

Soirée stratégie ESG

Date : Mardi 17 mars 2026 à partir de 17h00

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

Présentation globale des risques ESG et des enjeux VSME – Gilles SABARTI

SYNTHESE

Le propos s'organise autour d'un renversement de perception : ce qui est initialement perçu comme une contrainte bureaucratique (notamment la VSME et plus largement les démarches ESG) constitue en réalité un levier stratégique et compétitif.

Première idée structurante : la montée en puissance du risque de réputation. Depuis les années 2010, avec la généralisation d'Internet et de la transparence, toute information circule rapidement. La réputation devient un actif immatériel central, désormais intégré au plus haut niveau des entreprises, jusqu'aux conseils d'administration. Ce risque, aujourd'hui parmi les plus critiques, repose sur la confiance des parties prenantes et peut avoir des impacts financiers directs.

Deuxième idée : l'émergence d'un cadre de règles du jeu global. Les grandes crises économiques et financières (Enron, subprimes, affaires de corruption) ont montré que les comportements déviants (fraude, corruption, non-respect des règles sociales ou éthiques) finissent par exclure les acteurs concernés. Le fonctionnement des marchés repose désormais sur des exigences de transparence, d'éthique et de loyauté. Sans respect de ces règles, il n'y a ni confiance, ni pérennité économique.

Troisième idée : la responsabilité élargie des entreprises. Face à des États parfois insuffisamment régulateurs, les entreprises doivent s'autoréguler, y compris sur l'ensemble de leur chaîne de valeur. Cela concerne toutes les structures, y compris les PME, qui doivent démontrer leur conformité et leur fiabilité vis-à-vis de leurs partenaires, clients ou donneurs d'ordre.

Quatrième idée : la VSME comme outil de preuve et de justice économique. Loin d'être uniquement normative, la VSME permet d'objectiver les pratiques et de comparer équitablement les acteurs. Elle protège contre la concurrence déloyale en valorisant les entreprises qui respectent les règles et en pénalisant celles qui trichent. Elle devient ainsi un instrument de régulation du marché.

Enfin, cinquième idée : une opportunité stratégique. Les démarches ESG et VSME permettent de structurer l'entreprise, de démontrer sa solidité auprès des parties prenantes (financeurs, salariés, partenaires) et de s'inscrire dans une logique de performance durable, conciliant court, moyen et long terme. Malgré leur apparente complexité, ces outils doivent être désacralisés : ils constituent avant tout un moyen de valoriser l'entreprise et de rendre visibles ses engagements.

En synthèse, la VSME et les démarches ESG ne sont pas seulement des contraintes réglementaires, mais des instruments de crédibilité, de différenciation et de compétitivité dans un environnement économique où la confiance et la transparence sont devenues déterminantes.

RETRANSCRIPTION

Il y avait un certain nombre de critiques, la VSME était de la bureaucratie, et vous n'avez pas de... ..de l'ONG, c'est que, en fait, on peut, comme vous l'avez très bien dit, ça peut être une contrainte de la bureaucratie. Il faut savoir que toute la réglementation Légé est décrite par des experts comptables et des ingénieurs et pas des juristes. Ceci peut expliquer cela. Ça peut faire quelques réflexions. Et en fait, ça devient un vrai avantage compétitif, notamment dans des conditions où on a des concurrents qui ne respecteraient pas les règles du jeu, qui seraient des low cost, qui viendraient avec des armes contre lesquelles on ne peut pas lutter. Et donc, c'est ça le grand avantage de la stratégie ESG, qui vous permet de structurer votre société.

