



ESSEC
BUSINESS SCHOOL

Lefebvre Dalloz
ACTIVER LA CONNAISSANCE

Baromètre ESG-RSE et Directions Juridiques

Juin, 2024

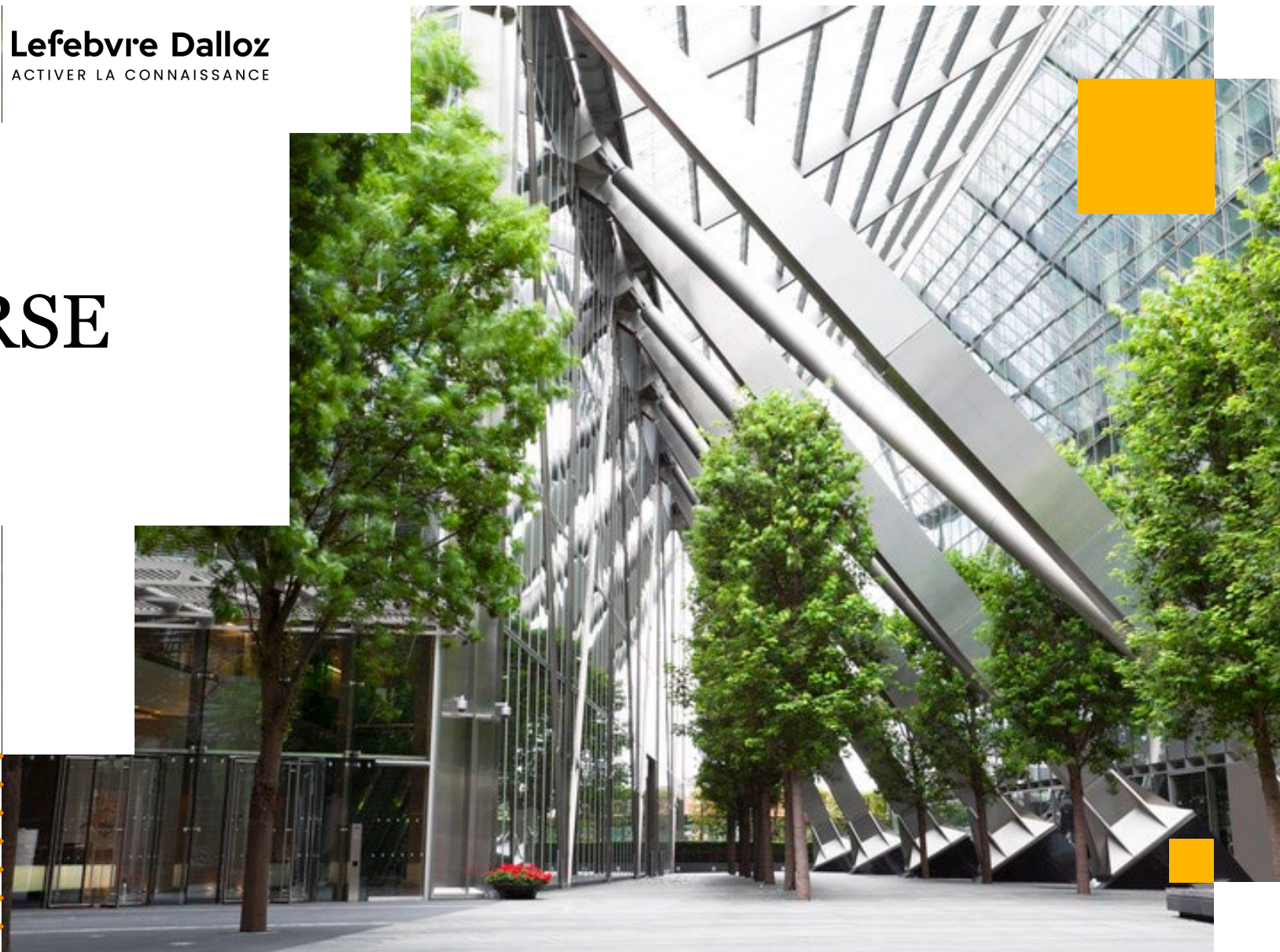


Table des matières

Edito PwC /
AFJE

3

Point de vue
Sylvain
Lambert

4

Genèse du
baromètre

5

Un constat surprenant :
les juristes considèrent
que leur entreprise a une
faible maturité sur le sujet
ESG-RSE

6

**Le positionnement de la
direction juridique :** un
désalignement avec les
priorités ESG-RSE de
l'entreprise

10

**La relation avec les
clients internes de la
direction juridique :** une
intensification des sujets
ESG-RSE nécessitant un
renforcement de la
crédibilité du
Juridique

15

**Le capital humain de la
direction juridique :** la
nécessité de **faire
monter en compétence**
l'équipe juridique

17

**Le partage des savoirs
et des connaissances :**
développer la veille et la
formation

19

**Organisation de la
direction juridique :** des
changements structurels
attendus

21

Les facteurs clefs de succès pour renforcer
le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE :

- Compétences et Formation
- Gouvernance et Stratégie
- Ressources et Outils
- Intégration et Collaboration
- Gestion des Risques et Conformité

24

Point de vue de
François
Reyntens

23

Tableau de bord

31

**4 profils, 4 plans
d'actions
distincts** pour
renforcer le rôle
de la DJ sur les
sujets
ESG-RSE

26

Conclusion

34

Annexes

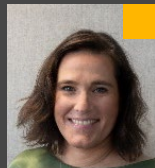
- Méthodologie de l'étude
- A propos de l'AFJE
- A propos de PwC
- A propos de PwC Legal Business Solutions
- A propos de l'ESSEC Business School
- A propos de Lefebvre Dalloz

35

Edito PwC / AFJE



Jérôme Rusak,
Associé, PwC Legal
Business Solutions



Nathalie Dubois,
Directrice Juridique FNAC Darty
Vice-présidente de l'AFJE

Les juristes et les directions juridiques ont vécu au cours des 15 dernières années, de profonds changements dans leurs pratiques sous l'impulsion d'un environnement politique, environnemental, sociétal, technologique bouleversé. L'AFJE et PwC Legal Business Solutions (ex-Day One) ont été les témoins privilégiés de ces mutations. Aussi, face au défi de l'ESG et de la RSE, il nous a semblé évident d'accompagner les juristes d'entreprise pour appréhender ces évolutions, en leur donnant les outils pour comprendre et pour conduire le changement.

Tout comme l'émergence récente de l'intelligence artificielle générative, l'ESG et la RSE ont et vont avoir des impacts majeurs sur

- **le positionnement** de la fonction juridique (sa valeur ajoutée et sa contribution au développement de l'entreprise, son positionnement vis-à-vis des autres directions impliquées sur le traitement des sujets ESG-RSE),
- **la relation des juristes d'entreprise** avec leurs clients et parties prenantes internes,
- **le capital humain** de la fonction juridique (les compétences, les profils, la formation...),
- **la gestion des savoirs et de l'innovation** (la veille, les outils spécifiques),
- **l'organisation** (notamment la relation avec les conseils externes, l'effet de levier).

L'enjeu du changement est au cœur de la thématique ESG-RSE car elle va venir challenger les juristes d'entreprise dans leur quotidien, leur expertise et tout simplement leur rôle !

Bienvenue dans un monde où le juriste d'entreprise pourrait devenir une pièce essentielle de l'ESG-RSE.

Point de vue de nos experts



Sylvain Lambert,
Associé Développement durable,
PwC France et Maghreb



Fabien Radisic,
Associé, ESG Leader
PwC Société d'Avocats

Les réalités physiques comme le changement climatique, la dégradation de la biodiversité sont de plus en plus visibles au plan économique, pour les entreprises et pour les citoyens. Ces conséquences de plus en plus évidentes entraînent des réactions de plus en plus fortes de toutes les parties prenantes. Au plan politique en particulier, le nombre d'états ou de groupe d'états (l'Union Européenne) qui renforcent l'arsenal réglementaire pour mettre les questions de durabilité au cœur du fonctionnement de l'entreprise et de l'économie augmente fortement (Union Européenne, Royaume-Uni, Etats-Unis, Chine, Canada, Brésil, Mexique, Inde, Australie, Japon, plusieurs pays d'Afrique, d'Asie...). S'y ajoute l'action de grands acteurs comme l'IFRS.

Ces réglementations visent à renforcer la transparence des acteurs et à structurer une information RSE homogène et normalisée, au niveau de ce qui se pratique en matière d'information financière. Le pari est que, fort d'une information de qualité, des décisions se prennent au plan économique : No ESG - No money !

Mais elles vont souvent au-delà, en particulier en Europe, puisque de plus en plus de réglementations visent à modifier les comportements, fixer des seuils ou interdire des pratiques : devoir de vigilance, taxe carbone aux frontières, déforestation importée... Il n'y pas que la réglementation qui fait agir, mais force est de constater que l'arsenal juridique et réglementaire se renforce de façon considérable. Et cela, sans compter les nombreuses, et croissantes,

actions en justice, justifiées ou non, contre états et entreprises qui ne tiendraient pas leurs engagements

Ce contexte juridique et réglementaire est un terrain d'action et d'analyse majeur pour les directions juridiques même s'il semble clair aujourd'hui qu'elles n'ont pas encore toutes saisi l'ampleur de ce mouvement et que, au-delà de la compliance, il faut bien pouvoir saisir les objectifs de ces dispositifs : préparer et construire des modèles économiques plus résilients et adaptés aux réalités physiques de demain. C'est en ce sens que le juriste peut trouver un sens à son action au-delà de la compliance.

Les règles du jeu changent, il faut les décoder, les anticiper, les comprendre et en déduire les conséquences stratégiques et juridiques pour l'entreprise. C'est une mission passionnante pour une direction juridique. A la fois dans la protection de son entreprise et de son modèle mais aussi dans l'anticipation stratégique des règles du futur champ d'action. Si l'on prend un des textes européens phare du moment, la CSRD, l'adresser avec une vision de compliance et de reporting est l'erreur à ne pas faire. Bien sûr il faut être conforme, bien sûr il faudra produire un reporting, mais c'est un texte qui traite de stratégie et de performance avant tout. A travers cet exemple on peut parfaitement illustrer le lien conformité - stratégie – performance.

C'est l'axe dans lequel doit s'inscrire la direction juridique de demain.

Genèse du baromètre

L'ambition de ce baromètre est de fournir aux entreprises, et plus précisément aux acteurs clefs de leur conformité aux différentes réglementations que sont les directions juridiques, une cartographie évolutive de l'appréhension des sujets ESG-RSE dans les entreprises françaises.

Les sujets dits ESG-RSE (environnement, social, gouvernance – responsabilité sociétale des entreprises) figurent aujourd'hui parmi les enjeux principaux de la stratégie des entreprises. Au fil des dernières décennies, ils se sont rapidement intégrés à la fois dans les entreprises mais aussi dans la société qui devient globalement, plus sensible à son impact sur la planète qu'elle occupe. Au-delà de l'impact environnemental de nos sociétés modernes qui est indéniablement accepté aujourd'hui, le 21ème siècle est véritablement le siècle d'une remise en question des systèmes économiques sous le prisme de la double matérialité. Ce concept qui consiste à tenir tout autant compte de l'impact de l'activité de l'entreprise sur son environnement que de l'impact de ce dernier sur l'activité de l'entreprise inspire de manière croissante le droit positif. Ce climat général pousse progressivement les gouvernements, législateurs et régulateurs, à travers le monde, à promouvoir la responsabilisation des entreprises par une approche qui traverse, dans le meilleur des cas, plusieurs secteurs économiques. Ces volontés hétérogènes d'évolution consciencieuse des économies mondiales font cependant face à de véritables obstacles concrets liés à l'institutionnalisation de certaines filières critiques et éminemment géopolitiquement sensibles (énergie, armements etc.) ainsi qu'à des dilemmes et des injonctions parfois contradictoires. Néanmoins, un certain nombre de législations ont déjà été adoptées à travers plusieurs juridictions pour normaliser et promouvoir l'intégration de ces enjeux au sein des entreprises.

La mise en œuvre concrète de ces nouvelles législations ne peut se faire sans le leadership des acteurs stratégiques clés des entreprises, ni sans la contribution des directions juridiques. Ainsi, en novembre 2021, l'ESSEC Business School et l'Association Française

des Juristes d'Entreprise, ont donc entamé des travaux de recherche sur l'évolution du rôle stratégique de la fonction juridique pour la transformation écologique d'une entreprise intégrant la RSE "by design". Dans le cadre de cet accord de partenariat de 3 ans, les étudiants du Mastère Spécialisé® / LL.M en Droit des affaires internationales et management (MS DAIM) de l'ESSEC et le groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE piloté par Nathalie DUBOIS, vice-présidente de l'AFJE, ont interrogé directement les directions juridiques issues d'entreprises de différentes tailles et de différents secteurs d'activité. Cette enquête dont les résultats ont été présentés lors d'un webinaire du 13 décembre 2023 n'était que la première étape de l'étude globale de ce sujet complexe et transdisciplinaire.

