

Parole d'expert

Comment réussir la transformation environnementale des opérations ?



Les investisseurs promettent du Green, mais les entreprises ont-elles vraiment lancé la transformation Green de leurs opérations ?

Exigence accrue des clients et des institutions financières, durcissement réglementaire et plans de relance incorporant des facteurs environnementaux à une échelle inédite : tous les indicateurs sont au «vert» pour les entreprises qui doivent améliorer significativement leur impact environnemental. Les directions générales l'ont bien compris et sont désormais nombreuses à afficher des objectifs ambitieux, notamment en matière de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Cette tendance ne devrait pas fléchir, notamment car les entreprises ayant les notes ESG les plus élevées se sont révélées plus résistantes à la crise. Eco-conception, achats responsables, production durable, green logistique, économie circulaire, etc. : autant de projets à intégrer au plan de transformation Green pour atteindre des objectifs ambitieux.

Quelles sont les étapes d'une transformation Green réussie ?

Pour accompagner la transition énergétique et écologique des opérations, nous adoptons une approche pragmatique et focalisée sur l'atteinte de résultats opérationnels tangibles. La première étape consiste à mesurer l'empreinte environnementale de bout en bout des opérations pour identifier les meilleurs leviers et bâtir le plan de transformation en ligne avec l'ambition

Retour d'expérience de Damien Mary, en charge de l'offre Sustainable Operations chez Argon & Co.

environnementale de l'entreprise. Souvent, seul l'impact carbone fait l'objet d'études quantitatives, laissant de côté biodiversité et santé humaine (pollutions, déchets, consommation d'eau, pression sur les sols...). Par ailleurs, le périmètre de mesure des gaz à effet de serre est souvent limité à une fraction des émissions, les «directes» (scopes 1 et 2 selon le GHG protocol) ; or celles-ci représentent par exemple moins de 10 % du total des émissions dans des secteurs comme le luxe, les produits de grande consommation ou encore l'automobile.

Evaluer cette empreinte permet de structurer un plan de transformation efficace. A titre d'exemple, l'analyse réalisée par Argon & Co pour une grande marque de luxe a notamment montré que deux matières premières concentraient à elles seules 25 % du total des émissions ! Sensibiliser les designers à l'éco-conception et sourcer des matières premières plus écologiques se sont ainsi avérés être des leviers prioritaires, au même titre que la réduction de la part du transport aérien, la mise en place de packagings durables ou le sourcing de fournisseurs plus responsables. Point notable : ces leviers permettent aussi d'améliorer la marge, et rendre plus résiliente la chaîne d'approvisionnement et l'entreprise dans son ensemble.

La seconde étape consiste à transformer les opérations. Selon notre expérience, une transformation Green réussie repose sur trois facteurs clés de succès :

- la mise sous contrôle des impacts opérationnels associés à chaque levier, en associant les acteurs opérationnels à des spécialistes, combinant expertise métier et connaissance des enjeux environnementaux. A titre d'illustration, la réduction de la part d'aérien s'accompagne d'une augmentation mécanique des niveaux de stocks qu'il faut maîtriser, au même titre qu'il faut sécuriser et tracker les acheminements ;

- piloter et suivre l'efficacité du programme de transformation Green. En tant que garant

des objectifs financiers et extra-financiers, le CFO a ici un rôle clé à jouer en assurant la mesure et la bonne gestion de la performance environnementale ;

- démultiplier les initiatives Green en capitalisant sur le caractère intrinsèquement motivant de ce type de projet, former et communiquer largement, en s'appuyant sur les talents les plus motivés.

Quel est l'impact sur les collaborateurs de l'entreprise ?

Sur la base de nos retours d'expérience chez nos clients, l'impact est très positif. Transformer les opérations pour les rendre plus responsables apparaît comme une formidable opportunité de fédérer toute l'entreprise autour d'un objectif porteur de sens, d'efficacité et de valeur durable. Ces projets sont sources de motivation et d'engagement pour les collaborateurs, sans parler du rayonnement positif de l'entreprise à l'extérieur.

Quelle est la valeur ajoutée d'Argon & Co ?

Argon & Co combine l'ensemble des expertises fonctionnelles, l'expérience sectorielle et la connaissance des enjeux environnementaux requises pour aider ses clients à bâtir et concrétiser le plan de transformation Green adapté à leurs ambitions. Nos méthodologies pour mesurer l'empreinte environnementale, évaluer la maturité Green des processus et des organisations, et identifier les meilleurs leviers constituent aussi un élément différenciant d'Argon & Co, au même titre que notre capacité à mettre en place des solutions digitales dédiées (IoT pour piloter des flux de transport à faible empreinte CO₂, application d'éco-conception, etc.). Enfin, nous nous assurons du bon niveau d'appropriation des solutions par nos clients grâce à nos techniques innovantes de change management, de manière à pérenniser la démarche et à atteindre l'ambition Green initiale. ■