Pour bien vous expliquer, c'est qu'il y a eu un grand basculement, et ça vous aurez bien noté, vis-à-vis de notre monde actuel. C'est 2010. Et 2010, c'est l'apparition d'Internet et tout se sait. Et à un moment où tout se sait, il y a un an... qui arrive qui est énorme qui s'appelle le "risque de réputation", c'est à dire que vous prenez Total il y'a quatre ans, le risque de réputation ne rentrait pas dans la cartographie des risques vu par le conseil d'administration. Maintenant c'est le troisième risque. Donc ce risque de réputation arrive, il est très important et il a une consistance au niveau des conseils d'administration au niveau de la stratégie. La deuxième chose, c'est qu'on a eu un certain nombre de crises majeures, Enron, Subprime aux Etats-Unis Société Générale, Carviel Alstom, qui ont fait que, à un moment donné, il faut respecter les règles du jeu et ceux qui ne respectent pas les règles du jeu ceux, qui se comportent de façon amoral dans le grand monde des affaires, et bien ils sortent du jeu. On voit bien que même Donald Trump qui avait mis des règles du jeu l'année dernière en disant "on prend tous 50% dans nos produits", maintenant revient en arrière et demande à ce que l'on respecte les mêmes règles du jeu. Donc ça c'est intéressant, ça veut dire qu'on ne peut pas avoir un monde des affaires sans règles du jeu. Même la mafia a c'est les règles du jeu. Vous prenez le Parrain, vous prenez tous les films de mafia, ils disent toujours : "si tu respectes les règles du jeu peut-être que tu deviendras un chef mafieux". Mais ils ont leurs propres règles du jeu avec des sanctions plus ou moins violentes. Et puis derrière quand vous cherchez une bonne réputation, vous cherchez de la confiance. Et on sait que dans nos marchés, si on n'a pas de confiance, ça ne marche pas. C'est aussi bête que ça, mais on ne peut pas arnaquer son voisin toutes les deux minutes, on ne peut pas se comporter de façon abjecte avec ses salariés. Et c'est cette confiance qui arrive. Et donc c'est un risque. Si c'est le risque financier qui arrive en premier, on est arrivé sur ce risque financier et extra-financier pour arriver sur la notion immatérielle de la réputation. Et donc c'est devenu un enjeu stratégique et qui est abordé aujourd'hui au niveau des conseils d'administration. N'importe quel conseil d'administration qui se respecte a un risque de réputation, un risque d'image. On peut avoir un boycott, on peut avoir des fournisseurs qui vont être impactés. Donc on est vraiment venu sur ce système-là, qui est devenu un actif immatériel avec un sujet qui est devenu stratégique.

Et donc on voit arriver ce changement de la réputation qui peut arriver. Il peut très bien arriver, c'est arrivé encore il n'y a pas longtemps avec Yves Rocher. Yves Rocher a refusé d'avoir des syndicats en Turquie, il est condamné. Aston fait de la corruption dans un autre pays, il est condamné par les Américains. Donc on voit arriver que ce risque-là, il arrive et qu'il vient de s'identifier. Et donc quand on prend ce risque de réputation, il y a une chose très simple, et c'est mondial, c'est-à-dire que la réputation est touchée parce que c'est la déception des parties prenantes. Toutes les parties prenantes, pas qu'un certain nombre. Et quand on parle de déception des parties prenantes, on parle d'éthique, d'éthique des affaires. Et donc c'est toujours les mêmes sujets qu'on retrouve dans les scandales, c'est de la corruption. Quand on commence à utiliser de la corruption, qu'est-ce qui arrive à un moment donné ? On perd la confiance des parties prenantes, on favorise l'un par rapport à l'autre, on ne joue plus les règles du jeu, et puis petit à petit... il y a toujours un gars qui est un peu plus costaud que vous qui va utiliser l'assassinat c'est que j'ai C'est l'affaire Karachi, c'est l'affaire de certains Français en Afrique, avec des pays qui sont moins regardants sur les droits de l'homme, et qui vont arriver. Et donc on voit le risque de réputation est touché tout de suite sur des questions de fraude, de conflit d'intérêt, de social, de harcèlement Par exemple France

Télécom, tous ces sujets-là, qui arrivent que dès qu'on touche à une question sociale, où on n'a pas respecté un certain contrat social, une certaine loyauté avec les gens.

