulier la mobilisation de bien d'autres disciplines telles que l'étude des équilibres écologiques, les techniques industrielles pouvant contribuer aux économies d'énergie et à la réduction des émissions polluantes, l'économie, etc. Le droit a évidemment toute sa place dans cette réflexion avec cette nouveauté qu'au-delà des gouvernants législateurs apparaissent ce que l'on pourrait appeler des cryptolégislateurs, c'est-à-dire des producteurs de *Soft Law*, source pour le juriste de nouvelles interrogations.

Des débats qui vont suivre vont peut-être se dessiner le rôle et le portrait d'un nouveau juriste d'entreprise du 21e siècle.

Catherine Roux : J'ajouterai que les objectifs de cette table ronde sont de sensibiliser les juristes à cette notion de développement durable qui au sein de l'entreprise se décline en responsabilité sociétale des entreprises (RSE) et de se poser les questions suivantes : qu'est-ce qui va changer dans nos fonctions ? Est-ce que cette notion va créer de nouveaux domaines d'intervention ? De nouveaux métiers ? Nos fonctions nous conduisent naturellement à rechercher le juste équilibre entre, d'une part, prodiguer le conseil le plus approprié pour défendre les intérêts de l'entreprise et dans un sens favorable à son business et, d'autre part, ce qui est notre fonction propre, faire respecter les lois et règlements de plus en plus nombreux et complexes. Pouvons-nous ou devons-nous aller plus loin pour faire aussi respecter les valeurs de l'entreprise ? Que pouvons-nous faire pour agir en faveur de la préservation de la planète,

< GHISLAINE SIXDENIERS
Senior manager real estate et environnement, Euro Disney associes SCA

pour le respect des parties prenantes, pour aider nos entreprises à faire du profit tout en se montrant socialement responsables ? Ne faudrait-il pas d'ailleurs commencer par expliquer ces notions, qui restent parfois mystérieuses pour certains ?

François Fatoux : Une définition s'impose en effet d'autant plus que, s'agissant du « développement durable », il s'agit d'une mauvaise traduction d'un terme anglais qui signifierait plutôt « développement soutenable ». Ce terme a été popularisé en 1987, dans le rapport *Our common future* de la Commission des Nations Unies sur l'environnement et le développement rédigé par madame Gro Harlem Brundtland, alors Premier ministre de Norvège, et qui le définit comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Le concept a acquis ses lettres de noblesse en 1992 à l'occasion de la conférence de Rio et de la publication de l'Agenda 21, texte – adopté par 178 gouvernements – qui fixe les lignes de progrès que l'humanité doit adopter au 21e siècle pour maintenir un développement économique et social dans un environnement vivable.

En ce qui concerne les entreprises, la mise en œuvre d'une démarche de développement durable se formalise par le concept de RSE. Voilà comment se fait le lien entre développement durable et RSE : cette précision est importante car le grand public assimile souvent environnement à développement durable et RSE à enjeux sociaux. Or, nous considérons que la RSE constitue tout simplement la mise en œuvre d'une stratégie de développement durable par les entreprises.

CDE : Le concept de RSE a également été défini par la Commission européenne qui a publié et produit plusieurs communications sur le sujet. Que pouvez-vous en dire ?

François Fatoux : Dans le cadre d'un livre vert en 2001, la Commission définit la responsabilité sociale des entreprises comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités com-

Ndlr : Il n'a pas été possible de reporter l'intégralité des propos échangés, riches et animés mais les Cahiers de droit de l'entreprise se sont employés à en rapporter l'essentiel sous une forme synthétisée respectant l'esprit des débats.

merciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». Cette définition est intéressante à trois titres.

D'abord, c'est une approche volontaire. Les entreprises qui font de la RSE vont au-delà des obligations légales. La RSE incarne parfaitement la *Soft Law* qu'évoquait Alain-Marc Irissou : elle peut entraîner des obligations, mais qui sont portées par des acteurs privés (ONG, investisseurs...). De plus, comme nous sommes dans une approche volontaire, les entreprises qui sont en conformité avec la loi ne sont pas tenues de faire de la RSE.

Ensuite, selon cette définition, l'entreprise est tenue de suivre trois approches – sociale, environnementale et économique –, avec l'idée qu'une entreprise qui fait de la RSE doit intégrer un objectif de performance. Ici, la RSE s'éloigne du concept « d'entreprise citoyenne » pour rejoindre celui de l'investissement socialement responsable (ISR). Concrètement, avec les dernières générations de fonds « socialement responsables », les investisseurs orientent leur placement en direction d'entreprises certes socialement responsables, mais avec l'objectif d'une performance accrue.

Enfin, l'entreprise rend compte auprès de ses « parties prenantes ». Ce terme est une traduction du terme anglais *stakeholder*. Qui sont ces fameuses parties prenantes qui finalement structurent les stratégies de développement durable des entreprises ? Ce sont l'ensemble des parties qui directement ou indirectement vont être affectées par les activités des entreprises, c'est-à-dire les actionnaires, les salariés, les consommateurs, les riverains, les autorités locales, les fournisseurs, etc.

CDE : On pense enfin à la loi *NRE (L. n° 2001-420, 15 mai 2001 : JO 16 mai 2001, p. 7776)* qui a fait entrer les conséquences sociales et environnementales de l'activité de l'entreprise dans le champ du rapport de gestion des sociétés cotées...

François Fatoux : En effet. Il faut noter que, dans le cadre des débats sur le Grenelle de l'environnement, il a été suggéré de revoir cette loi ou ses modalités d'application, avec des motivations divergentes : pour les unes, les entreprises principalement, la loi serait en l'état inapplicable ; pour les autres, les ONG, les syndicats, etc., les entreprises ne voudraient tout simplement pas l'appliquer. Les propositions de révision qui ont été émises visent notamment à mettre en place des sanctions juridiques et financières pour les entreprises qui n'appliqueraient pas ces textes. Je précise à cet égard qu'en termes de périmètre, cette loi touche environ 700 entreprises, ce qui va bien au-delà du CAC 40, SBF 120 ou SBF 250.

CDE : Il demeure que le concept est relativement récent : les entreprises n'ont-elles pas des difficultés à l'appréhender, notamment dans ses effets juridiques ?

François Fatoux : Les entreprises peuvent en effet rencontrer plusieurs types de difficultés pour appréhender ce concept de RSE dans sa dimension juridique.

