

## Parole d'expert

# Le rôle du CFO face à la priorité environnementale

Après plusieurs années de mise en conformité avec une législation jusque-là assez peu contraignante, l'environnement fait désormais partie des préoccupations prioritaires de nombreux dirigeants d'entreprise. Certains secteurs pour lesquels l'image de marque est primordiale, à l'instar du luxe, en font même leur priorité n° 1. Pour autant, elles connaissent encore trop peu leurs impacts sur l'environnement.

Si les entreprises sont aujourd'hui conscientes des enjeux environnementaux, peu mesurent encore réellement les impacts de leur activité en la matière. Dans le meilleur des cas, elles s'arrêtent à leur impact direct, sans prendre en compte, par exemple, la matière première. D'autre part, les calculs ne concernent bien souvent que le bilan carbone.

### Transformer les opérations pour en réduire l'impact environnemental

Afin d'identifier là où l'effort doit porter, il est alors essentiel d'avoir une vision de bout en bout de l'impact sur l'ensemble des opérations, de l'extraction des matières premières à la vente du produit fini, ainsi que sur l'ensemble des critères principaux (CO<sub>2</sub>, pollution, eau, etc.). D'autant que les leviers à explorer concernent toute la chaîne de valeur. A titre d'exemple, il est possible d'intervenir sur l'adaptation de l'offre produit en travaillant sur le rythme de renouvellement et la durabilité des produits ; sur les opérations «amont», dans le choix des matières premières, la compatibilité RSE et la localisation du sourcing des fournisseurs, etc. ; sur la production, en réduisant les déchets et la consommation de ressources, ou en évoluant vers des processus industriels moins polluants ; sur la supply chain en ajustant les tailles de lots commandés ou fabriqués, en améliorant la prévision, ou encore en optimisant la localisation des stocks, les modes de transport, etc. ; sur le retail en optimisant des allocations dans les magasins ou en supprimant des emballages plastiques notamment ; et enfin sur la seconde vie des produits, via le recyclage ou la gestion du marché de «seconde main». Tout l'enjeu

consiste à lancer la transformation environnementale des opérations sur les leviers prioritaires pour garantir des résultats tangibles.

### Le CFO accompagne la transformation environnementale de l'entreprise

Longtemps resté du ressort du responsable RSE, le développement durable a, ces dernières années, gagné en importance pour investir le champ de l'ensemble des directions de l'entreprise, notamment la direction financière. En effet, le cadre réglementaire impose de plus en plus de reporting autour des impacts environnementaux. D'autre part, les investisseurs sont de plus en plus attentifs à la performance RSE des entreprises. A cet effet, ils cherchent à renforcer leur visibilité sur les démarches des entreprises en la matière et leur évolution, notamment via des KPI. Enfin et surtout, la transition environnementale est devenue pour un grand nombre d'entreprises un enjeu stratégique.

Le CFO joue alors un rôle essentiel dans l'intégration des enjeux RSE dans la stratégie et la gestion de l'entreprise. Il lui revient par exemple de challenger le business dans le cadre du dialogue de gestion, ainsi que dans les processus de décision d'investissement. Certes, il ne faut pas chercher à établir un lien direct entre les outils de mesure de l'impact RSE et le reporting financier, puisque ce dernier répond avant tout aux règles d'orthodoxie comptable. Cependant, le CFO a tout intérêt à apporter la structure, le reporting et les outils nécessaires pour piloter la stratégie et la performance RSE de l'entreprise. La question est de savoir quels indicateurs pertinents prendre en compte et comment les mesurer.



Bertrand Allard,  
partner, Argon&Co

### 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.

Notre rôle aux côtés du CFO consiste à intégrer les impacts RSE au dialogue de gestion. En lien avec les opérations, nous travaillons à la quantification et à l'analyse des impacts environnementaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur de l'entreprise pour identifier les leviers d'amélioration à mettre en œuvre. Nous les aidons à définir de nouveaux KPI pertinents et leurs règles de calcul, selon les enjeux RSE de l'entreprise et les plans d'action. Enfin, nous les accompagnons pour intégrer ces KPI au tableau de bord du CFO et aux rituels de gestion de l'entreprise.

D'autre part, il s'agit d'adapter les processus de décision d'investissement. Une fois encore, nous travaillons en lien avec les opérations à l'identification et à l'évaluation des opportunités d'investissement et des risques suite à l'analyse des impacts environnementaux. Nous prenons ensuite en compte les impacts RSE dans les décisions d'investissement à travers la modélisation et l'évaluation de l'impact environnemental d'une décision ou d'un projet capex futur. Enfin, nous accompagnons l'entreprise sur le reporting auprès de la communauté financière et sur la structuration d'un reporting extra-financier à destination des investisseurs, banques et autres partenaires externes en lien avec leur demande. ■