Vous prenez l'affaire Orpea. Orpea, c'est extraordinaire parce que vous avez eu des administrateurs qui étaient en charge de s'occuper des plus vieux, et puis pendant 5 ans, 10 ans, ils n'ont parlé que d'immobilier, au détriment du service qu'ils devaient rendre, de la raison d'être de l'entreprise pour laquelle elle est créée. C'est qu'on a des règles de jeu qui sont très précises, et ça c'est mondial. Et ça peut être cumulatif, il faut savoir que la première atteinte à l'environnement, c'est la corruption. On coupe des forêts avec de la corruption, des forêts protégées. Donc c'est toujours très important. Et une des premières règles de harcèlement, c'est quelqu'un qui ne rentre pas dans une fraude, dans une corruption dans l'entreprise. Et donc on a une crise réputationnelle, et on a un impact financier direct qui arrive dans la société. Et ça, ça joue sur toute la chaîne de valeur aussi. Comme on a bien vu que certains Etats étaient faibles, que les entreprises étaient puissantes, on a considéré, et c'est bien normal, qu'une entreprise devait s'autoréguler, c'est-à-dire mettre en place dans toute sa chaîne de valeur, que ce soit en France ou ailleurs, des outils pour s'assurer que ce risque de réputation, ce risque d'éthique des affaires, est bien maîtrisé. Et donc ce n'est pas une affaire de groupe, c'est aussi une affaire de PME. Si je suis avocat, c'est aussi mon affaire à moi. Les donneurs d'ordre me demandent: "est-ce que vous respectez un certain nombre de règles ? Est-ce que vous êtes quelqu'un de confiance ? Sur laquelle je peux compter dans la durée ?"

Parce que c'est ça aussi qui change dans le risque de réputation. On n'est plus dans un court terme. On est dans un moyen-long terme. Bien sûr, le court terme, il est important. Parce que c'est notre performance de tous les jours. Mais sans le moyen et le long terme, ça ne vaut pas grand-chose et on peut disparaître. Et donc, on a une chaîne de valeur avec un effet dominant. Et donc... Ce qui s'est passé, c'est que la réglementation européenne a été là-dessus très forte, et pour une simple raison qu'on peut considérer que la bureaucratie ou ce que vous voulez, mais en fait on a un continent qui souffre énormément des low-cost de Chine, et donc on voit arriver des produits, des déferlantes sur des produits où en fait ils vendent moins cher, ils sont plus efficaces, ils prennent des raccourcis, et bien il n'y a pas plus de protégés. Et c'est ça la VSME.

C'est-à-dire, SME, ça veut dire PME en anglais, et V ça veut dire volontaire en anglais, c'est exactement ça, c'est qu'il faut qu'on ait la capacité d'apporter des preuves, qu'on ait des gens de confiance, et pour apporter cette preuve, il faut qu'on compare ce qui est comparable, on ne compare pas des navets avec des poireaux, ou inversement. Et c'est ça la SME, c'est un outil de preuve. Ce qui est important, et on sait que pour un patron c'est important, c'est qu'il n'y a pas pire quand vous répondez à un appel d'offres, quand vous essayez de faire du business, qu'il y ait une concurrence déloyale. Que les autres aient une autre arme. C'est la chose que quand on est entrepreneur, on ne joue pas sur les mêmes règles, il y en a qui prennent des raccourcis, il n'y a pas pire que ça. Et donc ça, la VSME, ça vous protège contre des gens qui ne sont pas capables de définir cette confiance et qui prennent des raccourcis. Et c'est un outil de justice économique parce qu'elle sanctionne les tricheurs. Par exemple quelqu'un, j'en parlais avec Eric Payan, pour l'Urssaf. Il dit: "tiens j'ai un problème avec l'Urssaf, est-ce que tu peux m'aider ? Non, je t'aide si ton dossier est solide, mais si tu as triché, je n'ai pas à t'aider parce que ça serait une atteinte vis-à-vis de l'égalité de chacun contre nous devant la concurrence, et c'est tout à fait normal dans ce système-là." Et donc, c'est qu'on a vu que c'était un risque, mais c'est surtout, et vous l'avez très bien dit, c'est une opportunité extraordinaire pour démontrer que toute la valeur que vous avez apporté à votre entreprise, la capacité que vous avez à démontrer à vos banquiers, à vos financeurs, à vos salariés, que vous projetez sur un temps moyen, long terme, et que surtout vous savez combiner avec du court terme.

C'est ça la VSME, c'est une preuve, et c'est la prévue, un petit peu comme dans l'amour, il n'y a pas d'amour sans apporter des preuves, et c'est vrai que, et la même chose, c'est que ces preuves sont quelquefois complexes, et on en est là aujourd'hui. On voudrait montrer que ce n'est pas si complexe que ça et qu'il faut la désacraliser et apporter ces preuves assez facilement qui valorisent votre entreprise.