D'une part, il est vrai que le droit « dur » a très peu investi ce secteur. Néanmoins, la question juridique reste importante parce que, même s'il s'agit d'une approche volontaire, une stratégie de RSE peut produire des effets juridiques dans le cadre des relations avec les parties prenantes. Apparaît alors une difficulté majeure qui est que la RSE va affecter l'ensemble des pans du droit : le droit du travail et le droit administratif pour les relations avec les salariés ou les représentants syndicaux, dans le cadre du licenciement des salariés protégés, le droit de l'environnement, le droit de la consommation, le droit civil et le droit des affaires, que ce soit pour les actionnaires ou les fournisseurs, mais aussi le droit administratif dans les relations avec les autorités publiques, le droit civil et pénal.

< VALERIE LIBOUBAN
Responsable juridique de la SA de gestion des eaux de paris

D'autre part, la RSE peut générer des conflits, des tensions entre les différentes sources de droit. Par exemple en cas de fusion-acquisition, il n'est pas toujours évident de concilier l'information des actionnaires et l'information des salariés, de concilier droit du travail et droit des actionnaires.

De plus, une difficulté peut survenir notamment pour les entreprises présentes à l'international et cotées sur plusieurs marchés. Les effets de la loi *Sarbanes-Oxley*, avec notamment une obligation pour ces entreprises de mettre en place un système d'alerte professionnelle pour lutter contre des cas de corruption, viennent en contradiction avec la loi française *Informatique et liberté*. À cet égard, la CNIL a d'ailleurs rappelé l'interdiction pour les entreprises de mettre en œuvre ce principe, avec une difficulté majeure pour les entreprises à savoir la conciliation des obligations émanant de la loi américaine avec des obligations de la loi française.

Enfin, les valeurs que l'entreprise entend affirmer peuvent également être source de difficultés – bien qu'également d'enrichissement et de réflexion. En effet, l'entreprise, et notamment lorsqu'elle est présente à l'international, a le souci d'affirmer des valeurs qui seront appliquées à l'ensemble de ses filiales dans le monde entier. Valeur ou principe d'engagement, puisque certaines entreprises n'hésitent pas à s'engager soit avec des ONG sur des questions sociales ou environnementales ou de droits de l'homme, que ce soit avec leurs représentants en interne ou dans le cadre d'accords sociaux transnationaux dédiés. Cela n'est pas encadré juridiquement aujourd'hui, d'où l'intérêt pour les entreprises de créer une norme qui pourra

devenir une règle de droit par la suite. Aujourd'hui l'énoncé de ces principes, qui s'inscrivent dans une démarche volontaire, sur le plan international est susceptible de produire des effets juridiques différents dans leur application sur le plan local. Notamment les entreprises qui ont signé le pacte mondial de l'ONU, par lequel le chef d'entreprise s'engage à respecter un certain nombre de grands principes liés à l'environnement, au travail, aux droits de l'homme, pourront rencontrer des obstacles s'agissant de l'application de ces principes dans certains pays. Je pense spécialement aux hésitations qu'ont pu avoir les grands groupes notamment pour leur application aux États-Unis où le cadre juridique est beaucoup plus contraignant.

En conclusion, on peut dire que jusqu'à maintenant le droit était très peu mis en avant dans les stratégies de développement durable. On a davantage parlé de communication, d'innovation, de management par la qualité, etc. Pourtant, toutes les décisions qui sont susceptibles d'être prises par les entreprises pour afficher une démarche de développement durable peuvent produire des effets juridiques. Il est donc nécessaire de réfléchir au rôle que peuvent jouer les juristes dans cette démarche, tant dans une logique de gestion des risques que pour accompagner les stratégies de développement durable.

Valérie Libouban : Concrètement, quelles ont été les actions en matière de RSE que vous avez les uns ou les autres menées ou auxquelles vous avez participé dans votre entreprise ?

Marc Thomas : L'entreprise que je représente a trois métiers : c'est un opérateur de service public dans l'eau, l'assainissement et la propreté. Si je présente ces métiers dans une logique développement durable ou RSE, je dirai que notre métier c'est dépollueur de la pollution des autres. Lorsqu'on distribue de l'eau, seul medium qui recueille toutes les pollutions et donc celles des industriels, les risques de nos métiers sont également les risques des industriels. Un autre élément est important, il s'agit du caractère très réglementé de ces métiers : une responsabilité stricte avec une impossibilité d'exonérer sa responsabilité en cas de force majeure au niveau de la distribution de l'eau potable et une pénalisation importante. Donc c'est tout naturellement que les juristes sont intervenus il y a plus de dix ans puisque la direction générale a décidé de passer au *Total Quality Management* de l'entreprise. Les juristes ont été l'un des piliers du développement de la gestion des risques et d'un système de management intégré fondé sur la qualité, la sécurité et la protection de l'environnement. Pour notre entreprise, la démarche environnementale a été naturelle puisque l'environnement est au cœur de nos métiers. Alors que, dans une entreprise plus petite, le réseau de relations personnelles des juristes est primordial. Il est également important d'avoir une organisation centralisée et des outils partagés pour concevoir, conceptualiser et véhiculer ensuite les valeurs de la direction générale. On ne peut pas faire de RSE sans communication interne. Dans une entreprise d'une certaine taille, ou décentralisée, un intranet juridique sera un outil utile en matière d'alerte et de veille juridique, ou de mise à disposition des opérationnels d'outils simplifiés.

En ce qui concerne la prévention de comportements pénalement répréhensibles, les juristes interviennent à la demande de la direction générale pour sensibiliser les collaborateurs sur les risques rencontrés. Le témoignage d'opérationnels sur ces thèmes peut être aussi un moyen utile de prévention...

Martine Gomez : Face à la multiplicité des risques et à la conviction que nous avions que le juriste doit intervenir à chaque stade de la démarche de développement durable, nous avons mis en place une gestion transversale. La direction du développement durable a travaillé par métiers, c'est-à-dire que tous les juristes sont associés à la démarche : le juriste droit social est associé à la démarche responsabilité sociale, le juriste en droit des contrats est associé à la démarche sur les achats responsables, le juriste financier également. Cette organisation est guidée par la nécessité de responsabiliser les parties prenantes et donc de les impliquer. On ne s'est toutefois pas limité à présenter à chaque direction métier les « menaces » engendrées par ces nouvelles règles. Au contraire, nous avons insisté surtout sur les opportunités de la prise en compte du développement durable, qui est pour nous un facteur de développement des affaires. Nous sommes donc passés de l'application de la loi à l'innovation au-delà du texte, en déterminant de nouvelles règles de conduite. Ces bonnes pratiques se traduiront peut-être dans le futur par de nouvelles lois...

