

Soirée stratégie ESG

Date : Mardi 17 mars 2026 à partir de 17h00

Lieu : Tour To-Lyon (Tour APICIL) – 51 Boulevard Vivier Merle 69003 Lyon

Conclusion – Patrick BERTRAND

SYNTHESE

L'intervention s'articule autour d'une idée centrale : une contrainte réglementaire comme la VSME ou l'ESG doit être transformée en levier stratégique et en ambition d'entreprise.

Première idée : transformer la contrainte en opportunité. À l'image du RGPD, initialement perçu comme une obligation, ces cadres réglementaires obligent les entreprises à structurer leurs pratiques (données, processus, organisation) et peuvent générer des gains d'efficacité et de performance. L'enjeu n'est pas de "cocher des cases", mais de tirer parti de la démarche pour améliorer son modèle.

Deuxième idée : des risques business concrets en cas d'inaction. Ne pas s'engager dans une démarche ESG expose à plusieurs risques majeurs :

- perte de clients, notamment en BtoB, sous l'effet de "ruissellement" des exigences des donneurs d'ordre
- contraintes ou surcoûts de financement, avec des conditions bancaires désormais indexées sur des critères ESG
- difficultés de recrutement et de fidélisation, les collaborateurs étant de plus en plus attentifs aux engagements des entreprises

Troisième idée : une approche pragmatique et adaptée. Il ne s'agit pas d'imposer des modèles uniformes ou des structures lourdes (comités, fonctions dédiées) mais de construire une démarche proportionnée à la taille et à l'activité de l'entreprise. La responsabilité incombe d'abord au dirigeant, qui doit impulser la dynamique et embarquer ses équipes.

Quatrième idée : des opportunités opérationnelles immédiates. L'ESG permet d'identifier rapidement des leviers d'optimisation (énergie, eau, data, empreinte carbone, achats), souvent avec des investissements limités et des outils désormais accessibles. Elle favorise également une meilleure compréhension des coûts et du fonctionnement de l'entreprise.

Enfin, cinquième idée : une logique de pilotage dans le temps. L'enjeu n'est pas de respecter une norme figée, mais de définir un plan, de le rendre public et de progresser dans la durée, avec des indicateurs et un suivi régulier. En synthèse, la VSME, et plus largement les démarches ESG s'imposent de fait aux entreprises. La différence se joue dans la posture adoptée : soit une réponse minimale et subie, soit une appropriation stratégique permettant de renforcer la compétitivité, la crédibilité et la performance globale.

RETRANSCRIPTION

Je pense que Medef joue pleinement ce rôle, quand il organise ce type de réunion, de sensibilisation et au fond finalement dans les conclusions qui ont été mises, je retrouve beaucoup de choses que nous portons au sein du comité gouvernance des entreprises. La première, et vous l'avez évoqué assez clairement, c'est qu'on est en face d'une règle, c'est à nous d'en faire une ambition.

J'ai eu l'occasion d'intervenir devant la FIEEC, une belle organisation patronale, au moment de la mise en place du RGPD. Tout le monde était déprimé et voyait la RGPD comme une nouvelle contrainte, une de plus. On est formidable, et particulièrement en France, parce que même si l'Europe est bien réglementée, on adore fairr encore mieux puisqu'on se transpose systématiquement. Donc voilà, on a un vrai sujet là-dessus. Mais pour revenir aux propos, la RGPD, mais c'est à l'évidence, à minima, une opportunité. Ah bon, mais pourquoi ? Ben tout simplement... Simplement parce que la base du RGPD, c'était de recenser les données disponibles à l'intérieur de l'entreprise et donc les données sensibles pour lesquelles il fallait mettre en place un processus de protection. Et je peux vous dire que, peut-être il y en a dans la salle, il y a un paquet de boîtes, je donnais l'exemple, est-ce que vous avez beaucoup d'informations sur vos clients ? Et où sont-elles ? Puisque celles-là, elles sont à protéger. Il y en avait un petit peu chez les achats, un petit peu à la comptabilité, un petit peu à la logistique, dans la tête des commerciaux, les propres CRM, les dividendes papiers, etc. Voilà. RGPD, vas-y. La première chose que tu as à faire, c'est à recenser. Ils ont recensé et puis évidemment, derrière, ils sont passés avec un petit CRM. Ils avaient une centralisation globale de l'information client, et ils ont développé leur efficacité commerciale. Et on est exactement dans ce sujet.

C'est une opportunité parce que ça vous oblige à plonger dans vos modes de fonctionnement puisque vous êtes soumis à une réglementation et on se fout de check the box, de dire, bon, on a répondu, non, mais voilà, il faut savoir en saisir l'opportunité. Ça a été très bien résumé tout à l'heure dans les conclusions, ce qui est souvent l'occasion d'exprimer, c'est même si vous n'y croyez pas, même si vous vous en foutez, vous vous foutez du climat parce que vous êtes climato-sceptique, que les histoires d'inclusion vous en foutez parce que vous avez toujours bien dynamisé votre entreprise, ... si vous en foutez et ben si vous ne le faites pas vous êtes un mauvais dirigeant pour des raisons que vous avez très bien exprimées dans vos conclusions.