Ce baromètre a été réalisé dans le prolongement du partenariat entre l'ESSEC et l'AFJE, avec le soutien de l'expertise du cabinet PwC Legal Business Solutions. Il a pour objet de présenter le positionnement des entreprises sur les sujets ESG-RSE, d'analyser celui de leurs directions juridiques, qui en découle directement, mais aussi de permettre d'émettre des hypothèses sur la prise en compte de ces sujets dans le futur proche.

En effet, les réglementations française et européenne touchant aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance étant en constante évolution (Directive CSRD, etc.), la réalisation de ce baromètre a permis de constater que ces évolutions provoqueront des changements plus ou moins significatifs dans l'organisation interne des directions juridiques, les profils recrutés ainsi que sur leur positionnement en tant que partenaire stratégique au sein de l'entreprise.

Ce baromètre explore différents leviers d'intégration des sujets ESG-RSE : la formation interne et externe des juristes par le biais d'outils traditionnels et modernes, le recrutement stratégique, l'optimisation de l'organisation interne des directions d'entreprise, etc.

Dans l'optique de servir au mieux ses lecteurs, il propose enfin quatre plans d'action distincts visant à renforcer le positionnement du juriste d'entreprise.

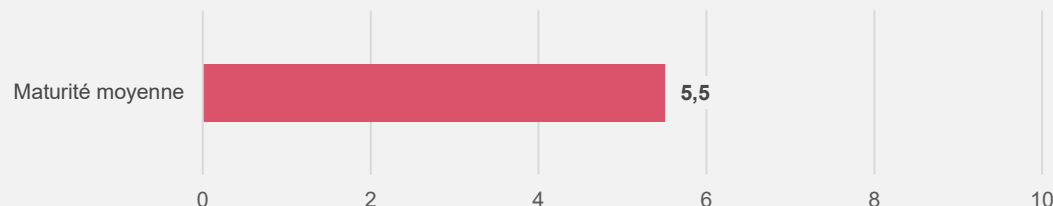


Un constat surprenant : les juristes considèrent que leur entreprise a une faible maturité sur le sujet ESG-RSE (1/4)

Faible maturité des entreprises sur l'ESG-RSE d'après les juristes

Le premier enseignement de ce baromètre constitue une surprise : le niveau de maturité des entreprises sur le sujet ESG-RSE est plutôt faible selon les juristes puisqu'ils estiment le niveau de maturité moyenne de la politique ESG-RSE de leur entreprise à 5,5 sur 10, soit à peine la moyenne arithmétique et surtout très loin de la moyenne psychologique de maturité située à 7 sur 10. Cette conclusion va à l'opposé des analyses de nombre d'études sur la montée en puissance des entreprises sur le sujet ESG-RSE. Il serait donc intéressant de comprendre la raison de ce qui semble être un décalage des juristes avec la réalité de leur entreprise.

Maturité de la politique ESG-RSE



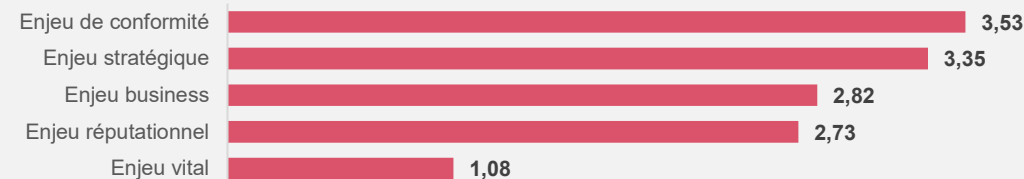
Néanmoins, plus le chiffre d'affaires est élevé, plus la politique ESG-RSE de l'entreprise est perçue comme mature. Il y a donc une vraie corrélation entre maturité, perception de l'enjeu stratégique et taille de l'entreprise (en termes de chiffre d'affaires). D'ailleurs, devoir de vigilance ou CSRD ne semblent pas considérés aujourd'hui comme un enjeu pour les plus petites entreprises.

Le sujet ESG-RSE est d'abord cité comme un sujet de conformité ensuite comme un enjeu réputationnel puis business et enfin comme un enjeu stratégique. En d'autres termes, c'est une obligation à laquelle on doit répondre.

Les plus petites entreprises (moins de 100 Millions d'Euros de CA) positionnent le sujet ESG-RSE d'abord comme un enjeu de conformité puis à partir de 100 Millions d'Euros, les entreprises l'envisagent davantage comme un enjeu stratégique et business.

Néanmoins, quand l'enjeu est identifié comme stratégique, il est positionné devant tous les autres enjeux. La question peut donc se poser de la volonté des entreprises d'investir des ressources financières, humaines et technologiques sur un sujet, loin d'être considéré comme un enjeu vital.

Comment décrivez-vous la place que prend le sujet ESG-RSE dans votre entreprise ?



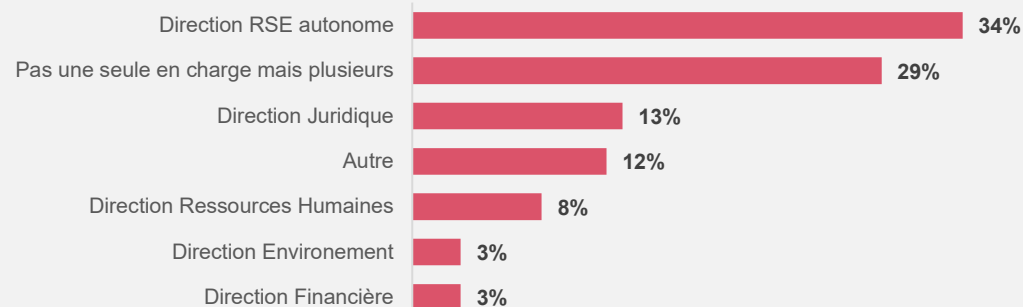


Un constat surprenant : les juristes considèrent que leur entreprise a une faible maturité sur le sujet ESG-RSE (2/4)

Des organisations ESG-RSE dépendant de la taille des entreprises

Les juristes peuvent être décomplexés et aborder le sujet sans état d'âme, car seul 1/3 des entreprises interrogées ont une direction RSE autonome pour piloter le sujet ESG-RSE.

Quelle direction/fonction est en charge de l'ESG-RSE (dans la dimension politique, stratégique & pilotage) au sein de votre entreprise ?

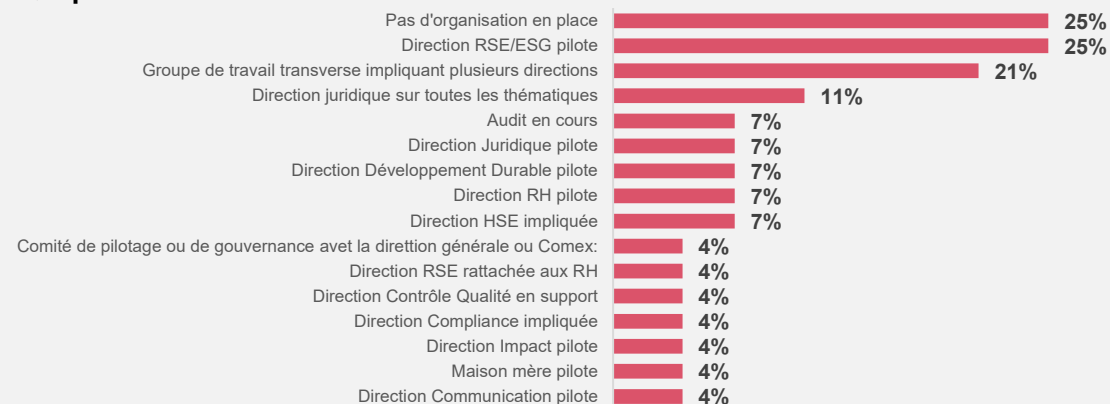


Néanmoins, plus l'entreprise est grande, plus on retrouve ces directions. Ainsi 63% des entreprises de plus de 6 Milliards d'Euros de chiffre d'affaires ont une direction ESG-RSE. L'autre grande tendance consiste plutôt en un co-pilotage entre plusieurs fonctions (29%). Ce copilotage implique un partage des sujets entre les différentes fonctions, ce qui soulève la question de la complexité et de l'efficacité de l'organisation de la coopération et de

la communication entre les différentes directions, ainsi que le partage de leur responsabilité. Et là aussi on distingue une très forte hétérogénéité dans le traitement par sujet. C'est un véritable enjeu de gouvernance interne.

La CSRD et le devoir de vigilance sont clairement les sujets ESG-RSE les plus fréquemment traités. Mais quel que soit le sujet ESG-RSE, il n'y a pas d'organisation « type » pour le piloter. Il y a donc une opportunité à saisir pour le Juridique de s'affirmer comme un acteur clef de la démarche ESG-RSE de son entreprise.

Qui pilote ?

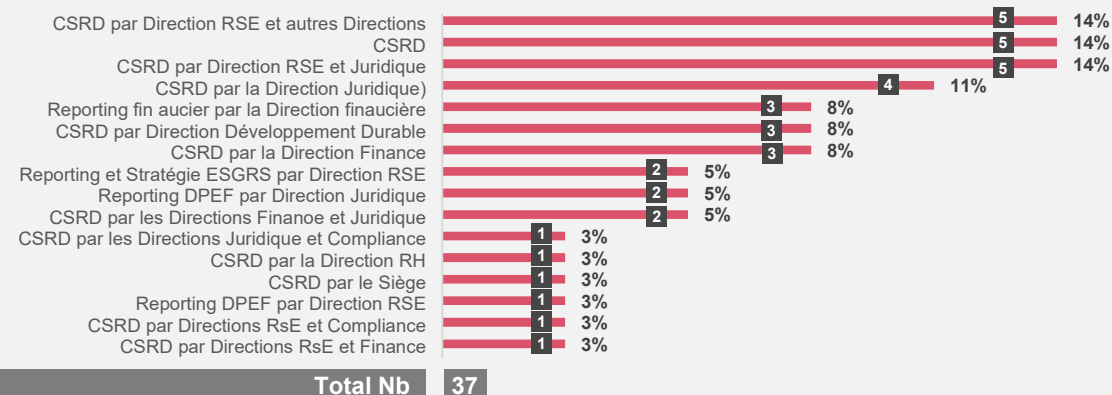




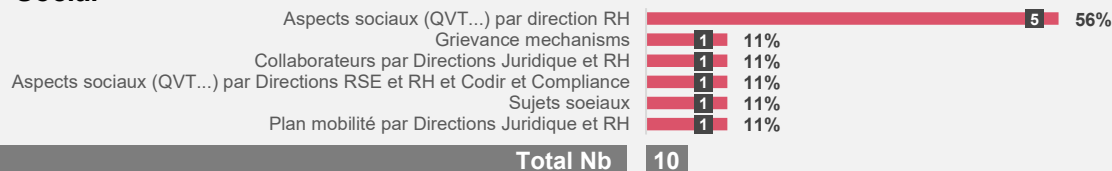
Un constat surprenant : les juristes considèrent que leur entreprise a une faible maturité sur le sujet ESG-RSE (3/4)