Concrètement, on a par exemple mis en place une formation autour du thème : comment gérer les commandes sans discrimination ? Le but est de convaincre l'interlocuteur, à savoir le client, des risques encourus et de l'inefficacité en termes de *business*. On est toujours passé par un prisme opérationnel pour arriver au déploiement des normes juridiques et pour porter les valeurs de l'entreprise. Toutefois, la première priorité est de toucher la direction générale, ensuite les opérationnels, d'abord les managers, etc.

Anne-Marie Guillerme : L'engagement de la direction générale est en effet indispensable pour mener à bien nos actions en matière de RSE. L'éthique c'est le socle. Lorsque l'on parle de développement durable, de RSE, les premières références qui sont rappelées, ce sont les valeurs, l'engagement éthique, traduits dans le groupe par le code de conduite, qui est l'une des grandes réalisations de l'année 2000 après la fusion des groupes ELF et Total.

Par ailleurs, des séminaires sur le thème de l'éthique sont organisés à rythme régulier. Ouverts à tous les collaborateurs du groupe, les dirigeants ont l'obligation d'y assister. *Soft Law* et *Hard Law* y sont rappelées pour donner lieu ensuite à des cas très pratiques afin de confronter les personnes avec les difficultés qu'elles sont susceptibles de rencontrer. Juridiquement cela se traduit par l'élaboration de protocoles d'accords entre les acteurs concernés, d'avenants à certains contrats, de procédures de gestion du problème identifié qui servent de référence à ceux qui pourraient se trouver dans la même situation.

Une autre réalisation importante de l'année 2007 aura été un guide d'intégrité dans les affaires à usage interne qui sera diffusé en janvier. L'objectif est que les relations d'affaires soient exercées en toute intégrité. Le guide consiste à décliner les engagements du code de conduite à travers des situations

extrêmement concrètes dans le domaine de la fraude ou du conflit d'intérêt par exemple et d'attirer l'attention sur les risques que peut engendrer telle ou telle situation. Dans les cas les plus difficiles le collaborateur est invité à interroger le comité d'éthique ou la direction juridique.

Il faut souligner pour ce projet le rôle important du président du comité d'éthique, très présent auprès des juristes, et du comité d'éthique.

Dominique Elineau : La démarche a été initiée par la direction générale il y a quelques années. Aujourd'hui nous procédons également à la diffusion du concept de RSE au niveau des métiers à l'occasion de projets spécifiques, par exemple dans le cadre d'un projet d'achat responsable ou dans le cadre des ressources humaines. On peut entreprendre le même travail sur le thème de la diversité par exemple et de la lutte contre la discrimination. Dans les grands groupes multinationaux, il faut tenir compte de la diversité culturelle. Il faut constituer des réseaux de formateurs qui vont eux-mêmes, dans leur contexte culturel national, être capable de transmettre les messages. Cela se met en place en s'appuyant essentiellement sur l'encadrement et sur les réseaux que constituent les responsables des ressources humaines et les juristes.

Au-delà, je considère que le rôle du responsable RSE dans l'entreprise est aussi un rôle d'aiguillon qui doit être toujours en veille sur les pratiques de l'entreprise, apte à intervenir à l'échelon pertinent pour faire en sorte que les actions correctrices éventuelles puissent être prises. Il doit également amener les gens à une prise de conscience. Le rôle des juristes dans ce domaine est important notamment parce qu'ils ont une vision relativement globale de l'entreprise : ils sont en contact avec l'ensemble des fonctions et sont à même d'apporter des innovations et des solutions pertinentes. Par exemple, dans le cadre d'une démarche d'achat responsable, on intègre des critères de RSE dans les relations et dans le choix des fournisseurs et dans cette démarche les juristes ont un rôle essentiel car elle se traduit nécessairement par, d'une part, une évaluation des risques propres à chaque catégorie d'achat et, d'autre part, par une contractualisation d'un certain nombre de facteurs dans la relation avec les fournisseurs.

Valérie Libouban : Le juriste contribue donc à fluidifier la circulation de l'information, des idées, des bonnes pratiques... dans les différents services. Il devient ainsi un lien, alors qu'il était naguère vu comme un frein ?

Dominique Elineau : Je crois indéniablement que la problématique du développement durable remet l'éthique et les valeurs au cœur de l'entreprise et repositionne ainsi le juriste au cœur du cycle de production.

Marc Thomas : Nous assistons effectivement à la transformation de la vision du métier de juriste. Traditionnellement, le juriste s'attache au droit de la responsabilité : il est tourné vers le passé, cherche comment réparer un dommage. Avec la logique RSE, on intègre au contraire une logique de prévention : comment éviter un dommage futur ? De cette manière, le juriste va gagner son « opérationnalité » tout en gardant les clés de son raisonnement, qui est juridique. Car vouloir faire du droit de l'environnement sans connaître le droit de la responsabilité pénale est un exercice aussi périlleux qu'inefficace. Le juriste devient ainsi un manager du risque. Il est le lien entre les opérationnels terrains et les responsables qualité, sécurité, environnement (QSE). Il participe, à travers un système de management intégré, à la formalisation, avec les ingénieurs, des plans d'action de l'entreprise. Ces plans vont permettre de protéger l'environnement. Les exigences juridiques sont un des éléments de la spécification technico-juridique de ces plans d'action. Concrètement cela peut passer par une association entre une région et ses clients publics à la certification qualité-sécurité-environnement. Se met alors en place un vrai partenariat, une vraie sensibilisation, cette démarche s'inscrit au cœur de la responsabilité sociétale, laquelle suppose l'existence de valeurs partagées qui se concrétisent par des actions partagées.

Martine Gomez : En outre, la problématique du développement durable constitue pour les juristes spécialisés, notamment en droit de la responsabilité, en droit des contrats ou en droit pénal, une formidable opportunité de travailler ensemble. C'est un sujet qui permet de regrouper tous les savoir-faire spécifiques alors que la tendance actuelle à la spécialisation conduit plutôt à l'isolement. Il suscite également des vocations qui poussent les juristes à changer de métier. C'est aussi l'opportunité « d'infiltrer » le domaine opérationnel et de se faire reconnaître comme étant au service du *business*. Le juriste n'est pas là seulement pour gérer des contentieux, il doit anticiper et être innovant en proposant des solutions dans des domaines jusque là considérés comme non juridiques.