La première... c'est que vous allez avoir un gros risque vis-à-vis de vos clients. Vous êtes en BtoC. On est tous des C, consommateurs dans la vie quotidienne. On regarde de plus en plus d'où viennent les produits, comment ils sont produits, etc. On prend un produit à droite plutôt qu'à gauche, ou à gauche plutôt qu'à droite, pour qu'il n'y ait pas de connotation politique à ce que je viens de dire. Mais on regarde bien l'origine. Donc vous, vous avez un vrai risque. Pire, en BtoB. Donc vos clients, ce sont vos donneurs d'ordre. Et là, on est dans un sujet de ruissellement, c'est que vos donneurs d'ordre, qui sont des entreprises qui sont déjà d'une certaine taille, qui sont soumises déjà depuis plusieurs années, même si la CSRD a été un peu modifiée avec la directive Omnibus, mais de toute façon, ils sont contraints. Donc, tu n'auras bientôt plus de clients. Tu vas perdre tes clients parce que les donneurs d'ordres ne font pas ça, et vous l'avez très bien exprimé, ne font pas ça pour uniquement vous contraindre à répondre à des dispositifs purement réglementaires, mais ils en ont besoin pour pouvoir analyser notamment leur impact carbone sur l'ensemble de la chaîne. Donc, vous perdez vos clients.

Deuxième sujet, vous l'avez largement évoqué, le financement. Financement. vous avez deux thèmes ça c'est un petit peu nuance. Auparavant, il y a encore quelques années, encore aujourd'hui dans certains cas, vous risquez de ne pas pouvoir obtenir le financement que vous souhaitez. Ça va être compliqué. C'est un peu moins vrai aujourd'hui. Par contre, vous allez en gérer le coût. Pourquoi ? Parce qu'il y a des taux d'intérêt qui sont fixés soit en bonus, soit tu as un malus, c'est-à-dire que je voulais te prendre 200 points de base, je vais te prendre 300 points de base, soit au contraire une incitation positive en disant, ah bon, j'ai un bon bilan carbone, donc je te fais 200 points de base, c'est-à-dire 2%, au lieu de faire 2,5 ou 3,5 aux petits camarades. Donc deuxième thème, vous

n'y coupez pas. Et d'ailleurs, il y a eu 20, 30 questions sur la défense, là, au travers de la France s'est beaucoup battue notamment au niveau européen au passage je pense que tout le monde pense que c'était une bonne décision maintenant parce que tout le monde a un peu la trouille mais il y avait un vrai sujet parce que les industries de la défense étaient exclues de l'accès au financement et notamment du financement en equity via les fonds de capital investissement. Donc il y a des fonds de capital investissement, les plus gros mondiaux maintenant avec monsieur Trump qui s'est un peu plus mesuré mais qui avait dit on finance plus l'activité de défense. Donc se posait à ce moment-là un vrai problème de souveraineté. Donc financement.

Troisième point, vous l'avez largement évoqué, on a des sujets de recrutement et de rétention. Et là encore, vous avez tous entendu parler des « great places to work », des analyses qui peuvent être faites. Faire venir des collaborateurs et des collaboratrices, c'est toujours un domaine compliqué, au même titre que le site consommateur que j'évoquais tout à l'heure, ils vont être attentifs. Ils vont apprécier de rentrer dans une boîte, une entreprise qui n'est pas forcément totalement vertueuse, mais en tout cas qui a établi un plan pour devenir un peu plus vertueuse. Parce que ce qui compte, et Dieu sait si on s'est battu, moins en tant que dirigeant d'entreprise, mais aussi au MEDEF, en disant qu'il y en a ras-le-bol de cette surréglementation, c'est bien que l'État donne les impulsions, Merci. parce que sinon, on sait qu'on ferait nos petits trucs, etc. Par contre, ça n'est pas bien que l'État réglemente. Et ce que j'avais beaucoup poussé, notamment au travers du MEDEF, c'est que l'État nous impose, à nos entreprises, de dévoiler notre plan, de dire le plan qu'on a, et chaque année, de rendre compte, mais pas de me dire comment je dois faire. Ça ras-le-bol, et ça marchée. Je veux dire, on l'a vu en matière de gouvernance avec les codes comme le code AFP-MEDEF, ça aurait très bien marché. On aurait établi avec nos fédérations professionnelles, on est obligé d'établir un plan, des critères et de rendre compte. On aurait bossé entre fédérations professionnelles, chacun dans notre métier, et puis progressivement, d'année en année, on aurait établi un référentiel propre à nos entreprises. Bon, ça c'est plus, je veux dire, l'homme participant au propos du MEDEF qui le dit, c'est un peu d'un second qu'on en soit arrivé à un schéma qui théoriquement concerne tout le monde, mais qui en fait n'est pas cohérent compte tenu de la diversité des activités que l'on a.

