

Soirée stratégie ESG

Date : Mardi 17 mars 2026 à partir de 17h00

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

Restitution des ateliers

SYNTHESE

Atelier 1: Risques

Le groupe a identifié 4 grandes catégories de risques ESG, avec une logique progressive allant de l'opérationnel au financier.

- Premièrement, le risque opérationnel. Il recouvre notamment le déréférencement ou la perte de marchés en cas de non-conformité aux exigences ESG, renforcées par des cadres comme la CSRD. Il intègre aussi les risques liés aux incidents (accidents, transport, conditions de production), ainsi que les enjeux d'adaptation environnementale. L'ESG devient ici un facteur direct de continuité d'activité.
- Deuxièmement, un risque corrélationnel, lié aux événements et à leurs impacts systémiques. Un accident ou une défaillance opérationnelle peut entraîner des effets en chaîne (réputation, production, partenaires), ce qui impose une gestion globale des risques, notamment via la prévention et l'organisation du travail.
- Troisièmement, le risque RH. Les choix de l'entreprise en matière environnementale et sociétale influencent directement son attractivité et sa capacité à fidéliser les talents. L'absence ou la mauvaise mise en œuvre d'une stratégie ESG peut fragiliser l'engagement des collaborateurs. À l'inverse, une démarche ESG sans adhésion interne pose un risque de désalignement et d'inefficacité.
- Enfin, quatrièmement, le risque financier. Les acteurs financiers (banques, assureurs) intègrent désormais des critères ESG dans leurs décisions. Une entreprise insuffisamment engagée peut rencontrer des difficultés d'accès au financement, à l'assurance, voire aux marchés. Ce risque conditionne in fine la capacité même de l'entreprise à se développer et à opérer.

En synthèse, les risques ESG couvrent l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise — de l'opérationnel au financement — et doivent être appréhendés comme des facteurs structurants de sa performance et de sa pérennité.

Atelier 2 : Opportunités

Le groupe a fait émerger 3 axes structurants autour de la VSME :

- Premier axe : le référentiel unique. L'intérêt est de simplifier le paysage en sélectionnant un cadre commun, partagé à l'échelle européenne, afin d'éviter la dispersion entre multiples référentiels et de concentrer les efforts sur un socle lisible et comparable.
- Deuxième axe : le développement d'une culture d'entreprise. La VSME est envisagée comme un levier d'approche systémique, permettant une vision à 360° des enjeux ESG, articulant court et long terme. Elle contribue à diffuser ces sujets à tous les niveaux de l'organisation, du dirigeant aux collaborateurs, et à structurer une culture interne autour de la durabilité.
- Troisième axe (proposé en complément) : l'intelligence économique. La VSME peut être utilisée comme un outil stratégique, à la fois pour valoriser l'entreprise (marketing) et pour rétablir des conditions de concurrence équitables, en identifiant et en neutralisant les acteurs ne respectant pas les règles.

En synthèse, la VSME se positionne à la fois comme un outil de standardisation, de transformation culturelle interne et de stratégie concurrentielle.

Atelier 3: Attentes des donneurs d'ordres

Le groupe a mis en évidence une évolution nette des attentes des donneurs d'ordre, structurées autour de 3 dimensions principales :

- Premièrement, la formalisation des critères ESG. Les donneurs d'ordre attendent de leurs fournisseurs la mise en place de critères sociaux et environnementaux, accompagnés d'un suivi et d'un pilotage. L'objectif est de pouvoir répondre plus facilement aux appels d'offres, sur la base d'exigences désormais standardisées et de plus en plus répandues.
- Deuxièmement, une logique de progression continue. Au-delà de la conformité, il est attendu des entreprises qu'elles s'inscrivent dans une démarche d'amélioration continue. Cela implique une relation plus collaborative entre clients et fournisseurs, visant à faire progresser l'ensemble de la chaîne de valeur vers des pratiques plus responsables.
- Troisièmement, la transparence et la confiance. L'intégration des enjeux ESG repose sur une relation de confiance, nourrie par la transparence des pratiques et la capacité à démontrer ses engagements.

Enfin, ces attentes s'appuient de plus en plus sur des référentiels reconnus (comme ISO 26000 ou des outils comme EcoVadis), qui servent de base commune d'évaluation et de comparaison.

En synthèse, les donneurs d'ordre structurent progressivement leurs exigences autour d'achats responsables, combinant standardisation des critères, dynamique d'amélioration continue et exigence accrue de transparence.

Atelier 4 : Modalités pratiques et financement

La synthèse s'articule autour de quatre modalités pratiques, structurées en "4P" :

- 1er P : le périmètre. La question centrale est de définir le bon niveau d'analyse : se limiter au site ou intégrer l'ensemble de la chaîne de valeur. Ce choix conditionne l'ampleur et la pertinence de la démarche ESG.
- 2ème P : le pilotage. La réussite repose sur une double dynamique : une appropriation par les salariés, avec une logique d'engagement "par le bas", et un portage fort de la direction, indispensable pour arbitrer, décider et assumer d'éventuels renoncements. La notion d'incarnation est clé pour donner de la crédibilité et de la continuité à la démarche.
- 3ème P : la preuve. Il s'agit de structurer et de produire des éléments tangibles pour démontrer les engagements (données, indicateurs, reporting). Lorsque ces preuves n'existent pas, elles doivent être construites. Le bilan carbone apparaît notamment comme un passage structurant.
- 4ème P : le prix. La mise en œuvre d'une stratégie ESG implique des coûts et pose la question du financement. Cela renvoie aux modalités d'accompagnement, ainsi qu'à la mobilisation d'aides ou de subventions pour soutenir la démarche.