Des pilotes différents selon les sujets

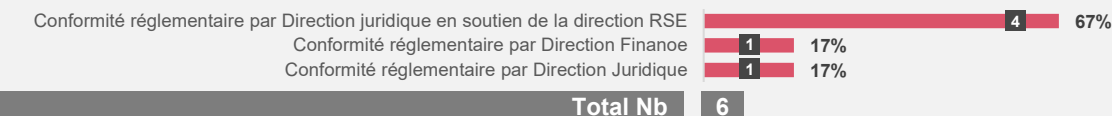
CSRD



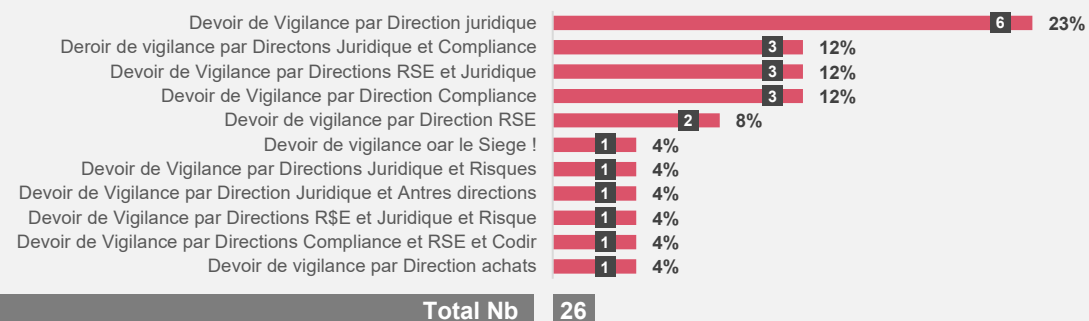
Social



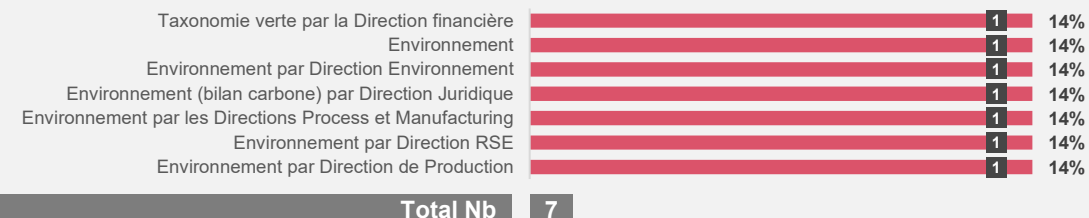
Conformité réglementaire



Devoir de vigilance



Environnement



Achat responsable





Un constat surprenant : les juristes considèrent que leur entreprise a une faible maturité sur le sujet ESG-RSE (4/4)

Le sujet ESG est d'abord traité sous l'angle E (Environnement)

Pour beaucoup d'entreprises, l'ESG concerne d'abord les sujets liés à l'Environnement. Puis le Social et la Gouvernance et ce, quelle que soit la direction pilote de l'ESG-RSE dans l'entreprise. **Quel que soit le revenu de l'entreprise**, le même ordre prédomine, peu importe la direction qui pilote, y compris lorsqu'il s'agit de la direction RSE. Néanmoins, le secteur d'activité peut impacter cette focalisation. Ainsi, les secteurs BTP Construction, Medias / Edition / Communication, Pharmaceutiques /sciences de la vie et Santé ont un focus principal sur le Social.

Au sein de l'entreprise, estimez-vous que l'attention est prioritairement focalisée sur tel ou tel volet de l'ESG-RSE (Environnement, Social ou Gouvernance) ?
Par ordre d'importance



Dès lors, comment la direction juridique se positionne-t-elle sur le sujet ESG-RSE au sein de l'entreprise ? Quel est et quel peut devenir son rôle ? Comment ?



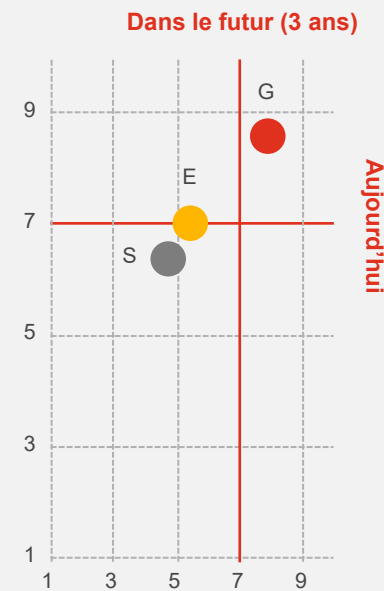
Le positionnement de la direction juridique : un désalignement avec les priorités ESG-RSE de l'entreprise (1/5)

L'entreprise tend vers le E, le Juridique tend vers le G

Les directions juridiques déclarent être principalement impliquées sur les sujets de gouvernance et ce quel que soit le chiffre d'affaires de l'entreprise. Néanmoins, **les juristes perçoivent que leur implication va aller crescendo sur tous les aspects dans le futur** - Gouvernance (de 7,8 à 8,5), Environnement (5,4 à 7), Social (4,8 à 6,3) – témoignant ainsi de leur montée en puissance en termes d'implication.

Or, les directions juridiques considèrent que leurs entreprises abordent le sujet ESG d'abord par l'Environnement, puis le Social et enfin la Gouvernance. Il y a donc déjà là un premier désalignement entre la priorité ESG de l'entreprise et le niveau d'implication des juristes. En d'autres termes, le Juridique est fortement impliqué sur le sujet ESG a priori le moins prioritaire pour l'entreprise, à savoir la Gouvernance. Ceci peut s'expliquer par une assimilation assez systématique et culturelle de l'aspect Gouvernance au Réglementaire et au *Corporate*, et donc au Juridique. Une explication possible de la moindre implication du Juridique sur les sujets Environnement consiste en l'absence de compétences spécifiques au sein des directions juridiques. Cette difficulté est renforcée par le fait que le sujet ESG-RSE est éclaté entre différentes directions, ce qui n'aide pas la Direction Juridique à matérialiser et structurer le périmètre de ses missions et négocier des ressources pour développer ces compétences en interne. Pour se réaligner avec l'entreprise, le Juridique va donc devoir démontrer sa capacité à développer une vision plus large en matière d'Environnement qu'une approche de conformité juridique, pour s'inscrire pleinement dans l'accompagnement de la stratégie et le pilotage du modèle économique de l'entreprise.

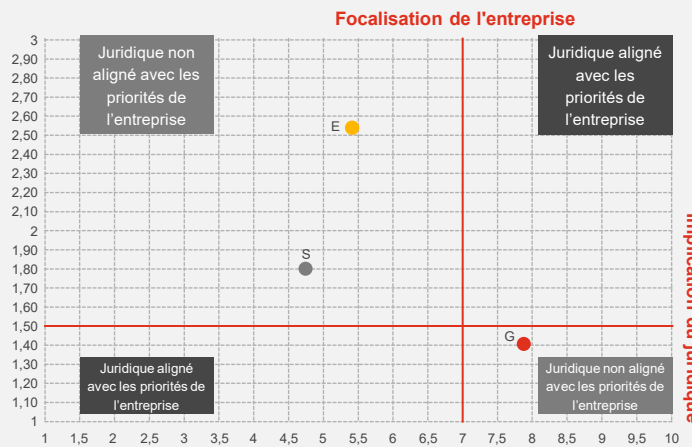
Votre niveau d'implication sur E, S et G aujourd'hui vs. dans le futur



Alignement de l'implication du Juridique avec les enjeux ESG prioritaires de l'entreprise

- Au sein de l'entreprise, estimez-vous que l'attention est prioritairement focalisée sur tel ou tel volet de l'ESG-RSE (Environnement, Social, et Gouvernance) ? **(Classer de 1 à 3)**
- Quel est aujourd'hui votre niveau d'implication sur le traitement des sujets E, S et G de votre entreprise ? **(1 pas du tout impliqué; 10 impliqué systématiquement)**

	Implication du juridique	Focalisation de l'entreprise
E	5,41	2,54
S	4,75	1,80
G	7,83	1,42





Le positionnement de la direction juridique : un désalignement avec les priorités ESG-RSE de l'entreprise (2/5)

L'ESG-RSE amène le Juriste à sortir de la « confort-mité »

Il est intéressant de noter que les juristes d'entreprise perçoivent leur rôle pour l'élaboration et la mise en œuvre de la politique ESG-RSE de l'entreprise d'abord sous l'angle du support juridique et beaucoup moins comme un contributeur stratégique. En d'autres termes, la fonction juridique n'est pas encore un acteur clef sur les sujets ESG-RSE, elle reste dans sa zone d'expertise. Voir sa zone de « confort-mité ».

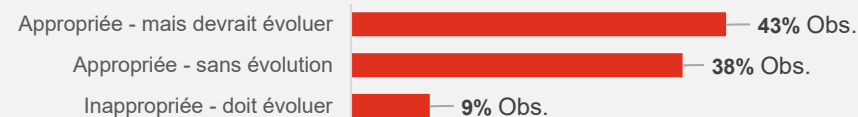
Quel est votre rôle pour l'élaboration et/ou la mise en œuvre de la politique ESG-RSE de votre entreprise ?



Le plus surprenant c'est que malgré le constat d'un désalignement entre le Juridique et l'entreprise sur les priorités ESG, 91% des directions juridiques considèrent que la répartition E, S, G de l'entreprise est appropriée ! 38% pensent même que cette répartition n'évoluera pas. En conséquence, si l'entreprise garde les mêmes priorités, alors ce sera à la Direction Juridique d'évoluer pour devenir un partenaire crédible sur les priorités de l'entreprise.

Cette répartition vous semble-elle appropriée et devrait-elle évoluer dans les prochaines années ?

Question recodée



Les juristes vont donc devoir sortir de leur zone de confort pour aller vers le E et le S. Or, la formation universitaire des juristes ne les prépare pas à une approche systémique, ni à une compréhension globale des interactions complexes et interdépendantes nécessaires pour appréhender les différents aspects de l'ESG-RSE. Par exemple, le droit de l'Environnement requiert des compétences juridiques certes, mais, également des connaissances scientifiques et techniques.

Or, les juristes formés sur les bancs des facultés de droit ont rarement l'occasion d'avoir en sus de leur diplôme de droit, un diplôme de scientifique, d'ingénieur ou de technicien... Au cours de leur carrière de juristes ils auront éventuellement l'opportunité de compléter leurs connaissances.



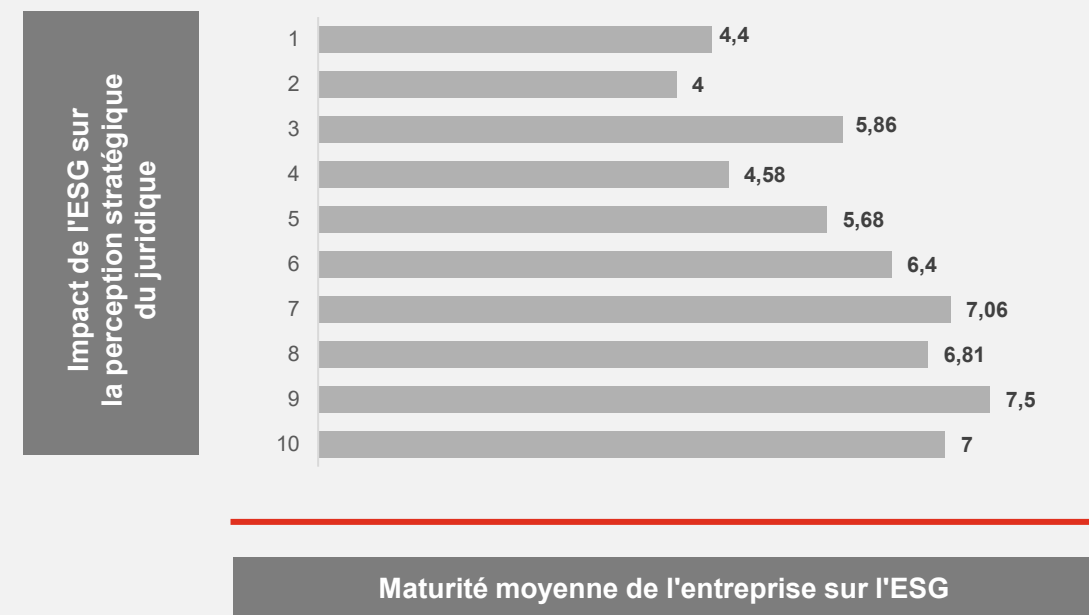
Le positionnement de la direction juridique : un désalignement avec les priorités ESG-RSE de l'entreprise (3/5)

L'ESG-RSE a pour le moment un impact limité sur la perception du rôle stratégique du Juridique

Compte tenu du manque actuel de maturité des directions juridiques sur le sujet ESG-RSE, il n'est donc pas surprenant de constater que l'ESG-RSE a eu un impact limité sur la perception stratégique que le reste de l'entreprise peut avoir du Juridique. Avec 5,22 sur 10, on n'atteint même pas la moyenne arithmétique. Assez logiquement on constate une forte corrélation entre la maturité de l'entreprise sur l'ESG-RSE et l'impact sur la perception stratégique de la Direction Juridique.

En d'autres termes, les entreprises qui valorisent le plus le rôle potentiellement stratégique de la direction juridique sur l'ESG-RSE sont celles qui sont les plus mûres en termes d'ESG-RSE. Cette perception se base forcément sur une pratique commune et du travail en commun sur l'ESG-RSE.

