



ESG-RSE :
quelle peut être
la contribution du juriste ?

La place du droit et des juristes, des atouts pour accompagner la transition ESG-RSE

| par Nathalie Dubois

La diversité des thématiques et enjeux ESG (Environnement, Social, Gouvernance)- RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale) nécessite une approche collective, collaborative, pluridisciplinaire et transversale pour apporter des réponses pertinentes et pérennes. L'urgence climatique enjoint à nos entreprises de se transformer ; il ne s'agit pas d'une crise. Il n'aura pas de retour en arrière, nous sommes embarqués vers l'inconnu : no turning back! Dans ce contexte, le juriste d'entreprise n'a pas d'alternative, il doit contribuer avec lucidité, force et conviction à la dynamique globale.

Les problématiques ESG-RSE sont d'autant plus sous le feu des projecteurs que les exigences et les pressions, tant des régulateurs que des parties prenantes, se renforcent de jour en jour. Aucune entreprise, quels que soient sa taille, son secteur d'activité et son implantation géographique, ne peut plus s'y soustraire.

Un enjeu de gouvernance

Entre injonctions du législateur, recommandations du droit souple, attentes croissantes des investisseurs, de la société civile, des collaborateurs, etc., la gouvernance de nos entreprises connaît des bouleversements profonds. Et c'est inéluctable, ils vont s'accroître et exigent une adaptation du fonctionnement de nos sociétés, de leurs organes sociaux et de leurs forces vives. Mais le plus vaste défi est sans doute celui de leurs finalités car le profit ne peut plus être le seul but poursuivi. Cotées comme non cotées, multinationales comme PME, toutes les sociétés sont confrontées aux récentes évolutions de la notion d'intérêt social et à la prise en considération des enjeux sociaux et environnementaux. Les dirigeants, confrontés à un dilemme inédit, doivent appréhender ces différentes évolutions, au cœur même de la gouvernance de leurs entreprises.

Un flou sur l'organisation de l'ESG-RSE

Or, la conception et l'organisation de l'ESG-RSE fluctuent d'une entreprise sur l'autre, ce qui complique l'approche des directions juridiques. Ces dernières sont logiquement au cœur de la stratégie ESG-RSE, de leur organisation, mais leur place et leur rôle sont loin d'être clairs. En effet, de nombreuses autres directions (RSE, Communication, RH, Qualité, Stratégie, Innovation...) sont également partie prenante. Mais, ce flou, en vigueur dans de nombreuses organisations -rassurons-nous !-, ne doit pas pousser à l'immobilisme.

Mais surtout une opportunité !

Si l'ESG-RSE doit être l'affaire de tous, les juristes ont un rôle stratégique à jouer dans de nombreux domaines. En fonction de la culture et de la maturité de son entreprise et de ses parties prenantes internes, des moyens mis à sa disposition, de ses compétences, le juriste d'entreprise peut avoir le sentiment qu'il doit gravir l'Everest d'une traite, seul, sans guide et sans oxygène... Mais, le but est d'atteindre le sommet, à son rythme, avec ses forces, ses faiblesses, en "designant" son propre itinéraire. Et en s'appuyant pour cela sur un allié de poids : l'AFJE !

Votre association s'est en effet dotée d'un groupe scientifique ESG-RSE (lire p. 28) afin d'intégrer l'ESG-RSE dans sa roadmap et d'apporter un éclairage sur les réflexions à initier et les actions à mener. Afin de nourrir vos réflexions et d'apporter des premières pistes d'actions, nous vous proposons un grand dossier sur le sujet dans les pages qui suivent. Nous espérons qu'il vous permettra de mieux appréhender les problématiques ESG-RSE ! ■



➤ À propos de l'auteur

Nathalie Dubois est vice-présidente de l'AFJE et directrice juridique de Fnac-Darty. Elle pilote le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE (lire p. 28).

Cap sur le juriste

ESG business partner

| par Carine Guicheteau

Les enjeux ESG-RSE sont protéiformes et pluridisciplinaires, et les juristes d'entreprise ont un rôle majeur à jouer. Lequel ? Comment se positionner ? Éclairages de quelques membres du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE.