Anne-Marie Guillerme : Finalement toute l'activité du juriste RSE est axée sur la prévention du risque juridique et « réputationnel ». Ce double aspect est très important. Les juristes, comme le groupe, travaillent dans un contexte où ils doivent être sensibles aux souhaits exprimés par la société civile, les autorités diverses, les ONG... ils doivent savoir écouter.

Valérie Libouban : Vous évoquez la réputation de l'entreprise. Est-ce que l'éthique, les codes de bonne conduite vous aident à maîtriser l'information donnée au public, et donc la réputation de l'entreprise ?

Anne-Marie Guillerme : Oui dans la mesure où l'on prend un certain nombre d'engagements. Dans les relations avec les pays étrangers, il est parfois difficile de prendre des positions alors même que notre contrat ne nous autorise pas à nous mêler de la politique générale du pays. La conscience du juriste est également en jeu. Dans certains domaines, il est davantage guidé par la *Soft Law*, qui fait appel à notre conscience de citoyen, que par les textes, qui souvent font défaut. Ainsi les opérationnels viennent vers les juristes pour leur faire part des difficultés qu'ils rencontrent, par exemple, lorsqu'ils se trouvent dans un pays dans lequel le cadre légal les autorise, voire les oblige, à mener certaines actions, notamment dans le domaine social, qui ne sont pas toujours en phase avec les valeurs générales de l'entreprise.

CDE : On ressent bien à quel point le développement durable et la RSE sont des thématiques transversales de l'entreprise. Comment définiriez-vous les bonnes relations entre juristes et services techniques ?

Aline Desurmont : Les rapports entre juristes et techniciens peuvent exister au sein des formations, notamment lorsque, destinées à des ingénieurs, elles s'ouvrent également aux juristes, par exemple un master d'ingénierie et gestion de l'environnement. Dans ce cadre, juristes et techniciens vont essayer de partager des valeurs communes et en tout cas un langage commun. Les fondamentaux de physique et de chimie qui sont enseignés se retrouvent tous les jours dans la gestion d'un site pollué, de l'industrie. Il est important de bien connaître les termes pour poser les questions pertinentes aux techniciens lorsque l'on se trouve face à des problèmes techniques ayant des conséquences juridiques.

Ghislaine Sixdeniers : Et pour les ingénieurs, quelle est la difficulté de travailler avec des juristes ?

Patrick Eberentz : Les cultures des ingénieurs et des juristes sont très différentes. Les premiers ont une culture plus scientifique, les second une culture plutôt littéraire. Trois éléments semblent essentiels pour faciliter leurs relations. D'une part, la pédagogie, qui doit se faire dans les deux sens. L'ingénieur doit notamment expliquer de façon simple le sujet qui est à l'ordre du jour. Cela peut poser quelques problèmes parce que la simplification conduit à faire l'impasse sur les incertitudes, les cas particuliers ; ainsi il appartiendra ensuite au technicien de s'assurer que la procédure n'évolue pas vers des cas spéciaux. D'autre part, une bonne écoute. Et enfin, des glossaires. En environnement, les mots ont des significations très précises qui ne sont pas toujours comprises.

Ghislaine Sixdeniers : Auriez-vous des exemples qui illustrent l'intérêt d'un glossaire partagé par tous ?

Patrick Eberentz : Oui. Par exemple, il existe en France, et seulement en France, une grande différence entre les termes contamination et pollution. La contamination implique un apport extérieur au sol, comme du plomb, des hydrocarbures ; en revanche, la pollution signifie que cet apport extérieur présente un risque inacceptable. Les deux hypothèses n'emportent pas du tout les mêmes conséquences : dans le premier cas, on ne viole pas la réglementation ; dans le second, on est hors la loi. Le ministère avait défini un glossaire, il existe maintenant un glossaire européen qui reprend d'ailleurs une bonne partie des concepts qui étaient définis dans le glossaire français.

Ghislaine Sixdeniers : Ces problèmes de cohérence et de langage peuvent-il également se poser face aux magistrats ?

Pascale Kromarek : Ces problèmes se présentent dans tous les cas où juristes et ingénieurs qui travaillent dans la même entreprise doivent se tourner vers l'extérieur. D'abord vers l'Administration, qui est leur premier partenaire de dialogue en matière d'environnement, et plus spécifiquement en matière de police des installations classées et de l'eau ; ensuite, en effet, vers les magistrats, si on en arrive à se trouver face à la justice. Dans ce cas il est encore plus difficile de faire comprendre ces termes aux définitions « variables ». Le terme « pollution » en est un bon exemple, comme il vient d'être rappelé ; il faut d'ailleurs remarquer que notre notion française ne correspond pas complètement aux définitions données par des directives communautaires, qui devraient permettre d'utiliser la même acception du terme dans tous les pays de l'Union européenne. Un autre exemple est celui de la distinction entre risque et danger. Les deux termes sont extrêmement spécifiques. Le danger est un danger au sens intrinsèque, alors que la notion de risque, à laquelle les juristes sont très souvent confrontés, vise la probabilité d'apparition d'un phénomène. Quand, dans le cadre d'un contentieux, il faudra utiliser ces notions et traduire, pour le magistrat, des rapports écrits par des ingénieurs qui contiennent ces concepts, il incombera au juriste, avec l'aide de l'ingénieur, de les rendre compréhensibles pour un non-ingénieur, et de surcroit suffisamment intelligibles en termes juridiques. Il faut en outre savoir utiliser une autre notion en matière de risque industriel, proche des deux premières : l'aléa. Entre le danger, le risque et l'aléa les possibilités de confusion sont importantes. Il existe certes un glossaire préparé par le ministère en charge de l'Environnement avec l'aide d'ingénieurs spécialistes du monde industriel et de la recherche, mais ce glossaire précise explicitement que certaines de ses définitions ne correspondent pas toujours aux définitions des dictionnaires ni même aux définitions reconnues et acceptées dans les milieux spécialisés en risque industriel. Qui plus est ce glossaire modifie les textes réglementaires sur la sécurité industrielle en précisant que, par exemple, dans tel texte réglementaire le terme « danger » doit être compris comme « risque ». D'où l'importance du rôle du juriste qui doit lui-même comprendre ces notions, puis les faire comprendre aux magistrats, voire enfin les interpréter...