Impact de l'ESG-RSE sur la perception stratégique du Juridique en fonction de la maturité ESG-RSE de l'entreprise



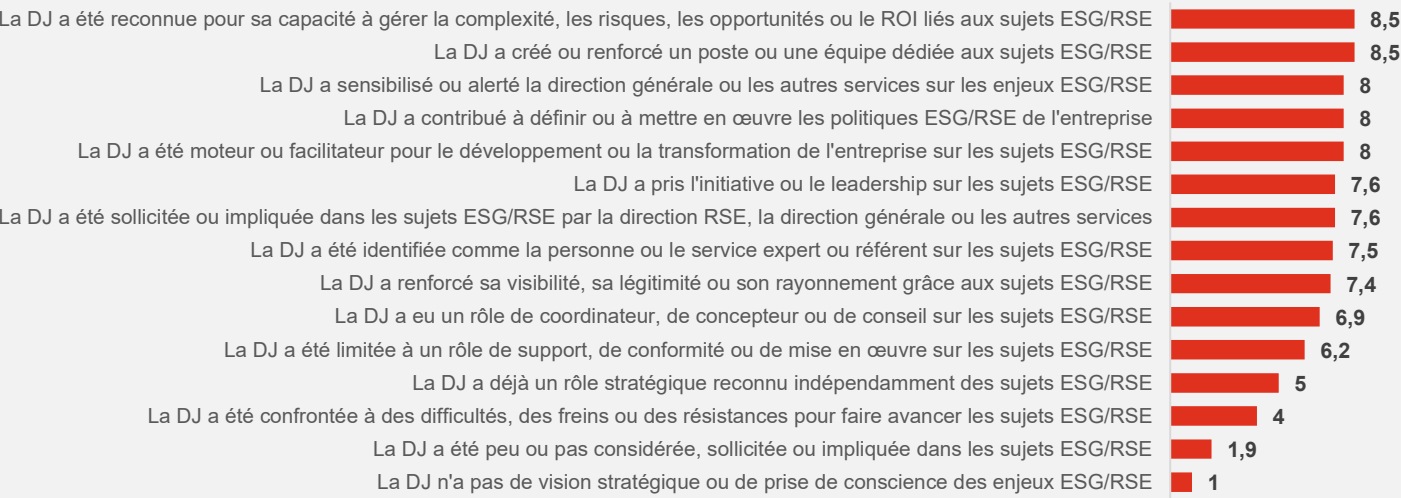


Le positionnement de la direction juridique : un désalignement avec les priorités ESG-RSE de l'entreprise (4/5)

Pour renforcer leur rôle stratégique, les juristes doivent développer leurs compétences... non juridiques

On constate une corrélation très forte entre la reconnaissance du rôle stratégique de la direction juridique et la capacité des juristes à gérer l'ensemble des complexités de l'ESG-RSE et leur capacité à sortir de leur expertise juridique pour renforcer et démontrer leurs compétences « soft ». En d'autres termes les compétences BBD. Le juriste d'aujourd'hui et demain doit en effet développer 4 types de compétences : **Legal**, **Business**, **Behavior**, **Digital**. Plus le juriste démontre sa compétence « transverse » sur les sujets ESG-RSE plus il est perçu comme un contributeur stratégique (8,5 sur 10).

Moyenne de la perception du rôle stratégique de la Direction Juridique (DJ) en fonction de son implication sur les sujets



Type de compétences	Compétences à renforcer pour ESG-RSE
Legal (Juridique)	- Réglementation ESG-RSE - Renforcer les équipes existantes
Business	- Compréhension des enjeux business de l'entreprise - Adapter la politique ESG-RSE aux spécificités de l'entreprise - Vision systémique des enjeux environnementaux et sociétaux dans leur secteur (impacts métier, impact sur les contrats, relations au sein de son écosystème...)
Behavior (Comportemental)	- Gestion de projets et coordination - Communication (sensibiliser) vers la direction générale - Marketing de la fonction juridique - Conduite du changement - Leadership / prise d'initiative
Digital	- Compréhension des technologies appliquées au Droit et Réglementaire - Choix et utilisation d'un outil pour suivre les sujets ESG-RSE

Le positionnement de la direction juridique : un désalignement avec les priorités ESG-RSE de l'entreprise (5/5)

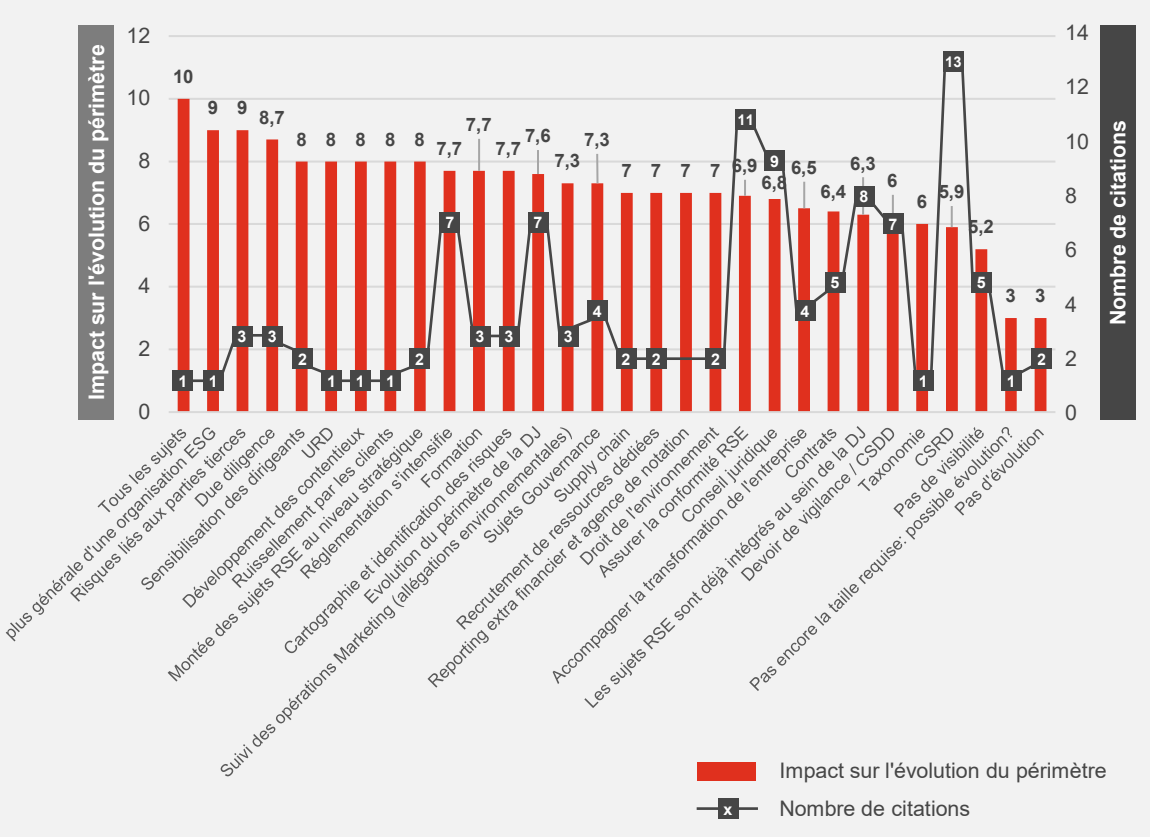
Sur le court terme, les juristes ne voient pas d'évolution du périmètre de leur direction avec les sujets ESG-RSE

Les juristes considèrent que l'ESG-RSE va faiblement faire évoluer le périmètre d'activité de leur direction juridique (6,04 sur 10), sauf dans les entreprises de plus de 10 milliards d'Euros (7,1 sur 10). Les éléments impactant l'évolution du périmètre les plus cités sont la CSRD, la nécessité d'assurer la conformité réglementaire RSE et le conseil juridique afférent compte tenu de l'intensification de la réglementation, notamment européenne comme le devoir de vigilance.

Dans quelle mesure les sujets ESG-RSE vont faire évoluer le périmètre d'activité dans votre direction juridique d'ici 2025 ?



Néanmoins, l'impact de ces normes ne semble pas anticipé comme majeur (5,9 pour CSRD, 6 pour devoir de vigilance, 6,9 pour la nécessité d'assurer la conformité réglementaire).





La relation avec les clients internes de la direction juridique : une intensification des sujets ESG-RSE nécessitant un renforcement de la crédibilité du Juridique (1/2)

5 principaux sujets pour la direction juridique

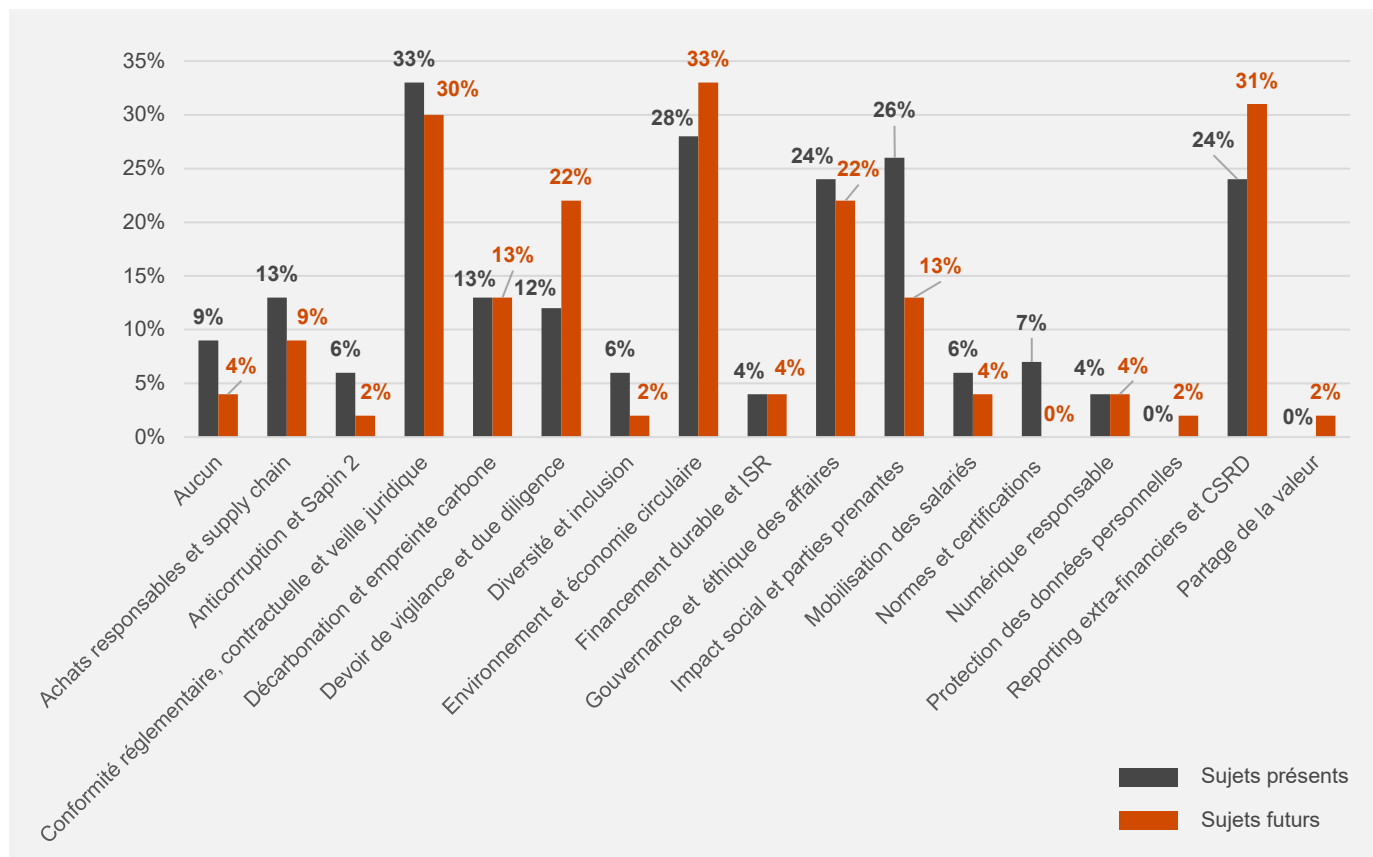
Aujourd'hui

- 1 Conformité réglementaire, contractuelle et veille juridique
- 2 Environnement et économie circulaire
- 3 Impact sociétal et parties prenantes
- 4 Reporting extra-financier et CSRD
- 5 Gouvernance et éthique des affaires

Dans le futur

- 1 Environnement et économie circulaire
- 2 Reporting extra-financier et CSRD
- 3 Conformité réglementaire, contractuelle et veille juridique
- 4 Devoir de vigilance et due diligence
- 5 Gouvernance et éthique des affaires

La relation avec les clients internes de la direction juridique : une intensification des sujets ESG-RSE nécessitant un renforcement de la crédibilité du Juridique (2/2)



La diversité et l'hétérogénéité des sujets ESG-RSE des entreprises, selon leur secteur d'activité (enjeux environnementaux particuliers), leur implantation géographique (contraintes juridiques locales spécifiques), leur taille (règlementations applicables différentes selon les seuils), l'organisation et le périmètre des *business units* de l'entreprise, rendent complexe la définition d'une catégorisation universelle des sujets ESG-RSE qui répondrait à deux enjeux :

- coller à l'organisation opérationnelle de l'entreprise ; et
- coller avec la construction de la réglementation.

