

Un baromètre ESG-RSE pour se donner les moyens de contribuer plus activement à la transition

| par Carine Guicheteau

L'ESG-RSE s'impose comme un impératif pour toutes les fonctions de l'entreprise, y compris les directions juridiques. Mais le volume, le flou, la diversité et la complexité qui l'entourent sont des freins à la mise en mouvement. Afin de clarifier la situation et de faciliter le cheminement des juristes d'entreprise, l'AFJE a souhaité s'appuyer sur une enquête menée par des étudiants du Mastère Spécialisé® / LL.M en Droit des affaires internationales et management (MS DAIM) de l'ESSEC Business School qui fera place, dans un second temps, à un baromètre annuel réalisé par PwC.

« Les entreprises sont aujourd'hui sous l'injonction de prendre en compte les enjeux ESG-RSE dans leur stratégie et modèle, indique Nathalie Dubois, vice-présidente de l'AFJE, pilote du groupe scientifique ESG-RSE de l'AFJE et directrice juridique du groupe Fnac Darty. L'ampleur et l'accélération des défis peuvent sembler vertigineuses, tout comme le chemin pour y arriver. Le rôle de l'AFJE est d'aider ses adhérents à y voir plus clair pour dessiner leur propre itinéraire et franchir chaque étape, ensemble. C'est pourquoi nous avons décidé de mener une enquête¹ auprès des responsables et directeurs juridiques avec le concours de l'ESSEC Business School, première école au classement ChangeNOW². Son but ? Affiner notre compréhension de la réalité et des besoins des directions juridiques pour construire des réponses adaptées. »

Vers une RSE by design

« Quels que soient les résultats et les secteurs d'activité, la RSE est dorénavant intégrée a priori par les entreprises, constate Clément Pellé, étudiant du MS DAIM ayant participé à la réalisation de l'enquête. Mais, cette prise en compte est récente pour plus de trois répondants sur cinq. La RSE est avant tout perçue

comme un enjeu stratégique. Viennent ensuite ex æquo les enjeux de conformité, de business et de réputation. 73,2% des directions juridiques sont impliquées et 76,8% sont mobilisées sur les questions de gouvernance. » « C'est la preuve s'il en fallait que les juristes d'entreprise sont devenus des acteurs clés de leur organisation, déclare Alexandra Gattino Pollicott, professeure de pratique au sein du département Droit et environnement de l'entreprise de l'ESSEC Business School et directrice académique du MS DAIM. L'ESG-RSE s'impose comme une opportunité supplémentaire pour les juristes d'occuper une place prééminente, car la volonté des entreprises de devenir plus responsables rejailit forcément sur la direction juridique qui est naturellement "capée" pour apporter des réponses structurées. »

Alexandra Gattino Pollicott poursuit, « mais, en matière de RSE, il existe une grande diversité de pratiques, d'organisations et de méthodes dans les entreprises. Cette hétérogénéité se retrouve dans la terminologie même. » Le terme de RSE est le plus couramment utilisé avec 55% des réponses. Mais, un quart des répondants estime qu'il est nécessaire d'utiliser le terme ESG. « La RSE renvoie à une notion stratégique

globale, alors que l'ESG intègre la notion de reporting, commente Clara Cherblanc, autre étudiante impliquée dans l'étude. Lors des interviews, nous nous sommes aperçus qu'il existe un certain nombre de divergences sur la définition de ces concepts et de leur périmètre. » Nathalie Dubois complète : « si le E de RSE ne fait pas débat, le S, qui peut signifier social ou sociétal, est plus sujet à interprétation. Cette dimension est plus floue et reste encore difficile à appréhender pour les juristes qui ne se sentent pas tous légitimes ou compétents sur ce terrain. »

Une légitimité à conquérir

L'hétérogénéité règne aussi sur les schémas organisationnels. Le rattachement de la RSE à la direction juridique est le modèle le plus répandu chez les sondés. « Cette organisation apparaît comme logique dans la mesure où les problématiques RSE arrivent bien souvent par le biais des réglementations et donc de la conformité, indique Clément Pellé. Dans certaines entreprises, la RSE dépend de la communication interne dans l'optique de faciliter sa diffusion. Dans d'autres encore, le choix a été fait de constituer un comité RSE où siègent différentes directions du groupe, permettant de tenir compte de la dimension pluridisciplinaire de la RSE. »