Françoise Labrousse : Nous retrouvons régulièrement ces difficultés lors de la rédaction du rapport technique. Car une fois rédigé, il faudra impérativement gérer les problèmes éventuels qu'il engendre. Il est parfois préférable de s'abstenir de le rédiger. S'il est indispensable, il est tout aussi indispensable qu'il soit relu par un « œil juridique » : des contentieux peuvent être déclenchés par une simple formulation qui avait un tout autre sens sur le plan technique, mais qui, mal interprétée, peut emporter des conséquences juridiques non négligeables D'où la nécessité – cela a déjà été relevé mais c'est primordial – de l'échange entre techniciens et juristes, mais aussi de veiller à la manière de retranscrire les conclusions techniques. Certains éléments doivent être particulièrement soignés, notamment l'introduction, déterminante parce que les experts y exposent ce qui a motivé la rédaction du rapport. Il faut également porter la plus grande attention au fait que, dans le contexte de l'information et de la participation du public, notamment s'agissant des installations classées, tous les documents techniques remis à l'Administration deviennent publics au titre de la loi de 1978 sur la communication des documents administratifs et des dispositions spécifiques dans le Code de l'environne-

ment (*C. env., art. L. 124-1 et s.*). À titre d'exemple, un industriel, qui avait décidé de remplacer un dispositif très polluant par un dispositif moins polluant, a fait l'objet d'un recours des riverains contre l'arrêté du préfet autorisant le remplacement, en raison des termes techniques employés dans l'étude mettant en évidence des risques particulièrement faibles.

Ghislaine Sixdeniers : Le juriste doit donc être impliqué en amont de la rédaction du rapport technique...

Françoise Labrousse : Exactement, et ce dès la décision de l'établir, ou non. Le juriste a également un rôle à jouer en aval, en matière de communication : il a un œil qui permet d'appréhender les conséquences du rapport, que se soit à l'égard des autorités, des tiers ou dans le cadre d'un contentieux éventuel.

Ghislaine Sixdeniers : Concrètement, quels changements l'évolution du droit de l'environnement qui vient d'être décrite va-t-elle engendrer ?

Patrick Eberentz : Je pressens deux fortes évolutions dans nos métiers.

La première, c'est le développement de la communication de nos dossiers au grand public. Cela effraie les bureaux d'études parce que ça signifie que les gens vont lire des dossiers techniques et risquent de refaire l'amalgame entre danger et risque notamment. Peut-être cela les poussera-t-il toutefois à une forme d'éducation scientifique.

La seconde évolution forte, déjà amorcée, est l'augmentation du nombre de paramètres à prendre en compte lors de la prise de décision. On établira des bilans beaucoup plus complets qui prendront en compte l'aspect économique, énergétique, lié à la pollution qui va être générée, l'aspect social également de la solution envisagée. Cela permettra de dégager des solutions de bon sens. De ce point de vue, l'émergence du développement durable est positive.

François Fatoux : De cette discussion, je note un intérêt commun des techniciens, des ingénieurs et des juristes. Cet intérêt commun ne conduit-il pas à masquer certaines informations complexes dont on ne sait pas vraiment comment elles vont être interprétées, notamment par le grand public ? Avec pour conséquence le fait qu'aujourd'hui, on ne dispose souvent que de rapports de développement durable ne délivrant que des messages positifs qui ne préparent nullement le grand public aux éventuels problèmes.

Françoise Labrousse : Le rôle du juriste est de faire en sorte que la situation réelle de l'entreprise au niveau environnemental, tant ses aspects positifs que négatifs, soit reflétée dans les documents de référence. L'idée n'est pas de cacher l'information, mais de la communiquer de la meilleure manière possible pour qu'elle ne soit pas mal interprétée.

Pascale Kromarek : Communiquer l'information, oui, c'est en effet essentiel pour l'entreprise. Celle-ci, d'une part, doit le faire, puisque de très nombreuses réglementations l'y obligent, que ce soit à l'égard des administrations, des clients, des voisins

< CATHERINE ROUX
responsable de la Commission Environnement et développement durable

d'un site industriel, des actionnaires ou du public ; d'autre part, l'entreprise le fait d'elle-même, elle organise elle-même cette information, cette communication, c'est son intérêt, puisque le bon déroulement de ses activités au sein de la société civile, ou même l'existence de ses permis d'opérer, peut en dépendre et c'est aussi son devoir d'entreprise citoyenne et responsable. Cependant, cette information ne doit pas être livrée de façon telle qu'elle pourrait mettre en difficulté, ou même en danger pénal, l'entreprise et ses dirigeants... C'est là qu'intervient le juriste, qui pourra déceler s'il y a un risque ; si tel est le cas, le juriste n'incitera pas les rédacteurs des rapports de développement durable qui viennent d'être évoqués, à mentionner directement des difficultés ou des faiblesses. Cela n'est pas une position de principe, et il serait souhaitable qu'on puisse le faire ; mais les juristes ont une sensibilité particulière sur la façon dont les informations peuvent être reçues et perçues. C'est là que notre travail d'alerte et de veille est essentiel. Bien évidemment, il n'y a pas une culpabilité attachée à chaque faiblesse ; mais il est nécessaire que nous connaissions et comprenions suffisamment les tenants et les aboutissants pour pouvoir dire, en toute connaissance de cause, que telle information ne doit pas être mentionnée publiquement.

Françoise Labrousse : Surtout que c'est une limite qui est prévue réglementairement à la divulgation des informations. En effet, aux termes de la loi de 1978, si « *les autorités* (...) *sont tenues de communiquer les documents administratifs qu'elles détiennent aux personnes qui en font la demande* », en revanche, « *ne sont pas communicables les documents administratifs dont la consultation ou la communication porterait atteinte* (...) *au déroulement des procédures engagées devant les juridictions ou d'opérations préliminaires à de telles procédures, sauf autorisation donnée par l'autorité* compétente » (*L. n° 78-753, 17 juill. 1978 : JO 18 juill. 1978, p. 2851*).

Ghislaine Sixdeniers : S'il est bon que les rapports soient relus par un juriste, le minimum n'est-il pas qu'il soit examiné par un tiers à l'opération ?

Patrick Eberentz : On a, pour tous les documents, dans un bureau d'étude comme le nôtre, une procédure qualité aux termes de laquelle il y a toujours une personne qui n'a pas participé à l'opération qui relit le document. Mais pour des opérations à fort enjeu de responsabilité, à fort enjeu financier, on a également intérêt à faire relire le rapport par un juriste qui le revoit avec un œil totalement différent. On l'a vu, les ingénieurs peuvent employer des mots qui ont une signification juridique qui n'est pas celle qu'ils pensaient utiliser au départ. Cela est d'autant plus utile si le rapport passe ensuite entre les mains d'un juge qui a une culture beaucoup plus proche de celle du juriste que de celle de l'ingénieur.