Par exemple, le Droit de l'Environnement est un droit mixte : outre des dispositions qui lui sont propres, il peut mettre en œuvre des dispositions ressortissant à tous les autres domaines du droit privé (civil, commercial, consommation, immobilier, etc.), public, pénal, européen, international. C'est également un droit fragmenté qui peut porter sur des éléments naturels (ex. air, eau), des activités nuisibles ou polluantes (ex. bruit, risques industriels ou naturels), des activités humaines (ex. chasse, pêche), etc.

Il semble donc pertinent, pour chaque direction juridique, de définir une catégorisation des sujets E, S, G, la plus lisible au regard des spécificités de son entreprise, en s'appuyant sur les référentiels disponibles existants comme point de départ.



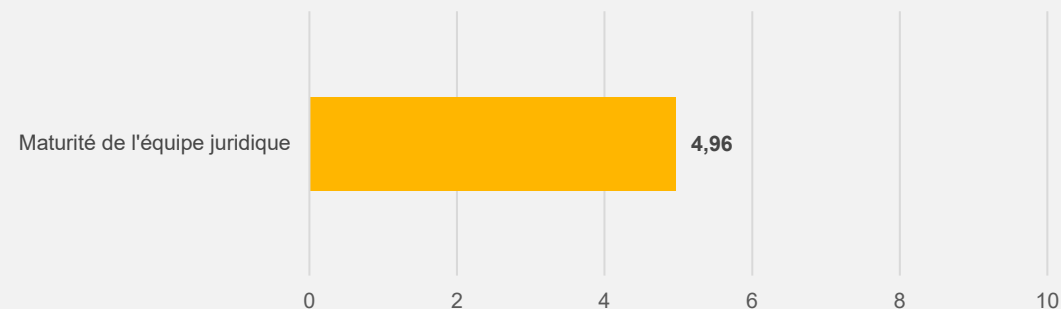
Le capital humain de la direction juridique : la nécessité de faire monter en compétence l'équipe juridique (1/2)

Faible maturité de l'équipe juridique sur les sujets ESG-RSE

La maturité de l'équipe juridique sur les sujets ESG-RSE est globalement très faible (4,96 sur 10) soulignant que le sujet n'a pas encore été appréhendé à sa juste mesure. Les juristes globalement se positionnent au même niveau de maturité que le reste de l'entreprise, même si on distingue 4 grands profils de fonctions juridiques ([cf. 4 profils - page 26](#)).

On remarque que ce manque de maturité est totalement indépendant du chiffre d'affaires de l'entreprise (et donc de la taille). La question se pose alors du développement des compétences de l'équipe juridique sur les sujets ESG-RSE

Maturité ESG-RSE de l'équipe juridique





Le capital humain de la direction juridique : la nécessité de faire monter en compétence l'équipe juridique (2/2)

Les juristes priorisent le renforcement de leurs compétences juridiques et réglementaires

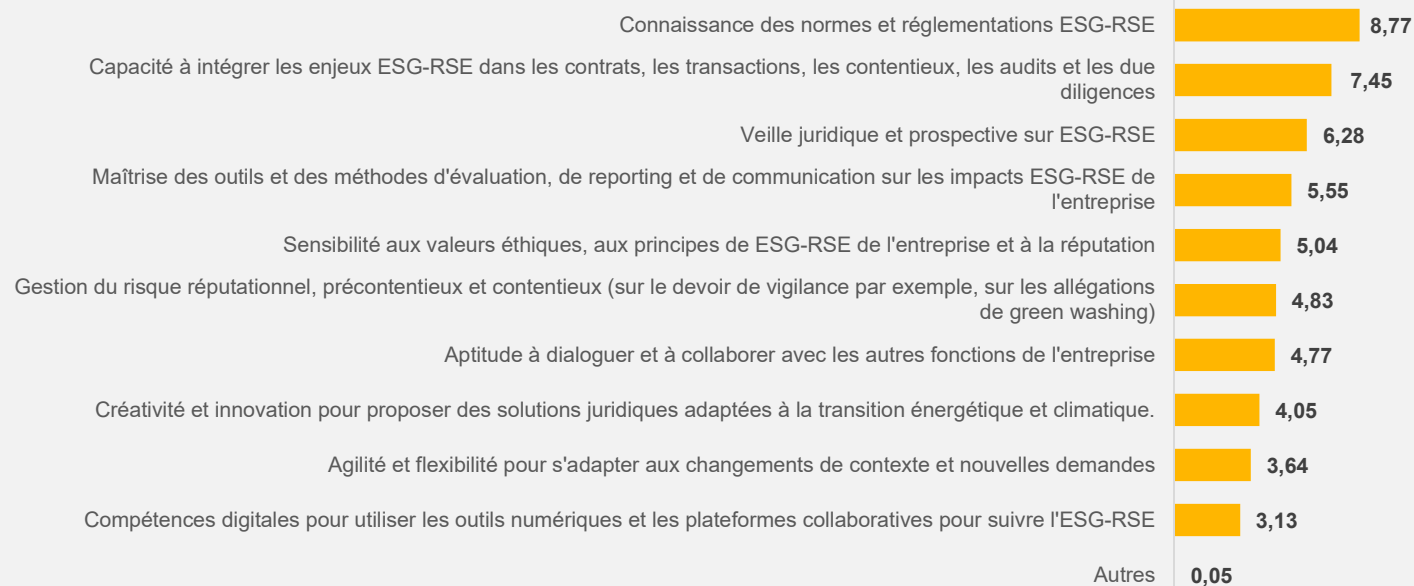
Comment développer la maturité des équipes ? Quelles compétences et quels profils renforcer demain ? Selon les juristes, ils doivent d'abord développer des compétences... en Droit et en matière réglementaire.

D'abord renforcer leurs connaissances des normes et des réglementations ESG-RSE notamment en développant la veille juridique et prospective, ce qui semble logique et légitime dans un contexte d'inflation normative de l'Union Européenne notamment. Renforcer aussi la maîtrise des outils d'évaluation de la conformité des activités du business avec les normes RSE (Ex : des prestataires de services proposent des *dashboards* pour évaluer/visualiser la conformité des activités aux normes European Sustainability Reporting Standards (ESRS)).

Ensuite, ils envisagent de développer leur capacité à intégrer les enjeux ESG-RSE dans les contrats, les transactions, les contentieux, les audits et les due diligences et plus globalement l'activité de l'entreprise.

Notons que la première compétence « transverse » apparaît en 4e (maîtrise des outils et des méthodes d'évaluation, de reporting et de communication sur les impacts ESG-RSE de l'entreprise). Or ce sont ces compétences transverses et soft qui permettront de crédibiliser la direction juridique sur les sujets ESG-RSE ([cf. corrélation entre perception stratégique et compétences transverses](#)).

Quelles compétences et quels profils allez-vous devoir renforcer demain pour gérer les sujets ESG-RSE dans le futur ?





Le partage des savoirs et des connaissances : développer la veille et la formation (1/2)

Le développement des compétences est externalisé

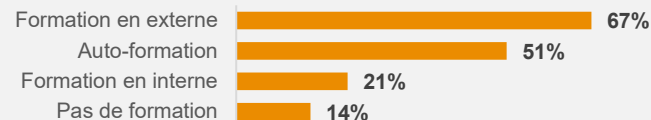
Pour développer leur compréhension des réglementations et normes ESG-RSE, les directions juridiques s'appuient d'abord sur une veille externe avec les newsletters ou la documentation des conseils et experts.

Comment gérez-vous la veille réglementaire et business sur les sujets ESG-RSE ? (% sur le nombre de citations)



Plus généralement pour se former sur les sujets ESG-RSE, les juristes s'appuient également majoritairement sur les formations en externe auprès de l'AFJE, des cabinets d'avocats, des organismes de formation spécialisés, des conseils spécialisés, des commissaires aux comptes, de l'Université, des Fédérations professionnelles, des Organismes Tiers Indépendants... (67%) mais aussi sur l'auto-formation (veille personnelle, lecture de la presse et des rapports spécialisés).

Comment la direction juridique se forme sur les sujets ESG-RSE ? (Par qui ?) Réponses recodées (% sur le nombre de citations)



Qui répond aux besoins ?

Quels besoins ESG-RSE ?

Associations professionnelles de juristes d'entreprise	1. Veille et réglementations	2. Formation	3. Echanges entre pairs
Cabinets de conseil spécialisés en ESG-RSE	1. Conseil / approche stratégique	2. Réglementation et obligations spécifiques (CSRD)	
Fédérations et syndicats professionnels sectoriels	Veille réglementaire et décryptage		
Cabinets d'avocats et cabinets d'audit	Applicabilité des normes et réglementations (CSRD, DPEF, ISO...)		

Il est certain que le manque de maturité globale des entreprises sur le sujet ESG-RSE ne favorise pas l'acquisition de compétences en interne puisque seule 1 entreprise sur 2 organise des formations ESG-RSE. Paradoxalement, dans le cas des formations internes, 1 fois sur 2 le Juridique est sollicité pour animer alors que les juristes ne semblent pas encore totalement matures sur le sujet ! Les juristes sont donc des « sachants » sur lesquels l'entreprise s'appuie pour former et sensibiliser sur les sujets ESG-RSE.

Des formations sur les sujets ESG-RSE sont-elles organisées en interne dans l'entreprise ?

Oui (50 %)

Non (50 %)

Si oui, la Direction juridique est-elle sollicitée pour animer (Toutes ou certaines de) ces formations ?

Oui (48 %)

Non (52 %)



Le partage des savoirs et des connaissances : développer la veille et la formation (2/2)

Les directions juridiques sont très peu outillées pour l'ESG-RSE

Le manque d'outils digitaux pour gérer les sujets ESG-RSE est criant : seul 14% des directions juridiques en utilisent. De plus, ce ne sont pas vraiment des outils spécialisés.

- des **outils de notation** tels que Ecovadis ou Moody's
- des **outils de performance et de gestion des risques** (Navex, Fruggr ainsi que DEEPKI en matière d'empreinte carbone)
- des **outils internes** : reporting DPEF, évaluation des tiers, dispositifs d'alertes professionnelles
- outils de **gestion interne globaux** :
 - Legisway pour les directions juridiques,
 - Diligent Boards et Sharepoint transverse pour l'organisation interne

Utilisez-vous des outils digitaux spécifiques pour gérer les sujets ESG-RSE ?

Oui (14 %)

Non (86 %)





Organisation de la direction juridique : des changements structurels attendus (1/2)

Les sujets ESG-RSE ont pour le moment peu impacté l'organisation juridique

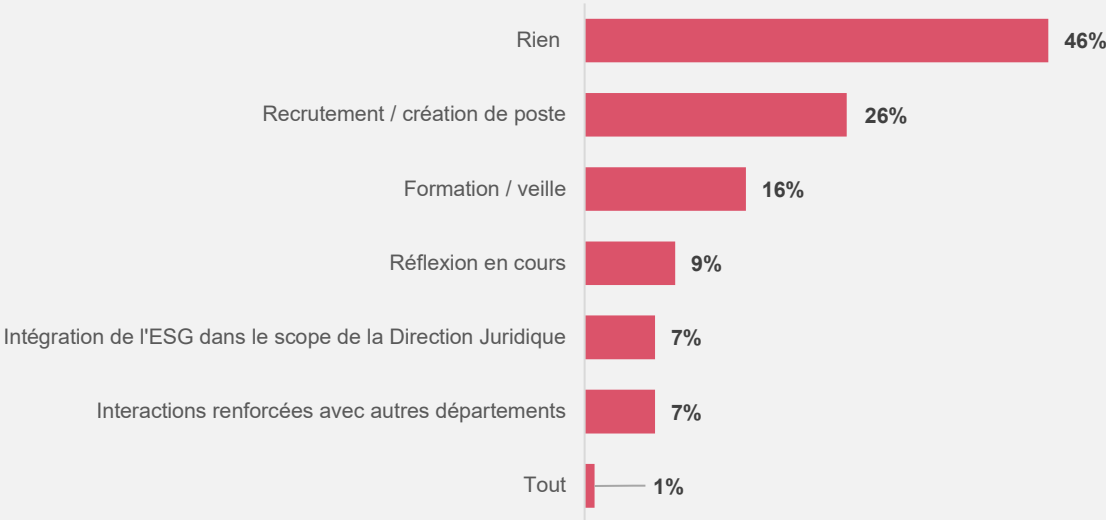
A ce stade, globalement, l'ESG-RSE a entraîné des modifications limitées dans les directions juridiques. Pour la moitié des répondants (46%), l'ESG-RSE n'a entraîné aucune modification dans l'équipe juridique.