En synthèse, la mise en œuvre opérationnelle d'une stratégie ESG repose sur un cadrage clair (périmètre), une gouvernance solide (pilotage), des éléments démontrables (preuve) et des moyens adaptés (prix).

RETRANSCRIPTION

Atelier 1 : Risques

4 risques ESG, le premier risque qui est le risque opérationnel, le déréférencement. Aujourd'hui, la CSRD impose... structure et ensuite on a évoqué un effet de la viscère amputationnelle. Un des problèmes qui est un risque corrélationnel, donc la partie accident. J'ai évoqué... comment il accompagnait les différentes entreprises, comment il travaillait ses salariés pour éviter l'accident, éviter le transport, enfin limiter le transport pour éviter l'accident, dans le risque opérationnel. également l'adaptation et l'environnement. On a aussi également abordé un troisième point qui est le risque RH. Si je prends des décisions à l'encontre de l'environnement, est-ce que je vais continuer de maintenir l'attractivité et de fidéliser mes salariés ? On se rend compte de l'importance et de la sensibilité de nos... On a eu aussi une inquiétude sur finalement, ok j'ai pas de stratégie ESG mais j'ai besoin de mes collaborateurs, j'ai besoin de l'implication d'aller chercher de la liaison de mes collaborateurs, qu'est-ce que je fais si je démarre ma stratégie ESG et que je n'ai pas l'adhésion ? On se rend compte de l'importance et de l'impact du capital. Et puis le dernier point, je vais terminer par le meilleur, donc le banquier et l'assureur. Et en effet, il y a aussi un risque finalement de ne pas être financé, de ne pas être rassuré, et donc de ne plus pouvoir prendre des marchés ou faire sa vie à la fin.

Atelier 2 : Opportunités

Donc nous en avons deux mais on ne sait pas si on va prendre un troisième. Les deux, le premier référentiel unique donc qui permet parmi tous les référentiels d'en choisir un et de travailler sur celui là pour se concentrer sur un seul référentiel donc et puis qui est partagé en toute Europe. Et deuxième référentiel unique et deuxième mot développement d'une culture. Là je vais Je vais préciser un peu, c'est un mot qui a été donné dans un... des groupes merci d'avoir proposé parce que ça permet et de traduire l'idée que à travers à la fin d'approche systémique donc il a dit un critère permet d'en faire vision à 360 degrés des critères dont financer dans l'entreprise et une approche court terme long terme qui transcrit bien l'idée de durabilité ça permettait de développer une culture entreprise qui était qui permettait d'aller depuis le dirigeant jusqu'à l'ensemble des collaborateurs partagez ces sujets. Donc voilà, développer une culture ou l'inverse.

Donc Gilles a trouvé un troisième mot pour résumer. Un mot savant qui serait l'intelligence économique, c'est-à-dire utiliser la VSME comme outil de marketing et de neutralisation des tricheurs. Voilà, et on rentre pas dans toutes les opportunités que l'on vit, mais qui seront retranscrites dans la vie.

Atelier 3 : Attentes des donneurs d'ordres

Effectivement sur les attentes des donneurs d'ordre. Alors, c'est des attentes des donneurs d'ordre et puis aussi surtout des échanges sur finalement qu'est-ce que les fournisseurs ou les clients vont mettre en place. Donc en fait, ce qui est compliqué beaucoup, c'est l'idée de critères bien sûr sociaux et environnementaux, un suivi, un certain pilotage de ces critères sociaux et environnementaux pour ensuite pouvoir répondre assez facilement finalement aux appels. puisque c'est des critères qui sont assez communs et assez faciles à mettre en place. Et puis il y a aussi une véritable volonté de démarche et d'amélioration continue, donc c'est vraiment une relation entre le client et son fournisseur pour aller vers cette démarche, ce cercle vertueux. d'intégrer finalement les enjeux ESG dans toutes les entreprises et bien sûr une certaine transparence et confiance qui va s'installer entre le client et le fonds de ça. Donc voilà, c'est vraiment... Il y a bien sûr le terme achat responsable et le mot aussi référentiel qui

est beaucoup sorti. EcoBatis est sorti dans pas mal d'échanges avec d'autres types, l'ISO 26000 aussi qui est sorti. Ce sont des attentes de plus en plus des donneurs d'ordre qui sont demandés dans les dernières années.

Atelier 4 : Modalités pratiques et financement

On a résumé ça en les modalités pratiques, c'est le père-spectre, qui sont le B de périmètre, est-ce qu'on est au niveau du site ou est-ce qu'on est au niveau de la chaîne de valeur ? Le B de pilotage, ce qui est ressorti c'est vraiment la nécessité de l'appropriation par les salariés, que ce soit une démarche qui soit portée et qui vienne plutôt au gratuit du bas, mais avec quand même un fort engagement de la direction parce qu'il y a des prises de décisions et des renoncements potentiels. Une incarnation, c'est un mot qui est sorti et qui est assez important pour être incarné quand même et avoir pas mal de temps. Le troisième P, c'est l'épreuve. Epreuve à rassembler, et si on ne les a pas, on est créé. Et donc le bilan carbone, qui est un véritable passage obligé de la SNF. Et enfin le quatrième P, le prix, puisque... effectivement il y a la question du financement et donc on ne va pas y arriver sans mettre en place certaines choses et donc comment on se fait accompagner et comment on bénéficie de subventions pour mettre à bien la vie en situation.