« La RSE nous enjoint à faire évoluer la logique purement business afin de jouer un rôle majeur dans la cité, en lien avec tous nos écosystèmes, synthétise Silvine Laguillaumie Landon, directrice des affaires juridiques, institutionnelles et fiscales chez Humanis Malakoff. Les engagements sont à la fois juridiques et moraux. »
Timothé Kieffer, directeur juridique adjoint chargé de la conformité et de l'organisation chez SNCF Réseau définit la RSE comme un moyen de « contribuer aux 17 ODD (objectifs de développement durable) définis par l'ONU. Les entreprises ne peuvent plus se limiter à générer des profits. Elles doivent aider la société avec un grand S à relever les défis qui se posent à elle. » « Les questions environnementales ne peuvent plus être occultées, c'est un devoir et un droit mais aussi une nécessité pour les générations futures, confie Carmen Briceno, directrice juridique et conformité du groupe Raja. Nous ne pouvons plus être gagnants dans un monde qui perd. Au-delà des obligations légales, une démarche RSE efficiente et authentique devient capitale pour les entreprises tant au niveau réputationnel, que pour rechercher des financements ou attirer les talents. »

■ La législation, colonne vertébrale de la RSE

« Un petit nombre de juristes ont commencé à s'impliquer dans la RSE avec la construction du droit

de l'environnement, entré petit à petit dans notre corpus normatif grâce à des textes fondateurs tels que la Charte de l'Environnement de 2005, qui a valeur constitutionnelle, et qui ne cesse de s'étoffer depuis », estime Myriam Millet, chef de projet environnement et juriste RSE chez Orange. « C'est aussi par le biais de la conformité (lutte contre le blanchiment et la corruption, protection des données personnelles...) que les problématiques RSE se sont imposées aux juristes, commente Timothé Kieffer. Le véritable tournant date de 2017 avec le devoir de vigilance, innovation juridique française, qui impose la mise en place d'un plan de vigilance propre à identifier et à prévenir les atteintes graves aux droits humains, à la santé et sécurité des personnes, et à l'environnement. Puis, le législateur enfonce le clou en 2019 avec la loi Pacte qui consacre la notion d'intérêt social. Il a ainsi introduit dans le code civil l'obligation pour une entreprise de prendre en considération les enjeux sociaux et environnementaux dans sa gestion. Une petite révolution juridique... tardive ! Il aura fallu plus de 30 ans pour que les recommandations du rapport Brundtland deviennent une obligation effective pour les entreprises. » « La loi sur le devoir de vigilance marque le début de la judiciarisation de la RSE, qui devient source de risques judiciaires, ajoute Stéphanie Smatt Pinelli, directrice

➤ Un groupe scientifique pour nourrir les réflexions des juristes et ouvrir leurs chakras !

Le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE rassemble des juristes d'entreprise. Il a vocation à allier ESG-RSE et enjeux juridiques et à positionner le juriste d'entreprise comme acteur de la RSE et des risques afférents, comme stratège de la transition écologique des entreprises. Il va à la rencontre de personnalités inspirantes et engagées aux parcours divers afin d'alimenter leurs compréhension, réflexion et capacité à agir.

juridique du Règlement des différends au sein d'Orano. L'autre vraie nouveauté est l'obligation de transparence car, beaucoup d'entreprises n'avaient pas attendu cette loi pour mettre en place des mesures mais elles n'avaient pas obligation de rendre des comptes. »

Au niveau européen, deux textes importants visent à structurer la RSE :

- La CSDD (*Corporate sustainability due diligence directive*), en cours de négociation, a pour but de déployer dans l'UE le devoir de vigilance, « avec d'importantes sanctions à la clé, une autorité de contrôle et la mise en cause potentielle de nos dirigeants et administrateurs », dixit Timothé Kieffer.

- La CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*), qui entrera en vigueur en 2024, entend harmoniser et détailler le reporting dû par les entreprises en matière de durabilité. « Pour les actionnaires, les financeurs et les clients des entreprises, ce reporting va progressivement peser autant que le rapport financier qui décrit l'état des finances d'une société, estime Timothé Kieffer. Mais cette obligation de reporting est également le meilleur moyen de promouvoir l'engagement des dirigeants et les actions de l'entreprise en matière de développement durable. »

Malgré tout, seulement 17 % du temps des directions juridiques est consacré à la RSE dans leur entreprise, selon l'Observatoire des directions juridiques 2022 mené par De Gaulle Fleurance & Associés en partenariat avec l'AFJE. « Ce chiffre peut s'expliquer par le fait que pendant longtemps la RSE reposait sur la soft law, faite d'engagements volontaires et de chartes diverses, analyse Myriam Millet. Or, le droit mou laisse aujourd'hui place à un droit dur structuré, avec des sanctions financières et en termes d'images. » Les entreprises doivent ainsi faire face à une croissance exponentielle de nouveaux textes visant à répondre à l'accélération de l'urgence climatique et leur enjoignant de construire une réponse à la hauteur des enjeux. « C'est souvent au pied du mur qu'une situation se débloque, souligne Myriam Millet. Mais, ce n'est pas grave, les juristes se mettent en ordre de marche, accompagnés par l'AFJE, et vont intégrer petit à petit les réglementations actuelles et à venir. »