Cette tendance est particulièrement marquée dans les entreprises de moins de 1 milliard d'Euros de chiffre d'affaires. 1 répondant sur 4 (26%) cependant relève qu'une ressource dédiée (partiellement ou complètement) a été recrutée, créée ou allouée en charge de la RSE. Ce pourcentage monte à plus de 43% pour les entreprises de 5 milliards d'Euros et plus de chiffre d'affaires. Pour rappel, l'INSEE dénombrait en 2021 environ 270 entreprises avec un chiffre d'affaires de plus de 5 milliards d'Euros. Par ailleurs, 16% des équipes juridiques ont pu se sensibiliser ou se former sur le sujet ESG-RSE. Là aussi, plus l'entreprise est grande, plus les équipes se forment.

Si la tendance ne s'inverse pas, il y a donc un risque important de voir se creuser l'écart de maturité entre les grandes et les petites entreprises.

Qu'avez-vous changé dans votre équipe avec le développement des sujets ESG-RSE ?

Réponses recodées





Organisation de la direction juridique : des changements structurels attendus (2/2)

Un défi paradoxal : changer sans recruter

Pour devenir un partenaire crédible sur l'ESG-RSE les directions juridiques vont donc devoir faire évoluer leur organisation. Or, un paradoxe est relevé. 77% des juristes pensent que la structure organisationnelle des directions juridiques, leur mode de fonctionnement, leur gouvernance doivent évoluer avec les sujets ESG-RSE... Notamment pour absorber la volumétrie réglementaire et appliquer ces exigences aux spécificités de l'entreprise. Cependant, **78% ne pensent pas recruter de juriste spécialisé ESG-RSE dans le futur.**

En d'autres termes, les emplois ESG-RSE ne sont pas encore là dans les directions juridiques ! Que signifie alors « intégrer le sujet ESG-RSE » dans les directions juridiques ? Si le recrutement n'est pas à l'ordre du jour, la montée en compétence des équipes va devoir s'opérer à travers les formations. C'est là que les conseils externes ou les associations professionnelles comme l'AFJE vont avoir un rôle à jouer.



Initiatives de l'AFJE

L'AFJE organise la montée en compétences et le renforcement du positionnement des directions juridiques au travers de multiples actions (newsletter, publications, rencontres, exposés, formations continues, partenariats, études, mise en avant de solutions de conseil ou de regtech) pour :

- Sensibiliser les juristes non avertis et organiser leur veille
- Former, équiper et accompagner les équipes juridiques, quel que soit leur niveau de maturité sur le sujet
- Valoriser la place clé que doivent prendre les directions juridiques dans la politique ESG-RSE



Point de vue de François Reyntens



François Reyntens

Consultant Spencer Stuart,
spécialisé sur le Juridique,
la Conformité et le Regulatory

« A ce stade, nous observons peu de recrutements de juristes spécialisés en ESG/RSE, à l'exception des grands groupes qui créent des postes dédiés. Cette situation peut s'expliquer par deux principaux facteurs.

Premièrement, la nature protéiforme de l'ESG/RSE, qui englobe une multitude d'aspects, rend difficile leur séparation des autres domaines juridiques. Deuxièmement, à l'instar de ce que nous avons vu avec la compliance il y a quelques années (et encore aujourd'hui), les entreprises tendent à sous-estimer les besoins réels en la matière. Ainsi, elles laissent les départements juridiques et de la compliance absorber ces nouvelles problématiques sans procéder à des recrutements supplémentaires.

En conséquence, la fonction se trouve fragmentée :

la compliance gère le reporting, le corporate secretary s'occupe de la gouvernance, l'immobilier ou le droit public prennent en charge les questions environnementales, etc. Cette fragmentation empêche le développement d'une vision holistique de l'ESG/RSE et se concentre plutôt sur la couverture, à court terme, des risques essentiels. Par ailleurs, ceci nécessite non seulement de faire monter en compétence plusieurs personnes sur des domaines particuliers mais aussi de les coordonner, ce qui absorbe également un temps précieux ».



Les facteurs clefs de succès pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (1/2)

Compétences et Formation

Développer les compétences des juristes sur les sujets ESG-RSE mais aussi développer des **compétences non-juridiques** pour aborder des sujets transverses et variés constituent le premier facteur clef de succès pour crédibiliser les juristes : pour 50% des répondants, le développement de ces compétences transverses doit également permettre aux juristes de renforcer leurs actions de formation, de sensibilisation et vulgarisation des enjeux ESG-RSE vers les autres départements.

Gouvernance et Stratégie

La reconnaissance du rôle de la direction juridique sur les sujets ESG-RSE nécessite aussi **une compréhension et une maturité accrues de l'entreprise** sur ces sujets. Avoir une conviction et une écoute forte du management sur les enjeux ESG-RSE constitue un facteur exogène au Juridique. Néanmoins les juristes peuvent et doivent jouer un rôle de sensibilisation du management. Cela nécessite pour les juristes de **comprendre** le sens et les finalités des évolutions réglementaires, **la stratégie globale de l'entreprise** et les enjeux business liés à l'ESG-RSE. C'est en faisant le lien entre normes réglementaires et enjeux business que les juristes parviendront à convaincre et acculturer le management. Pour réussir ce défi du positionnement, les juristes doivent **clarifier le rôle et la mission** qu'ils peuvent remplir par rapport aux autres directions potentiellement en charge de sujets ESG-RSE. Cette lisibilité permettra de valoriser l'apport des juristes.

Facteurs clefs de succès pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE

Réponses recodées





Les facteurs clefs de succès pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (2/2)

Ressources et Outils

Le renforcement du rôle du Juridique passe par **la création de postes dédiés** à tout ou partie de l'ESG-RSE (selon les enjeux spécifiques de l'entreprise), que ce soit à temps partiel ou à temps plein. **Le recrutement** et la mise à disposition de ressources dédiées, et spécialisées, notamment documentaires, sont également nécessaires. Le développement **de ressources digitales** spécifiques doit aussi permettre de mieux piloter l'activité. Parmi ces outils dédiés, la mise en place d'une veille interne pour suivre l'évolution de la réglementation et des meilleures pratiques semble primordiale.

Intégration et Collaboration

Pour renforcer son rôle sur les sujets ESG-RSE, la direction juridique doit être présente **en amont des décisions stratégiques**. Bien qu'il s'agisse d'un défi allant au-delà du sujet ESG-RSE, il appartient à la direction juridique de démontrer la pertinence et la valeur ajoutée de son implication ou de sa collaboration au plus haut niveau de l'entreprise. La crédibilisation de la direction juridique passe également par **une meilleure relation et coordination avec les autres directions**, notamment la direction RSE quand elle existe (pour les sujets de formation ou de veille notamment). C'est en comprenant les rôles et les enjeux de chaque direction que la direction juridique pourra adopter une approche transversale et intégrée de l'ESG dans l'entreprise.

Gestion des Risques et Conformité

La maîtrise de la réglementation et des exigences ESG-RSE pour assurer la conformité de l'entreprise est évidemment un facteur clef de succès. Cependant, il s'agit aussi pour le juriste d'être encore plus **proactif** dans la compréhension, l'anticipation et la gestion des risques liés à l'ESG-RSE, y compris les sanctions de l'entreprise mais également le risque réputationnel. Il convient de souligner la difficulté particulière de l'évaluation des risques ESG-RSE, compte tenu de leur diversité, de leur hétérogénéité, de leur complexité et de leur évolutivité.



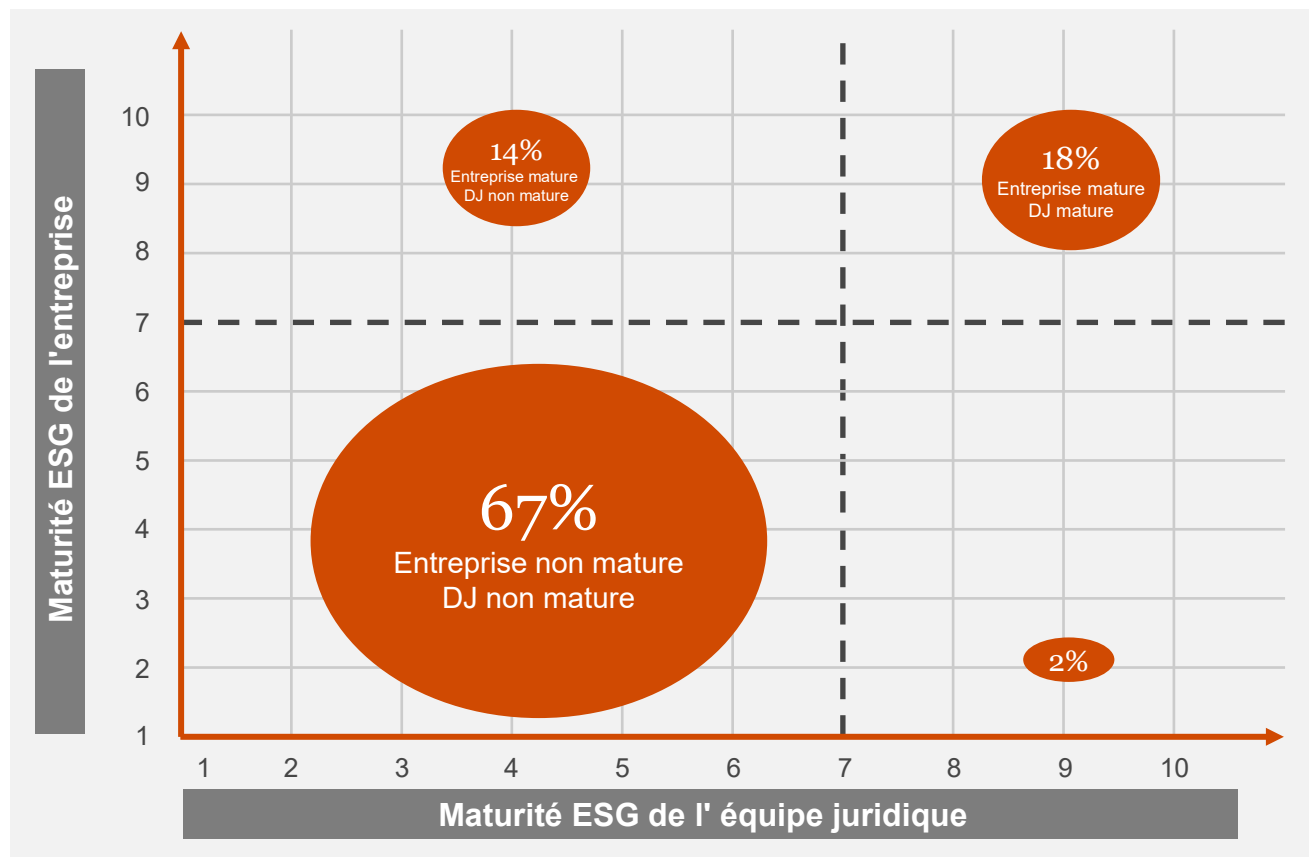


4 profils, 4 plans d'actions distincts pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (1/5)

Le niveau de maturité des directions juridiques aujourd'hui est très hétérogène. Il dépend de facteurs endogènes, c'est-à-dire relevant vraiment de l'action et la volonté de la direction juridique elle-même.

Mais il dépend également de facteurs exogènes, c'est-à-dire d'éléments qui ne dépendent pas directement de la direction juridique, à commencer par le niveau de maturité de l'entreprise sur le sujet ESG-RSE.

En conséquence, nous avons identifié 4 profils de directions juridiques. Selon son profil, les objectifs et « le chemin à parcourir » pour que la direction juridique devienne un acteur clef de l'ESG-RSE dans l'entreprise ne seront pas les mêmes.