Gaëlle Miserey : Pour en revenir à la pédagogie, il faut bien insister sur le fait qu'elle doit se faire dans les deux sens. On retrouve à l'égard des juristes les mêmes reproches que ces derniers adressent aux ingénieurs, à savoir l'usage d'un langage incompréhensible par des non spécialistes. Les juristes ne doivent donc pas hésiter à expliquer les concepts juridiques fondamentaux aux ingénieurs.

Catherine Roux : En tant qu'acteurs du développement durable, avez-vous été amené à travailler avec des juristes, et si oui dans quelles circonstances ?

Jean Lalo : Oui nous travaillons avec les juristes sur tous les guides opérationnels que nous publions. Il y a à chaque fois une approche juridique notamment dans le guide des risques environnementaux à l'attention des PME-PMI dans lequel on liste toute la hiérarchie de l'entreprise afin de déterminer les personnes affectées par une décision qui peut avoir un impact sur l'environnement. Dans la gestion de l'environnement, les juristes sont les premiers à intervenir pour limiter ces risques.

Emmanuel de Laville : Même si j'entends bien que les juristes souhaitent être associés très en amont, il s'avère en réalité et bien souvent, qu'ils ne le sont qu'en aval. Dans les très grands groupes, on ne voit pas les juristes ; les agences de *rating* s'adressent aux directeurs du développement durable. En revanche, dans le SBF 120, le SBF 250, aujourd'hui il n'existe souvent pas encore de direction développement durable et je pense que les juristes doivent en profiter et se mettre en avant : ils sont les mieux placés car ils ont une très bonne vue des enjeux et des risques. Ils doivent s'approprier le développement durable. Or, sur les 442 groupes notés cette année, nous avions seulement trois juristes comme interlocuteurs privilégiés.

Jean Fournier : J'ai commencé mon parcours dans la recherche et je dois avouer que c'est un domaine où on ne rencontre pas beaucoup de juristes ; en passant au commercial en revanche, j'ai eu une première expérience. Le juriste est souvent vu comme le gardien du temple, il veille à ce que les activités de l'entreprise tiennent la route sur le long terme, c'est pour cela que le développement durable est pertinent et en ligne avec l'activité juridique. Mais le juriste est également souvent vu comme un frein. Or, nous pouvons tous observer qu'aujourd'hui le freinage est utilisé sur route ou sur rail pour générer de l'énergie. C'est un défi comparable que doit relever le juriste, notamment en travaillant avec la technique : dépasser sa seule prudence et devenir une force de proposition écoutée, car mise au service de l'entreprise durable.

Paul Chatelot : Dans mes différentes missions en RSE ou gestion de crise, le travail avec le juridique consiste notamment dans l'élaboration du travail qualité, la négociation sur des arrêtés avec la préfecture, par exemple sur les feux d'artifice, tout ce qui est protection contre les nuisances sonores mais aussi protection du public ou des salariés vis-à-vis de la mise en œuvre des feux d'artifice. C'est également la gestion des événements et des sinistres comme les pollutions, les actes de malveillance ou accidentels des sous-traitants et aussi ce qui touche aux plaintes clients, non respect du contrat par exemple. Enfin, dans le cadre de la gestion de crise, le juriste est un partenaire à part entière.

Gilles Vermot-Desroches : Je trouve que le ciel des juristes est vraiment très bleu par rapport à l'impression que j'en ai. Le juriste aurait sa place avant, pendant, tout le temps... Mais avant de dire ce que je pense du métier de juriste, deux mots sur ce que les directeurs développement durable disent de leurs relations avec les juristes. Serait-ce différent de ce que disent les juristes de leur relation avec la question du développement durable et de la RSE ? Je pense que oui... En ce qui concerne mon expérience, lorsque je contribue avec les services juridiques de mon entreprise et que nous devons travailler ensemble sur la charte éthique ou le code de conduite, je pense être « monsieur plus » alors que les juristes seraient les « monsieur moins ». Il est rare de les voir vouloir « tirer vers le haut » et considérer que plus on informe, mieux c'est.

Néanmoins, la direction développement durable travaille avec les juristes. Notamment sur des sujets classiques comme les contrats avec les sous-traitants et les clients dans le cadre de l'application de directives ou l'évolution des contrats. Je pense par exemple à *REACH* ; dans ce domaine il y a un travail immense du service juridique pour écrire dans les textes contractuels obligatoires. De même, un travail commun est nécessaire dans toutes les négociations que le développement durable suppose, comme celles des qualités professionnelles, d'égalité homme-femme, de la diversité. Plus spécifiquement toutes les négociations autour de la loi *NRE* sont assez emblématiques de la relation entre développement durable et juriste. En effet, cette loi n'impose finalement pas grand-chose – il n'y a pas de condamnation ou de poursuite d'entreprise fondée sur l'absence de publication d'informations liées à la loi *NRE*. Cependant, à part quelques exceptions, la plupart des entreprises du CAC 40 vont bien au-delà des exigences de la loi (en matière d'audit notamment). Les entreprises ont pris la loi comme une opportunité de communiquer. Enfin, le développement durable a apporté beaucoup de discussions avec le service juridique en ce qui concerne les relations entre *Soft Law* et *Hard Law*.

Ghislaine Sixdeniers : Vous insistez beaucoup sur la *Soft Law*. Il existe toutefois des règles très strictes, dont certaines n'ont pas manqué de susciter quelques crispations. Je pense

notamment ici à la directive *REACH* que vous évoquiez à l'instant...

Pascale Kromarek : Il existe en effet, depuis juin dernier, un règlement européen, donc d'application directe, qui a refondu la réglementation des produits chimiques en Europe. Les entreprises sont désormais tenues d'enregistrer et de faire connaître toutes les substances chimiques qu'elles fabriquent ou qu'elles importent dans toute la Communauté auprès des autorités communautaires et nationales. Elles doivent également monter un dossier, d'une part, sur tous les caractères chimiques, biologiques et autres de ces substances, et, d'autre part, sur les risques que peuvent faire courir ces substances. Les utilisateurs de ces substances devront également signaler si les usages auxquels ils les réservent sont bien ceux que les producteurs ont envisagés, ou éventuellement indiquer eux-mêmes quels autres risques, liés à un usage particulier, pourraient se révéler. Enfin, dans une troisième phase, des interdictions ou des restrictions pourront être prononcées en fonction des analyses et des évaluations de risques qui auront été faites.