2 Les atouts du juriste pour devenir acteur de la RSE

« Au fil de la structuration juridique de la RSE, les juristes sont passés du statut de contributeurs à acteurs de la RSE », observe Timothé Kieffer. Carmen Briceno ajoute : « Grâce à leur capacité à interpréter les textes, les juristes apportent des réponses concrètes et une vision stratégique de la RSE au fil des évolutions réglementaires ». « Ils ont un rôle d'exemplarité, apportent une méthodologie de travail et diffusent les

bonnes pratiques », complète Philippe Rouet, secrétaire général du groupe Sifa. Pour Stéphanie Smatt Pinelli, le juriste a de nombreux atouts pour « devenir le chef d'orchestre qui met en musique les mesures RSE prises par les différentes directions et s'assurer de leur conformité aux normes qui s'imposent à l'entreprise. Il sait mettre en place des schémas de gouvernance et anticiper les risques notamment judiciaires. »

3 Un modèle organisationnel à adapter

Pour Sylvine Laguillaumie Landon, « si les juristes sont forcément des acteurs clés de la construction, de l'évaluation et de l'accompagnement de la stratégie RSE, la RSE ne doit pas forcément être rattachée à la direction juridique. Il n'y a pas de modèle unique. » Alessandro Bruni, ex-directeur juridique au sein du groupe Danone, partage cet avis : « L'organisation de la RSE en interne dépend de la taille de l'entreprise, de sa culture, de sa stratégie et de son niveau de maturité sur le sujet. Dans la plupart des grandes entreprises françaises, un département dédié chapeaute la RSE. Mais, si la direction juridique est contributrice, elle n'y dispose pas toujours d'une chaise permanente. C'est fort regrettable car elle ne peut alors jouer pleinement son rôle de prévention des risques et de mise en conformité des actions. Quoi qu'il en soit, les juristes doivent oser porter la voix de la conformité et de l'éthique dans les instances RSE, à tous les étages de l'entreprise et en particulier au top niveau. »

Dans l'ETI Sifa, le comité stratégique RSE est composé du DG du groupe, de la responsable RSE, de Philippe Rouet et ponctuellement d'un invité qualifié selon les thématiques abordées. « Pour l'audit et l'élaboration de notre plan d'action, nous avons fait appel à un consultant, indique le secrétaire général de Sifa. Cela nous a mis le pied à l'étrier. La RSE est très structurante. Elle représente un vrai moteur pour embarquer les collaborateurs. » Chez Orange, un département RSE a été créé au sein de la direction juridique pour venir en soutien des équipes RSE du groupe. « Idéalement, il faudrait qu'il y ait des relais RSE dans tous les métiers », estime Myriam Millet.

4 Un changement d'état d'esprit

« La RSE présuppose une démarche collective, c'est peut-être la principale difficulté dans la mise en mouvement, met en exergue Myriam Millet. La co-construction est de rigueur. Or, le travail collaboratif et l'association des parties prenantes sont rarement dans la culture des entreprises françaises. » Alessandro Bruni confirme : « La RSE nécessite un changement de mindset. Toute l'entreprise doit se mettre en ordre de marche et faire tomber les silos pour collaborer de manière transversale. Les juristes doivent se positionner au cœur des discussions et arbitrages. »

« La difficulté dans les grandes directions juridiques est que les juristes sont spécialisés dans un domaine, alors que la RSE est juridiquement multidimensionnelle, elle puise sa source dans différentes branches du droit, précise Silvine Laguillaumie Landon. Tous les juristes doivent prendre conscience que la RSE va devenir leur fonds de commerce. Le challenge est réel, car la RSE casse les codes. Ces changements de paradigme sont vrais à l'échelle du juriste, mais aussi de l'entreprise qui doit dorénavant s'inscrire dans une chaîne vertueuse. Nous devons tenir compte et accompagner nos parties prenantes à, elles aussi, s'engager et se maintenir sur une voie plus éthique. Les juristes doivent intégrer dans leurs éclairages et solutions cette dimension collective. » « Comme pour la conformité, la RSE doit devenir un réflexe pour intégrer de manière naturelle les divers aspects de la moralisation des affaires, estime Stéphanie Smatt Pinelli. Elle implique un changement de culture. »