Autre enseignement de l'étude : la délicate diffusion de la RSE en interne. « La difficulté réside dans la transversalité et la diversité des sujets abordés, estime Alexandra Gattino Pollicott. De fait, il y a un problème de légitimité pour prendre la parole sur l'intégralité des thématiques. » « C'est pourquoi il est nécessaire de communiquer avec les parties prenantes, en interne comme en externe, affirme Nathalie Dubois. Chaque direction juridique et chaque juriste doivent prendre part à cet effort de communication au sein de leur organisation afin de faire évoluer leur positionnement et leur rôle en matière d'ESG-RSE. Nous n'avons pas le choix, il faut apprendre en marchant et cela doit être le cas pour toutes les fonctions de l'entreprise. »

Une culture ESG-RSE accessible pour tous

L'étude a révélé par ailleurs un défaut de formation, « qui constitue un frein au déploiement de l'ESG-RSE, alors que la motivation est bien réelle », analyse Clément Pellé. « Nous avons forcément un rôle à jouer que ce soit au niveau de la formation initiale que de la formation continue, assure Alexandra Gattino Pollicott. D'ailleurs, si nous avons depuis 2021 un *MSc in sustainability transformation* en formation initiale, je vous annonce qu'à la rentrée 2024, l'ESSEC Executive Education devrait lancer un *executive master in sustainability transformation* destiné à former les professionnels sur notre campus de La Défense. » « L'AFJE également va prendre sa part, assure Nathalie

Dubois. Des efforts de sensibilisation seront entrepris, car ils sont le point de départ de toute démarche de transformation. À ce titre, nous allons créer un centre de ressources sur le site de l'AFJE (www.afje.org), qui va également recenser dans la rubrique agenda les événements dédiés à l'ESG-RSE. Une rubrique ESG-RSE sera nourrie dans chaque numéro du JEM. » L'étape suivante est la formation. « Nous sommes en train de travailler une offre de formation continue et de webinaires dans la logique pragmatique qui nous caractérise, révèle Nathalie Dubois. La commission Conformité et compliance de l'AFJE est par exemple en train de préparer une formation sur la nouvelle directive CSRD (*Corporate sustainability reporting directive*). Face à tous les enjeux qui s'imposent à nous, nous sommes dans une démarche apprenante où l'intelligence collective est la clé. Éric Duverger, fondateur de la Convention des entreprises pour le climat, parle d'une bascule culturelle et souligne que nous allons devoir collaborer, y compris avec nos clients et nos concurrents, mélanger les compétences et les points de vue... Nous devons réfléchir aux moyens de favoriser ces échanges croisés et organiser notre veille pour identifier les tendances émergentes et les signaux faibles les plus en amont possible afin de les anticiper. Pour avancer plus vite, il ne faut pas négliger le benchmark de bonnes pratiques. S'inspirer des bonnes idées des autres permet de ne pas réinventer la roue à chaque fois ! »

Plus de précisions au printemps

L'enquête de l'ESSEC Business School va être pérennisée grâce à un partenariat de l'AFJE avec PwC Legal Business Solutions. Elle va prendre la forme d'un baromètre annuel. « L'ambition est de proposer une boussole pour que les juristes d'entreprise puissent construire et piloter leur feuille de route ESG-RSE », confie Nathalie Dubois. « L'objectif est double : d'une part, mesurer l'évolution du rôle des juristes d'entreprise et leur niveau d'appropriation des enjeux ESG-RSE et, d'autre part, leur donner des outils, des repères et du benchmark pour renforcer leur positionnement, développe Jérôme Rusak, associé au sein de PwC Legal Business Solutions. Nous allons notamment chercher à évaluer dans le temps le positionnement de la fonction juridique par rapport aux sujets ESG-RSE, les relations avec les parties prenantes, la gestion du capital humain et des nouvelles compétences nécessaires, les outils utilisés et l'organisation. Le baromètre sera basé sur l'analyse des résultats à un questionnaire envoyé chaque année à la même période. Nous vous remercions par avance du temps que vous nous accorderez en ce début d'année pour répondre à nos quelques questions. Puis, nous vous donnons rendez-vous au printemps pour connaître les résultats. » ■

¹ Phase quantitative : questionnaire administré à 56 décideurs juridiques de 29 secteurs d'activité.
Phase qualitative : 18 entretiens individuels.
² Classement qui valorise les établissements de formation les plus impliqués dans la transition écologique et sociale.