Quel que soit leur profil, les directions juridiques vont devoir continuer à se benchmarker non seulement par rapport aux autres directions juridiques mais surtout par rapport aux autres fonctions de l'entreprise pour s'assurer que le Juridique est bien au cœur du sujet ESG-RSE.



4 profils, 4 plans d'actions distincts pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (2/5)

Profil 1 : Entreprise non mature sur ESG-RSE & Direction Juridique non mature sur ESG-RSE

Domaine	Action
Compétences et formation	Sensibiliser et former les autres directions de l'entreprise sur les enjeux ESG-RSE et les risques juridiques associés.
	Développer les compétences non-juridiques des juristes pour aborder des sujets transverses et variés liés à l'ESG-RSE (business, communication, leadership, digital...).
	Renforcer la veille juridique et prospective sur les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques ESG-RSE au niveau national et international.
Gestion des Risques et Conformité	Assurer la conformité de l'entreprise avec les normes et les réglementations ESG-RSE applicables, notamment au niveau européen.
	Anticiper et gérer les risques juridiques liés à l'ESG-RSE, les litiges et les éventuelles sanctions, les litiges.
	Mettre en place des procédures notamment de contrôles internes pour prévenir et détecter les violations ou manquements aux principes ESG-RSE.
Gouvernance et Stratégie	Se positionner comme un partenaire stratégique de la direction générale et du COMEX sur les sujets ESG-RSE et participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique ESG-RSE de l'entreprise.
	Adapter la politique ESG-RSE aux spécificités de l'entreprise, à son secteur d'activité, à ses parties prenantes et à ses objectifs de performance.
	Définir et communiquer le rôle et la mission de la direction juridique par rapport aux autres directions potentiellement en charge de sujets ESG-RSE (RSE, RH, Finance, Communication...).
Intégration et Collaboration	Renforcer la relation et la coordination avec la direction RSE, notamment pour partager les informations, les bonnes pratiques et les outils sur les sujets ESG-RSE.
	Intégrer les enjeux ESG-RSE dans les contrats, les transactions, les contentieux, les audits et les due diligences de l'entreprise.
	Collaborer avec les autres directions de l'entreprise pour identifier et anticiper les opportunités et les risques ESG-RSE liés à leur activité.
Ressources et outils	Créer ou allouer des postes dédiés partiellement à l'ESG-RSE au sein de la direction juridique.
	Recourir à des prestataires externes spécialisés pour évaluer, mesurer, reporter et implémenter les impacts ESG-RSE de l'entreprise (cabinets d'avocats, conseils, auditeurs, organismes de certification...).
	Choisir et utiliser des outils digitaux pour suivre, gérer et documenter les sujets ESG-RSE (dashboards, plateformes, logiciels...).



4 profils, 4 plans d'actions distincts pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (3/5)

Profil 2 : Entreprise mature sur ESG-RSE & Direction Juridique mature sur ESG-RSE

Domaine	Action
Compétences et formation	Maintenir et actualiser les compétences des juristes sur les sujets ESG-RSE, notamment en fonction des évolutions réglementaires et des attentes des parties prenantes.
	Développer les compétences des juristes sur les sujets ESG-RSE spécifiques à l'entreprise, à son secteur d'activité, à ses enjeux business et à sa stratégie.
	Former et accompagner les autres directions de l'entreprise sur les aspects juridiques des sujets ESG-RSE.
Gestion des Risques et Conformité	Assurer la conformité de l'entreprise avec les normes et les réglementations ESG-RSE applicables, notamment au niveau européen.
	Anticiper et gérer les risques juridiques liés à l'ESG-RSE, y compris les sanctions, les litiges, les réputations et les contentieux.
	Mettre en place des procédures et des contrôles internes pour prévenir et détecter les violations ou les manquements aux principes ESG-RSE.
Gouvernance et Stratégie	Assurer la conformité de l'entreprise avec les normes et les réglementations ESG-RSE applicables, notamment au niveau européen.
	Anticiper et gérer les risques juridiques liés à l'ESG-RSE, y compris les sanctions, les litiges, les réputations et les contentieux.
	Mettre en place des procédures et des contrôles internes pour prévenir et détecter les violations ou les manquements aux principes ESG-RSE.
Intégration et Collaboration	Renforcer la relation et la coordination avec la direction RSE, notamment pour partager les informations, les bonnes pratiques et les outils sur les sujets ESG-RSE.
	Intégrer les enjeux ESG-RSE dans les contrats, les transactions, les contentieux, les audits et les due diligences de l'entreprise.
	Collaborer avec les autres directions de l'entreprise pour identifier et anticiper les opportunités et les risques ESG-RSE liés à leur activité.
Ressources et outils	Choisir et utiliser des outils digitaux pour suivre, gérer et documenter les sujets ESG-RSE (dashboards, plateformes, logiciels...).
	Renforcer les équipes existantes dédiées partiellement ou à temps plein à l'ESG-RSE au sein de la direction juridique.
	Recourir à des prestataires externes spécialisés pour évaluer, mesurer et reporter les impacts ESG-RSE de l'entreprise (cabinets d'avocats, conseils, auditeurs, organismes de certification...).



4 profils, 4 plans d'actions distincts pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (4/5)

Profil 3 : Entreprise mature sur ESG-RSE & Direction Juridique non mature sur ESG-RSE

Domaine	Action
Compétences et formation	Sensibiliser et former les juristes sur les enjeux ESG-RSE et les risques juridiques associés.
	Développer les compétences non-juridiques des juristes pour aborder des sujets transverses et variés liés à l'ESG-RSE (business, communication, leadership, digital...).
	Renforcer la veille juridique et prospective sur les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques ESG-RSE au niveau national et international.
Gestion des Risques et Conformité	Assurer la conformité de l'entreprise avec les normes et les réglementations ESG-RSE applicables, notamment au niveau européen.
	Anticiper et gérer les risques juridiques liés à l'ESG-RSE, y compris les sanctions, les litiges, les réputations et les contentieux.
	Mettre en place des procédures et des contrôles internes pour prévenir et détecter les violations ou les manquements aux principes ESG-RSE.
Gouvernance et Stratégie	Définir et communiquer le rôle et la mission de la direction juridique par rapport aux autres directions potentiellement en charge de sujets ESG-RSE (RSE, RH, Finance, Communication...).
	Se positionner comme un partenaire stratégique de la direction générale et du COMEX sur les sujets ESG-RSE et participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique ESG-RSE de l'entreprise.
	Comprendre la stratégie globale de l'entreprise et les enjeux business liés à l'ESG-RSE.
Intégration et Collaboration	Renforcer la relation et la coordination avec la direction RSE, notamment pour partager les informations, les bonnes pratiques et les outils sur les sujets ESG-RSE.
	Intégrer les enjeux ESG-RSE dans les contrats, les transactions, les contentieux, les audits et les due diligences de l'entreprise.
	Collaborer avec les autres directions de l'entreprise pour identifier et anticiper les opportunités et les risques ESG-RSE liés à leur activité.
Ressources et outils	Créer ou allouer des postes dédiés partiellement ou à temps plein à l'ESG-RSE au sein de la direction juridique.
	Choisir et utiliser des outils digitaux pour suivre, gérer et documenter les sujets ESG-RSE (dashboards, plateformes, logiciels...).
	Recourir à des prestataires externes spécialisés pour évaluer, mesurer et reporter les impacts ESG-RSE de l'entreprise (cabinets d'avocats, conseils, auditeurs, organismes de certification...).



4 profils, 4 plans d'actions distincts pour renforcer le rôle de la DJ sur les sujets ESG-RSE (5/5)

Profil 4 : Entreprise non mature sur ESG-RSE & Direction Juridique mature sur ESG-RSE

Domaine	Action
Compétences et formation	Développer les compétences non-juridiques des juristes pour aborder des sujets transverses et variés liés à l'ESG-RSE (business, communication, leadership, digital...).
	Sensibiliser et former les juristes sur les enjeux ESG-RSE et les risques juridiques associés.
	Renforcer la veille juridique et prospective sur les évolutions réglementaires et les meilleures pratiques ESG-RSE au niveau national et international.
Gestion des Risques et Conformité	Assurer la conformité de l'entreprise avec les normes et les réglementations ESG-RSE applicables, notamment au niveau européen.
	Anticiper et gérer les risques juridiques liés à l'ESG-RSE, y compris les sanctions, les litiges, les réputations et les contentieux.
	Mettre en place des procédures et des contrôles
Gouvernance et Stratégie	Adapter la politique ESG-RSE aux spécificités de l'entreprise, à son secteur d'activité, à ses parties prenantes et à ses objectifs de performance.
	Définir et communiquer le rôle et la mission de la direction juridique par rapport aux autres directions potentiellement en charge de sujets ESG-RSE (RSE, RH, Finance, Communication...).
	Se positionner comme un partenaire stratégique de la direction générale et du COMEX sur les sujets ESG-RSE et participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la politique ESG-RSE de l'entreprise.
Intégration et Collaboration	Renforcer la relation et la coordination avec la direction RSE, notamment pour partager les informations, les bonnes pratiques et les outils sur les sujets ESG-RSE.
	Intégrer les enjeux ESG-RSE dans les contrats, les transactions, les contentieux, les audits et les due diligences de l'entreprise.
	Collaborer avec les autres directions de l'entreprise pour identifier et anticiper les opportunités et les risques ESG-RSE liés à leur activité.
Ressources et outils	Créer ou allouer des postes dédiés partiellement ou à temps plein à l'ESG-RSE au sein de la direction juridique.
	Choisir et utiliser des outils digitaux pour suivre, gérer et documenter les sujets ESG-RSE (dashboards, plateformes, logiciels...).
	Recourir à des prestataires externes spécialisés pour évaluer, mesurer et reporter les impacts ESG-RSE de l'entreprise (cabinets d'avocats, conseils, auditeurs, organismes de certification...).



Constat
surprenant

Positionnement

Relation avec
clients internes

Capital
humain

Partage des savoirs
et des connaissances

Organisation

Facteurs clefs
de succès

4 profils, 4 plans
d'actions distincts

**Tableau
de bord**

Conclusion

Annexes

Tableau de bord Les indicateurs par segment de chiffre d'affaires (1/3)

	Chiffre d'affaires	<100 M€	100-500 M€	500M-5 Md€	>5 Md€
Entreprise	Quel enjeu pour l'ESG-RSE?	Conformité (4,1) Stratégique (3,7)	Stratégique (4,1) Conformité (3,6)	Stratégique (3,9) Business(3,6)	Stratégique (4,2) Conformité (4,0)
	Maturité de la politique ESG-RSE de l'entreprise	5,1	5,2	5,3	6,5
	Direction en charge de ESG-RSE	Pas une seule mais plusieurs	Pas une seule mais plusieurs	Direction RSE autonome	Direction RSE autonome
	Focus E, S ou G	Environnement (2,5) Social (2) Gouvernance (1,7)	Environnement (2,7) Social (2,1) Gouvernance (1,3)	Environnement (2,7) Social (2) Gouvernance (1,4)	Environnement (2,8) Social (1,9) Gouvernance (1,4)
	Répartition E, S, G appropriée ?	Appropriée - Mais devrait évoluer (52%)	Appropriée et ne devrait pas évoluer (60%)	Appropriée et ne devrait pas évoluer (60%)	Appropriée - Mais devrait évoluer (63%)
Positionnement de la DJ	Taille médiane de la fonction juridique	2	3	8	50
	Rattachement de la DJ	PDG / DG (63%) SG (17%)	PDG /DG (56%) DAF (22%)	PDG/DG (50%) DAF (27%)	SG (40%) PDG/DG (30%)
	DJ membre du COMEX	NON (54%)	OUI (53%)	NON (75%)	OUI (72%)
	Rôle du Juridique pour la politique ESG-RSE	Je n'ai pas de mission ESG-RSE (4,6) Support Juridique (4,4)	Contribution stratégique (4,3) Support Juridique (3,9)	Support Juridique (4,7) Je n'ai pas de mission ESG-RSE (4,1)	Support Juridique (4,6) Contribution stratégique (3,9) Prise d'initiative (3,9)
	Niveau d'implication sur le E, S et G aujourd'hui	Gouvernance(7,4) Environnement(4,8) Sociétal (4,7)	Gouvernance (8,3) Environnement (5,3) Sociétal (5,1)	Gouvernance (7,9) Environnement (5,7) Sociétal (4,3)	Gouvernance (7,5) Environnement (6,0) Sociétal (4,2)
	Niveau d'implication sur le E, S et G dans le futur	Gouvernance(7,9) Environnement(6,2) Sociétal (5,7)	Gouvernance (8,8) Environnement (6,8) Sociétal (6,7)	Gouvernance (8,3) Environnement (7,4) Sociétal (6,3)	Gouvernance (8,7) Environnement (7,9) Sociétal (5,9)
	Impact de ESG sur la perception du rôle stratégique du juridique	5,1	5,9	4,6	5,0
	Evolution du périmètre d'activité avec ESG-RSE	5,3	6,3	5,6	6,9