Actuellement, toutes les entreprises en Europe sont en train de découvrir, avec l'aide des rédacteurs du règlement, son champ d'application, la portée des nouvelles règles et les problèmes juridiques qu'elles vont entraîner. Les juristes commencent à se mobiliser et à se spécialiser sur la matière. Dans les entreprises et dans les fédérations professionnelles européennes qui mettent au point des interprétations pour permettre l'application progressive du règlement, les juristes doivent travailler en réseaux permanents, en concertation et interrogation permanente les uns avec les autres, et avec les ingénieurs et scientifiques. À partir de là, soit l'entreprise peut recourir à un juriste *REACH* spécialisé pour les substances chimiques et la compréhension scientifique, à un juriste généraliste connaissant les questions de droit de la responsabilité et à un juriste spécialisé en concurrence, ou même à un pôle juridique. En tout état de cause, le juriste d'entreprise spécialisé en environnement et développement durable doit veiller à ne pas s'isoler, ni des juristes « généralistes », ni des techniciens, ni du reste de l'entreprise.

On retrouve ici la nécessaire collaboration entre juristes et techniciens que nous évoquions précédemment. Cette collaboration étroite est d'autant plus indispensable en Europe que, contrairement aux États-Unis, il n'existe pas de juristes spécialisés dans les produits chimiques, et encore moins dans un produit chimique en particulier. Faute d'une telle stratégie, l'entreprise peut être fragilisée. Ce règlement emporte en effet de nombreuses conséquences dans le domaine de la concurrence, de la confidentialité, ou encore de la responsabilité, que ce soit entre clients et fournisseurs, fournisseurs et utilisateurs et également à l'égard des utilisateurs finaux.

Françoise Labrousse : *REACH* est vraiment la réglementation européenne la plus ambitieuse jamais adoptée en la matière, de part son ampleur et ses conséquences. Sur les responsabilités, le concept global de *REACH* opère un renversement de la charge de la preuve, qui passe des autorités – car ce qui n'était pas interdit était autorisé, c'était notamment le cas avec l'amiante –, aux acteurs dans le domaine des substances chimiques. Avec *REACH*, ces derniers doivent apporter la preuve, notamment par le système d'enregistrement, que tous les produits qu'ils mettent sur le marché ne présentent pas de risque pour la santé. Ce renversement va engendrer de nombreux changements en matière de responsabilité, qu'il s'agisse de responsabilité du fait des produits, de responsabilité des sols pollués, etc.

Ghislaine Sixdeniers : Le recours à des juristes spécialisés est-il devenu indispensable ?

Gaëlle Miserey : Oui bien sûr. Pour revenir sur les rapports entre juristes et techniciens, on peut noter que parfois les techniciens maîtrisent mieux que les juristes la réglementation technique. C'est par exemple souvent le cas avec les arrêtés ministériels sur les installations classées. En revanche, ils font appel aux juristes quand ils ont un problème juridique d'ordre général.

Patrick Eberentz : Les techniciens connaissent effectivement un peu le Code de l'environnement, mais pas le droit civil ou pénal. Concernant le droit administratif ils n'en connaissent qu'une partie et ne connaissent rien à l'articulation des droits entre eux. Le piège pour les techniciens est donc de croire qu'ils ont une vue d'ensemble de l'opération.

Catherine Roux : Quel est le point de vue du consultant en ressources humaines et spécialiste du recrutement sur ce sujet ?

Frédéric Foucard : Il faut d'abord noter que l'on est train de réconcilier la technique et le juridique. Avec le développement de « juriste développement durable » on voit l'émergence de juristes « transversaux », notamment en lien avec le *business* et les ressources humaines. Depuis trois-quatre ans les mandats de recrutement portaient sur des juristes très techniques, des juristes droit de l'environnement ou dépollution. On se posait alors la question de savoir si l'on avait à faire à des spécialistes très pointus ou à des généralistes qui vont avoir une dimension transversale ? Je pense que la réponse doit aller dans le sens d'un juriste généraliste très bien formé en droit des obligations et qui va s'adjoindre des compétences supplémentaires dans tel ou tel domaine. Il faut bien noter que le domaine du développement durable évolue très vite, les juristes créent parfois le droit, comme l'a souligné précédemment Martine Gomez.

S'agissant du profil et de l'évolution, je constate tout d'abord que les interactions des juristes avec les opérationnels sont très nombreuses : ce qui est important va donc au-delà de la compétence juridique et concerne tout aussi bien la transmission de savoir-faire, la pédagogie, la communication. Voilà sur le contenu. En ce qui concerne la quantité de postes, il est difficile à l'heure actuelle de savoir à combien l'on peut estimer le nombre d'emplois qui vont être créés dans le développement durable.

Catherine Roux : Pour vous le juriste c'est un partenaire de l'environnement, un démineur du risque environnemental mais vous semblez également regretter que l'on n'aille pas encore assez loin ?

Jean Lalo : Je regrette en effet que les juristes ne viennent pas au devant des entreprises, voir les sites, pour jouer un rôle de prévention. Le juriste doit être plus proactif. Une autre question peut être posée : quel profil retrouve-t-on dans les services juridiques ? Globalement, j'ai l'impression que les juristes sont en majorité des personnes introverties. Il faut cependant essayer de les remettre au devant de la scène.

Frédéric Foucard : Il faut vraiment distinguer les cultures d'entreprise les unes des autres. Les gestions de crise dans les groupes anglo-saxons n'ont rien à voir avec les gestions de crises dans les groupes français.

Marc Thomas : Dans votre propos il y a une approche très intéressante de la relation du juriste avec son patron opérationnel. La responsabilité d'une bonne entente et d'une relation efficace est partagée. Il appartient au juriste d'être proactif et à son patron de pouvoir l'associer aux décisions de management. Cette démarche permet d'intégrer de manière opérationnelle et très concrète le juriste qui va pouvoir être créatif.

Catherine Roux : Cela confirme donc ce qui est apparu en filigrane tout au long des débats : il faut vraiment au départ une volonté de la direction d'engager la démarche développement durable et ensuite se faire accompagner par des juristes...