« La RSE est une démarche virtuose qui ruisselle sur les parties prenantes des entreprises, souligne Carmen Briceno. Il est essentiel d'accompagner les fournisseurs, en les auditant, en leur demandant de se conformer à des chartes éthiques et d'avoir la même approche avec leurs sous-traitants... » « Les contrats doivent intégrer une approche éthique des affaires, avec une dimension donnant-donnant, ajoute Silvine Laguillaumie Landon. Ils doivent être construits dans une réalité pragmatique. Nous devons réinventer notre modèle relationnel. Comment traduire notre responsabilité morale dans le contrat ? Les juristes vont devoir apporter des réponses créatives et pragmatiques à cette question. »

▣ Les impacts de la RSE sur le métier de juriste d'entreprise

« Les problématiques liées à l'application de la loi relative au devoir de vigilance sont arrivées dans mon entreprise par le biais de mises en demeure, relate Stéphanie Smatt Pinelli. L'intervention de la direction juridique était donc naturelle. Nous avons œuvrés, et continuons de le faire, pour transformer ce signal en une opportunité de création de valeur pour le groupe, qui implique une

démarche proactive globale. Cela renforce notre culture de l'anticipation et nous invite à être à la coconstruction. »

« La mission du juriste n'est plus seulement de dire le droit, estime Timothé Kieffer. Il doit accompagner l'entreprise dans sa transformation organisationnelle et démontrer que les législations, notamment celles en lien avec la RSE, ne représentent pas des contraintes mais une opportunité, un levier de transformation, de compétitivité et de durabilité. J'invite les juristes à anticiper ce qui va être la nouvelle lame de fond depuis l'émergence de la conformité en 2009 : le plan de vigilance à l'échelle européenne. »

Pour Philippe Rouet, « la RSE représente une opportunité d'être mieux reconnu comme apporteur de solutions et de bien se positionner en interne, au plus près des enjeux stratégiques ». Alessandro Bruni confirme : « Face à une augmentation exponentielle des responsabilités et des règles du jeu en matière de développement durable (RSE, environnement, social, etc.), la place du juriste se trouve renforcée. Il doit impérativement intervenir en amont des processus pour garantir leur conformité. L'enjeu est majeur : il en va de la pérennité de l'entreprise, car les sanctions pécuniaires mais surtout réputationnelles peuvent coûter très cher aux entreprises. »

▣ De nouveaux savoir-faire à acquérir

« Intégrer la RSE nécessite de sortir de ses habitudes et de développer de nouvelles compétences, signale Stéphanie Smatt Pinelli. Il s'agit d'un virage passionnant ! Pour s'approprier la place centrale qui doit être la sienne, le juriste doit allier rigueur, écoute et créativité, et savoir travailler en mode projet tout en favorisant et en capitalisant sur l'intelligence collective. »

« Savoir cartographier les risques, ici ceux liés à la RSE, me semble essentiel pour établir un programme de conformité adapté aux problématiques, aux enjeux et à l'entreprise, signale Timothé Kieffer. Dans les entreprises où il existe des risk managers, il faut être capable de travailler avec eux et être force de proposition. Autre exemple, le juriste doit être en capacité de transposer le droit en procédures internes. Définir et rédiger des règles internes intelligibles,

> Les membres du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE

- Nathalie Dubois
- Carmen Briceno
- Alessandro Bruni
- Charlotte Grass
- Valérie Hulst
- Caroline Jozwiak
- Timothé Kieffer
- Wendy Kool-Foulon

- Silvine Laguillaumie Landon
- Caroline Le Masne de Chermont
- Thierry Lemaire
- Noémie Mérigond-Wallaert
- Myriam Millet
- Anne-Laure Paulet

simples, pragmatiques et accessibles pour tous sont des exercices en soi. Le juriste doit bien connaître les métiers de l'entreprise tout en étant créatif et transversal. Caractériser et traiter les alertes doit également faire partie des savoir-faire des juristes. » Enfin, « former est primordial car le déploiement de la conformité nécessite une sensibilisation à la réglementation et un accompagnement sur le terrain, complète Alessandro Bruni. Le juriste doit développer de réelles qualités pédagogiques. »

« La RSE requiert de bons communicants pour diffuser la culture juridique et RSE en interne, estime Philippe Rouet. Mais aussi en externe pour faire savoir, avec simplicité et sincérité, ce que l'on fait sans tomber dans le greenwashing. Nous privilégions l'approche par l'exemple. Notre rapport RSE n'a rien de spectaculaire mais il a le mérite d'être claire et authentique. Il a d'ailleurs reçu un bon accueil de la part de nos parties prenantes. » « Les juristes doivent être les garants d'une information RSE transparente et conforme », soutient Carmen Briceno.