Constat
surprenant

Positionnement

Relation avec
clients internes

Capital
humain

Partage des savoirs
et des connaissances

Organisation

Facteurs clefs
de succès

4 profils, 4 plans
d'actions distincts

**Tableau
de bord**

Conclusion

Annexes

Tableau de bord Les indicateurs par segment de chiffre d'affaires (2/3)

	Chiffre d'affaire	<100 M€	100-500 M€	500M-5 Md€	>5 Md€
Clients internes	Les 3 plus gros sujets ESG-RSE aujourd'hui	1.Impact sociétal et parties prenantes 2.Conformité réglementaire 3.Environnement et économie circulaire	1.Reporting extra-financier et CSRD 2.Conformité réglementaire 3.Décarbonation et empreinte carbone	1.Gouvernance et éthique des affaires 2.Environnement et économie circulaire 3.Conformité réglementaire	1.Conformité réglementaire 2.Environnement et économie circulaire 3.Devoir de vigilance ET Reporting/CSRD
	Les 3 plus gros sujets ESG-RSE dans le futur	1.Environnement et économie circulaire 2.Impact sociétal et parties prenantes 3.Conformité réglementaire 4.Décarbonation et empreinte carbone	1.Gouvernance/éthique des affaires 2.Environnement et économie circulaire 3.Conformité réglementaire ET Reporting/CSRD ET Impact sociétal	1.Devoir de vigilance 2.Gouvernance et éthique des affaires 3.Reporting/CSRD ET Environnement et économie circulaire ET Conformité réglementaire	1.Reporting/CSRD ET Environnement et économie circulaire 2.Devoir de vigilance
Capital humain	Maturité de la DJ sur les sujets ESG-RSE	4,9	5	4,9	5,1
	Compétences et profils à renforcer dans le futur	1.Connaissance des normes 2.Capacité à intégrer les enjeux ESG-RSE 3.Maîtrise des outils	1.Connaissance des normes 2.Veille 3.Capacité à intégrer les enjeux ESG-RSE	1.Connaissance des normes 2.Capacité à intégrer les enjeux ESG-RSE 3.Veille	1.Connaissance des normes 2.Capacité à intégrer les enjeux ESG-RSE 3.Veille
Capital humain	Comment gérez-vous a veillé ESG-RSE ?	1.Newsletter (56%) 2.Abonnements externes (53%) 3.Push d'autres directions de l'entreprise (41%)	1.Newsletter (82%) 2.Abonnements externes (53%) 3.Push Du juridiques vers d'autres directions (47%)	1.Abonnements externes (71%) 2.Newsletter (54%) 3.Push Du juridiques vers d'autres directions (54%)	1.Abonnements externes (50%) 2.Newsletter (44%) 3.Push Du juridiques vers d'autres directions (39%)
	Utilisation d'outils digitaux spécifiques ESG-RSE	9%	18%	12%	22%
	Comment la DJ se forme sur les sujets ESG-RSE	1.Auto-formation (52%) 2.Pas de formation (24%) 3.Fédération professionnelle (14%)	1.Auto-formation (58%) 2.Organisme formation (17%) 3.Conseils spécialisés (17%) 4.OTI (17%)	1.Auto-formation (60%) 2.Directions RSE (25%) 3.Cabinets d'avocats (20%)	1.Auto-formation (44%) 2.Cabinets d'avocats (38%) 3.Directions RSE (31%)
	Formation ESG-RSE organisées en interne	NON (53%)	NON (53%)	NON (56%)	OUI (59%)
	DJ sollicitée pour animer les formations ESG-RSE	NON (57%)	OUI (75%)	NON (70%)	OUI/NON (50%)



Tableau de bord Les indicateurs par segment de chiffre d'affaires (3/3)

Chiffre d'affaires		<100 M€	100-500 M€	500M-5 Md€	>5 Md€
Organisation de la DJ	Changements dans l'équipe avec le développement des sujets ESG-RSE	1.Rien (55%) 2.Recrutement (25%) 3.Intégration ESG dans scope DJ (10%) 4.Interaction avec autres départements renforcée (10%)	1.Rien (50%) 2.Recrutement (33%) 3.Intégration ESG dans scope DJ (8%) 4.Formation/veille (8%) 5.Réflexion en cours (8%)	1.Rien (55%) 2.Formation/veille (24%) 3.Interaction avec autres départements renforcée (12%) 4.Réflexion en cours (12%)	1.Recrutement (43%) 2.Formation/veille (29%) 3.Rien (29%)
	Changement d'organisation dans le futur avec ESG-RSE	OUI (77%)	OUI (88%)	OUI (80%)	OUI (67%)
	Prestataires externes pour vos sujets ESG-RSE	1.Cabinet de conseil ESG-RSE (64%) 2.Cabinets d'audit (54%) 3.Fédérations sectorielles (50%)	1.Cabinet de conseil ESG-RSE (64%) 2.Associations de juristes (69%) 3.Fédérations sectorielles (56%) 4.Cabinets d'avocats (53%)	1.Associations de juristes (74%) 2.Fédérations sectorielles (57%) 3.Cabinet de conseil ESG-RSE (50%)	1.Cabinets d'avocats (93%) 2.Cabinet de conseil ESG-RSE (82%) 3.Cabinets d'audit (77%) 4.Associations de juristes (77%) 5.Fédérations sectorielles (70%)
	Recrutement d'un juriste spécialisé ESG-RSE dans le futur	NON (89%)	NON (88%)	NON (70%)	OUI (50%)
Facteurs clefs de succès		1.Mieux positionner la DJ 2.Maitriser la réglementation ESG-RSE 3.Conviction forte du management sur ESG 4.Développer les compétences 5.Ressources dédiées	1.Développer les compétences ESG des juristes 2.Comprendre la stratégie et les enjeux business 3.Former les autres départements 4.Savoir aborder les sujets transverses 5.Maitriser la réglementation	1.Conviction forte du management sur ESG 2.Ressources dédiées 3.Maitriser la réglementation ESG-RSE	1.Ressources dédiées 2.Former les autres départements 3.Disposer d'une veille interne



Conclusion



- **Ce baromètre met en évidence le défi paradoxal auquel sont confrontées les directions juridiques** : elles doivent renforcer leur rôle, leur crédibilité et leur légitimité sur les sujets ESG-RSE, devenus de plus en plus stratégiques et réglementés pour les entreprises, mais sans disposer de ressources, d'outils et de compétences suffisants pour le faire.
- Les juristes d'entreprise reconnaissent que leur maturité et celle de leur entreprise en matière d'ESG-RSE sont faibles, et que leur contribution se limite souvent à la conformité et à la gestion des risques.
- Pour devenir des partenaires stratégiques dans ce domaine, les juristes doivent développer des compétences transverses et non juridiques, tout en adoptant une approche holistique et systémique pour appréhender pleinement les enjeux business, comportementaux et numériques liés à ces sujets.
- Ils doivent également clarifier leur positionnement et leur gouvernance par rapport aux autres directions impliquées dans l'ESG-RSE, et renforcer leur communication et leur coordination avec elles.
- Enfin, les juristes doivent se doter d'outils de veille, d'évaluation, de reporting et de communication sur les impacts ESG-RSE de l'entreprise, afin d'obtenir une meilleure visibilité et une plus grande légitimité.
- Le Baromètre 2024 ESG-RSE et Directions Juridiques révèle ainsi que les directions juridiques ont un potentiel important à exploiter pour accompagner la transition ESG-RSE des entreprises, mais qu'elles doivent pour cela se transformer et se former en profondeur.
- Le cadre et les objectifs sont donc posés pour que les juristes d'entreprise deviennent des contributeurs incontournables et stratégiques du sujet ESG-RSE au sein de leurs entreprises.





Annexes (1/2)



Méthodologie de l'étude

Cette étude a été réalisée à partir d'un questionnaire posté sur un site sécurisé (Sphinx) et répondu selon la méthodologie CAWI (Computer Assisted Web Interface). Le lien vers le questionnaire a été adressé par l'AFJE à un échantillon de membres de tous secteurs et de toutes tailles. 121 juristes, responsables juridiques et directeurs juridiques ont répondu entre le 7 janvier 2024 et le 3 mars 2024. Les réponses aux questions ouvertes ont fait l'objet d'une recodification pour permettre un traitement statistique.





Annexes (2/2)

A propos de l'AFJE

L'AFJE (www.afje.org) est la première organisation professionnelle de juristes d'entreprise en France et en Europe et compte plus de 7 000 membres. Depuis plus de 50 ans, l'AFJE représente et promeut le métier de juriste d'entreprise au bénéfice de la compétitivité des entreprises.

A propos de PwC

PwC France et Maghreb est un cabinet qui développe des missions de conseil, d'audit et d'expertise juridique et fiscale pour des organisations de toutes tailles et de tous secteurs d'activité. Fortes de 6750 collaborateurs, ses équipes pluridisciplinaires conjuguent leurs savoir-faire au sein d'un réseau international de plus de 364 000 personnes dans 151 pays.

PwC France et Maghreb a pour ambition stratégique de devenir l'acteur de référence de la création de confiance et de la transformation durable des entreprises, en ligne avec la stratégie mondiale du réseau PwC, The New Equation.

A propos de PwC Legal Business Solutions

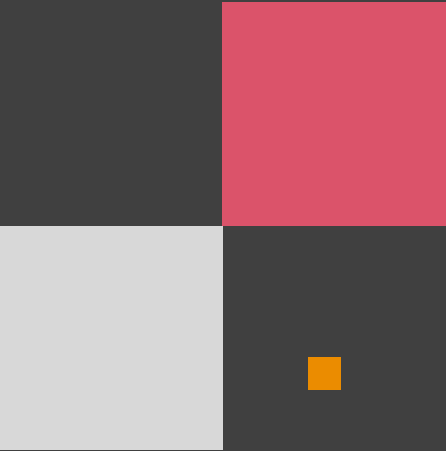
PwC Legal Business Solutions est une équipe de consultants qui accompagnent les directions juridiques, fiscales et Conformité dans leur organisation, leur transformation et leur digitalisation. L'équipe a accompagné plus de 300 clients en France et à travers le monde et a mené plus de 300 études, baromètres et benchmarks sur la transformation de l'écosystème juridique.

A propos de l'ESSEC Business School

L'ESSEC, fondée en 1907, est un acteur majeur de l'enseignement de la gestion sur la scène mondiale qui détient la « Triple couronne » en ayant les accréditations EQUIS, AACSB et AMBA. Avec 7 550 étudiants en formation initiale, une large gamme de programmes en management, des partenariats avec les plus grandes universités dans le monde, un réseau de 71 000 diplômés, un corps professoral composé de 177 professeurs, dont 25 professeurs émérites, l'ESSEC perpétue une tradition d'excellence académique et cultive un esprit d'ouverture au service des activités économiques, sociales et de l'innovation, en France comme à Singapour (depuis 2005) et au Maroc à Rabat (2016).

A propos de Lefebvre Dalloz

Lefebvre Dalloz est le leader de la connaissance juridique et fiscale en France. La marque porte une offre d'édition, de formation et, de logiciels et services, comprenant notamment les marques historiques Dalloz, Editions Francis Lefebvre et Editions Législatives. Grâce à la combinaison de ses savoir-faire, Lefebvre Dalloz apporte une réponse globale aux entreprises (DRH, DAF, directeurs juridiques, conformité), au secteur public, aux professions réglementées (notaires, experts comptables, avocats...) et aux étudiants. Lefebvre Dalloz est une marque du groupe européen Lefebvre Sarrut qui a réalisé un chiffre d'affaires de 555 millions d'€ en 2023 et compte 2500 collaborateurs. Sa raison d'être est d'activer la connaissance pour une société plus juste, efficace et durable.



pwc.fr

© 2024PricewaterhouseCoopers France et Maghreb. Tous droits réservés.

PricewaterhouseCoopers France et Maghreb est membre de PricewaterhouseCoopers International Ltd, société de droit anglais. PwC désigne la marque sous laquelle les entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd rendent leurs services professionnels et peut également faire référence à l'une ou plusieurs des entités membres de PricewaterhouseCoopers International Ltd dont chacune est une entité juridique distincte et indépendante.