Donc voilà ce que je voulais vous exprimer. Vous y êtes contraints, donc pour être un bon dirigeant, une bonne dirigeante d'entreprise, il faut y aller. Et deuxième élément, c'est incroyable les opportunités que ça peut vous donner, à la fois dans l'analyse de votre business model, de l'analyse de vos coûts. J'ai été frappé, moi j'ai eu l'occasion d'accompagner beaucoup d'entreprises notamment de start-up innovantes dans ce domaine. Bon, la simple mise en place d'un système qui contrôle l'utilisation de l'eau dans les bureaux, l'utilisation de l'eau et de l'électricité, immédiatement ça vous donne un impact réel sans un investissement qui soit très important, il y a des plateformes logicielles qui sont franchement hyper adaptées et qui vont vous permettre assez facilement de faire votre empreinte carbone et ça va s'améliorer puisque très progressivement, si on rêve, la facturation électronique va arriver plus vite. plus les fournisseurs qui vont être capables de vous mettre sur la facture. Je prends un exemple, vous utilisez un transporteur, facture de deux camionnettes qui ont fait 300 km, etc. Vous aurez l'empreinte carbone de ces 300 km. Aujourd'hui, ce n'est pas encore tout à fait vrai, mais justement, ces plateformes, la facture arrive, vous avez ces deux transports dont je viens de parler, il y a un rapprochement dans les logiciels avec des bases de données qui disent, une camionnette diesel qui a fait 200 km en montagne ou en plaine, etc., ça vaut tant en empreinte carbone, ça vous injecte dans le logiciel. Je ne vais pas faire de la com, si vous cherchez des plateformes, la BPI sort très régulièrement des plateformes par secteur d'activité de start-up innovants dans différents domaines. Et vous y allez, il y a tous les noms. Si vous voulez aller encore plus loin, vous pouvez aller sur le site du comité gouvernance qui s'appelle gouvernanceentreprise.com puisqu'on a fait un webinaire sur cette thématique où on a sorti le mapping de tous les acteurs. Donc il y a beaucoup d'outils.

Vous parliez aussi de l'empreinte carbone de votre informatique. Et là aussi, on dit, qu'est-ce que je peux faire ? Effectivement, on est obligé d'acheter des ordinateurs, etc. Mais maintenant, il y a des plateformes qui permettent, entre l'ordinateur A, B, C ou D, qui savent dire quels sont ceux qui ont été fabriqués avec la moindre empreinte

carbone. Et vous avez des plateformes, je peux en citer une que j'accompagne qui s'appelle Soft, des plateformes qui analysent. aussi vos flux pour savoir si vous êtes hyper-consommateur de data center ou pas. Et ça devient d'autant plus important aujourd'hui avec l'intelligence artificielle. Vous avez des entreprises, par exemple, qui interdisent, enfin, interdisent, recommandent à leurs collaborateurs et collaboratrices de ne pas utiliser l'IA quand il s'agit juste de la recherche type Google. Continuez à utiliser Google parce qu'entre tes 10 minutes passées sur Google et tes 10 minutes passées sur chat GPT, chat ou perplexity, juste pour avoir une synthèse. L'impact carbone, il est considérable. Mais tout ça, ça peut se suivre.

Nous, notre propos au comité gouvernance, et ça vaut pour le sujet de la gouvernance d'entreprise d'une façon générale, c'est de dire que la bonne gouvernance, ça va être celle que vous allez choisir. Celle qui correspond à votre entreprise et commencez à penser ESG VSME etc il faut que je réfléchisse que je mette en place un comité oubliez ça oui ça peut être utile à un certain moment de votre entreprise ça peut être utile à une certaine taille d'entreprise mais quand vous êtes dans une entreprise de 50-100 personnes, vous n'allez pas créer des comités, recruter quelqu'un qui ne ferait que de l'ESG, c'est un peu un problème parce que c'est tellement transversal que ça veut dire qu'il faut connaître toutes les entreprises pour pouvoir être efficace. Le mieux, c'est le job du dirigeant. Là, il faut qu'il enclenche un processus, qu'il se fasse aider, qu'il embarque ses collaborateurs, ses collaboratrices. Mais là encore, si on reprend le sujet en disant c'est le check box, c'est une réglementation, il faut que je mette en place une organisation X, Y ou Z, on passe à côté de l'efficacité. Donc soyez pragmatiques, ce que vous êtes tous les jours. Oui, il faut donner impulsion. Oui, ça pourrait faire partie du petit plan stratégique que vous présentez peut-être tous les ans, tous les deux ans à vos collaborateurs, collaboratrices. Et puis en avant, parce que c'est positif pour votre entreprise. Donc au fond, la VSME nous impose une règle et ma conclusion, c'est à nous, à vous, d'en faire une ambition.