■ Commencer par s'informer

« Bien structurer la veille juridique RSE et établir un calendrier des échéances et réglementations à venir sont un bon début, indique Sylvine Laguillaumie Landon. Pour sensibiliser les équipes juridiques et les clients internes, nous avons commencé par embaucher des alternants issus de formations dédiées à la RSE. Ils se sont également attelés à la construction de référentiels dont le but est de permettre l'évaluation de la conformité réglementaire. Puis, nous avons recruté un juriste RSE qui est épaulé par un alternant et un juriste en polyvalence sur d'autres sujets. Cela permet de matérialiser la RSE dans l'entreprise et de l'identifier comme une matière à part entière, pour acculturer les juristes et l'intégrer dans leur quotidien. Dans mes réunions d'équipe, il y a systématiquement un point sur la RSE pour mettre en avant les impacts sur le travail de chacun. » Pour Stéphanie Smatt Pinelli, « la création d'un poste de juriste RSE est un plus mais n'est pas indispensable par principe, cela dépend de la charge de travail de chacun. Mais elle peut représenter une force pour la direction juridique. Son rôle consiste à recenser et à qualifier les mesures prises par les différentes directions, à s'assurer qu'elles répondent aux exigences de la loi, à faire le lien avec toutes les parties prenantes internes et les sensibiliser. »

De son côté, Carmen Briceno recommande « de participer aux ateliers de l'AFJE et à des groupes de discussion, de lire, de se nourrir de regards croisés issus d'horizons différents, pour s'appropriier le sujet ». Philippe Rouet acquiesce : « Le benchmark de bonnes pratiques est essentiel pour avancer plus vite. Les échanges entre pairs, c'est toute la force de l'AFJE. » Myriam Millet ajoute : « La RSE englobe des domaines très vastes et transversaux, c'est pourquoi les juristes doivent avoir la curiosité de s'intéresser et de

s'informer sur toutes sortes de thématiques, pas seulement juridiques. » « Se former pour connaître parfaitement les sujets RSE est la clé pour être crédible, légitime et écouté par les différentes parties prenantes impliquées, complète à son tour Stéphanie Smatt Pinelli. C'est pourquoi l'AFJE réfléchit à une offre de formations dédiée. »

■ Écouter, analyser, prioriser

« Éviter l'entre-soi est essentiel pour bien appréhender la RSE, préconise Myriam Millet. Le mieux est de commencer par mener une sorte de dialogue parties prenantes internes. Ce qui passe par l'écoute des clients internes pour recenser leurs besoins juridiques, pour identifier les difficultés par rapport à la masse de réglementations à digérer et pour bien appréhender les impacts du déploiement de la démarche RSE. Ensuite prioriser les besoins permet de définir les premières actions. Ce travail d'écoute est à mener régulièrement car le contexte, changeant, impacte les besoins. Les juristes doivent se placer dans une posture d'amélioration continue. » « Organiser des "vis ma vie" avec les opérationnels pour comprendre, expliquer, challenger, puis décliner les sujets dans des groupes de travail thématiques avec les directions concernées sont des approches pertinentes », révèle Sylvine Laguillaumie Landon. Alessandro Bruni ajoute : « Face à l'immensité du scope de la RSE, il ne faut pas prendre peur mais prioriser et progresser étape par étape. »

Timothé Kieffer estime que « les juristes doivent être capables de proposer des processus conformes aux attentes du législateur tout en ayant un impact positif sur l'entreprise. Les dirigeants redoutent la bureaucratie et attendent que le juriste fasse simple, efficace et conforme. Par exemple, la procédure d'évaluation des fournisseurs en termes de lutte contre la corruption peut être l'occasion d'essayer de simplifier l'ensemble des processus Achats. Raisonner en ne regardant qu'une pièce du puzzle est un facteur d'échec. » « Le danger est de vouloir trop encadrer les processus et de faire de la conformité une usine à gaz, confirme Philippe Rouet. Il est tout à fait possible d'intégrer les impératifs RSE au business de manière indolore. Par exemple en partant des procédures existantes. »

« Nous saurons que la RSE est un succès quand ce ne sera plus un sujet, quand elle ne fera plus qu'un avec la stratégie globale de l'entreprise et qu'elle sera partie intégrante des préoccupations de chacun, conclut Nathalie Dubois. En attendant, ne perdons plus de temps et agissons ! Il n'y a pas de petit levier d'action, chacun d'entre nous peut avoir un impact et contribuer à faire la différence. S'informer, se former, échanger, questionner, faire en sorte que les enjeux ESG-RSE s'invitent dans toutes les conversations, c'est déjà agir. » ■