Jean Fournier : Lorsqu'on parle de développement durable, il faut se projeter dans l'avenir là où juristes comme assureurs ont plus naturellement tendance à analyser un passé qui pourtant, ne se reproduira probablement pas à l'identique. Avant tout, le développement durable, c'est un projet pour l'entreprise, un projet majeur. Or, qui dit projet dit transversalité, implication des différentes fonctions. Une question se pose : est-ce le directeur général ou le chef de projet qui doit s'entourer des différents experts internes et mettre le service juridique en action ? Quand on parle de développement durable, il va s'agir de traiter les faiblesses de l'entreprise en matière d'environnement, de maintenir motivées et solidaires les forces de l'entreprise, d'identifier les menaces et de travailler sur les opportunités futures. Dans le cadre du projet, il faut impliquer le service juridique, lui exposer les perspectives qui s'offrent à l'entreprise, l'impliquer très en amont dès les études d'opportunité et de faisabilité, avoir son avis et lui donner toutes les données nécessaires pour que l'entreprise, ensuite, s'engage résolument et sereinement sur le projet.

Gilles Vermot-Desroches : Je pense également que la période est charnière. Au départ beaucoup d'entreprises ont crée une direction développement durable dans la proximité de la direction communication. Aujourd'hui on voit nombre de directions « développement durable » migrer de la dimension communication à la dimension stratégique de l'entreprise. Cela a fait évoluer, notamment, le professionnalisme et les modes opératoires du directeur du développement durable. Il faut également noter que certaines entreprises font du développement durable sans avoir de directeur du développement durable. Il existe différents modes opératoires. De plus, le développement durable est en train de migrer d'une réponse stricte à la question de savoir comment l'entreprise, devenue mondiale, dans des pays où la loi n'est pas la même, assume sa responsabilité, un minimum d'équité, à une seconde question, qui est de savoir comment aujourd'hui, dans un monde qui connaît ses limites, ses difficultés et est en train de les prendre en compte, l'entreprise trouve de nouveaux moyens d'être contributive à l'avenir de la planète et en même temps de faire le bénéfice qui fait partie de sa définition.

CDE : Diriez-vous qu'il ressort quelque chose de positif, pour les acteurs juridiques, de cette évolution de la gestion du développement durable par les entreprises ?

Gilles Vermot-Desroches : Dans cette évolution je pense qu'il y a trois sujets sur lesquels le rôle des acteurs juridiques va monter en puissance.

Le premier sujet est celui des acquisitions. À l'heure actuelle trop peu de *Due diligence* sont faites sur les questions environnementales et sociales précédant une fusion et le coût social nécessaire pour ramener dans le champ de l'équité une filiale ne peut être découvert qu'après l'opération. Par exemple, chez Schneider Electric, il a été décidé que tout salarié d'une filiale acquise avait, dans l'année de l'acquisition, une couverture sociale ; cette mesure a un coût et il faut la mesurer avant.

Le deuxième sujet concerne tout ce qui a trait à l'environnement.

Enfin, un troisième sujet est lié à l'innovation contractuelle entre les différentes entreprises. Par exemple, Schneider Electric a mis en place un contrat de performance énergétique garantie dont l''objectif est de réduire les consommations d'énergie. Par ce contrat, Schneider Electric garantit cet objectif d'économies et l'entreprise cocontractante, de son côté, s'engage à réaliser les investissements nécessaires et à accompagner la mise en place de ces bonnes pratiques. Si ce contrat a été proposé par les directeurs du développement durable, il entre dans la sphère de compétence des juristes de le transposer juridiquement.

François Fatoux : Un autre sujet va amener les directeurs développement durable à impliquer le juriste dans leur démarche. En effet, à l'occasion de l'élaboration de guides d'achat par les grands groupes, les fournisseurs ont mis en avant, s'agissant des clauses intégrées dans les contrats, que si certaines étaient très positives, comme notamment les clauses environnementales, d'autres étaient exorbitantes du droit commun et contraires à la loi, notamment sur les questions de transfert de propriété. L'accent a été mis sur le fait que ces clauses plaçaient le fournisseur, et notamment les PME, dans une relation de dépendance économique très forte vis-à-vis des grands groupes.

On ne sait pas si ces clauses sont plutôt demandées ou proposées par les directions développement durable ou par les directions juridiques, mais ce qui est toutefois certain c'est qu'elles posent un problème juridique qui touche à des fondamentaux de l'économie comme les délais de paiement, les ruptures unilatérales. Les entreprises s'exonèrent pour l'heure de ces questions. Or, à un moment donné, il va falloir que juristes et directeurs du développement durable, à la fois de

grands groupes et de groupes de taille moins conséquente, lesquels ne font que subir, travaillent ensemble sur ces questions.

Martine Gomez : Il est vrai que pour les clauses qui viennent d'être citées, la communication, par exemple avec la direction des achats, est nulle. Le contact est pris directement avec le directeur du développement durable et par ce biais on arrive à ouvrir la discussion. Cela permet de réinsérer le directeur développement durable dans le circuit des achats.

Catherine Roux : Il y a des opportunités pour les juristes, peut-être même pour des postes de direction des autres fonctions de l'entreprise. Le challenge consiste pour eux à trouver un équilibre entre dire le droit, assurer la veille, exprimer les dangers, exposer les risques aux opérationnels et en même temps répondre aux objectifs de l'entreprise et faire preuve de créativité...

Frédéric Foucard : Les juristes doivent déjà « prêcher » pour le développement durable auprès des juristes qui ne sont pas encore au courant. Ils doivent former les formateurs, qui eux-mêmes formeront ensuite les opérationnels. Le chantier est immense. Les opportunités également.

Gilles Vermont-Desroches : En matière de développement durable, on peut estimer que l'on assiste à un combat incessant entre un certain bien public et l'ensemble des égoïsmes des intérêts privés. Et bien, dans la mesure où le droit fixe la ligne entre les deux, le juriste a toute sa place pour les dix prochaines années. Je pense également que dans moins de dix ans, un certain nombre de directeur du développement durable seront des juristes – il n'y en a pas aujourd'hui.

François Fatoux : Un parlementaire socialiste – André Laignel – avait déclaré en 1981 : « Vous avez juridiquement tort parce que vous êtes politiquement minoritaire ». Cette phrase me paraît intéressante en ce qu'elle rappelle au juriste que, même lorsqu'il est juridiquement inattaquable, il doit intégrer la dimension sociétale. L'attente des parties prenantes va au-delà de la dimension juridique.

Catherine Roux : Merci à tous pour la richesse de vos retours d'expérience et l'acuité de vos propos. Nous pouvons conclure que la CEDD a beaucoup de pistes de réflexion pour alimenter ses futures réunions. Nous voyons poindre également la possibilité d'engager des partenariats avec d'autres organisations professionnelles dans le but de mieux comprendre les acteurs du développement durable mais aussi pour réfléchir à de nouveaux challenges de la profession de juriste d'entreprise.

A.-M. Irissou, M. Thomas, F. Foucard et C. Roux.