

Parole d'expert

Réconcilier performance environnementale et performance économique

Quels sont les enjeux économiques d'une meilleure performance environnementale pour l'entreprise ?

Si on se réfère aux marchés financiers, il suffit d'observer la performance des fonds ISR dont les investissements sont basés sur les critères ESG pour constater qu'ils obtiennent les mêmes, voire de meilleurs résultats que les fonds conventionnels. Cette tendance s'est accélérée durant la crise de la Covid-19. L'engagement RSE d'une entreprise ne peut être dénué de sens économique. En effet, elle doit générer du profit pour se développer tout en renforçant son engagement RSE. Déjà plus d'un millier d'entreprises s'inscrivent dans les objectifs de l'Accord de Paris en définissant leurs propres objectifs SBTi (Science-Based Targets initiative). Pour l'entreprise elle-même, nous distinguons quatre natures d'enjeux économiques liés à une meilleure performance environnementale : les clients, les opérations, le capital humain et la finance.

Conquérir les clients éco-responsables

Les clients éco-responsables sont de plus en plus nombreux, que ce soit en B2B ou en B2C. Concernant le B2B, les clients lancent des initiatives d'achats éco-responsables en s'appuyant souvent sur des organismes de notation comme EcoVadis. Ces initiatives apportent de la transparence et permettent d'éclairer les équipes achats et opérationnelles dans leurs décisions d'achat. Par ailleurs, elles incitent les fournisseurs à progresser en les orientant sur les pistes de progrès.

S'agissant du B2C, pour 50 % des Français, consommer responsable remplace la logique « du moins cher à tout prix ». L'enjeu pour l'entreprise va donc au-delà d'une mise en conformité. Il s'agit d'adresser ces clients éco-responsables et d'augmenter sa part de marché. Cela revient à réinventer son offre, voire de définir de nouveaux business models et, bien sûr, promouvoir sa marque d'entreprise green.



Bertrand Allard,
partner
Argon & Co

Améliorer la compétitivité des opérations grâce au green

Green n'est pas synonyme de moins compétitif. Bien au contraire, l'objectif de la transformation des opérations est de réduire l'empreinte environnementale et d'améliorer la compétitivité de l'entreprise. Les ressorts de compétitivité d'une transformation environnementale résident dans la revue de l'ensemble des leviers de création de valeur des opérations : new products, sourcing, supply chain, footprint industriel, économie circulaire, fonctions support... Ce sont autant de thèmes structurants à adresser pour améliorer son empreinte environnementale tout en préservant et en améliorant la rentabilité. Pour relever les défis environnementaux, l'entreprise doit aussi attirer les talents. A cet effet, elle doit d'abord s'engager sur des objectifs RSE et ensuite promouvoir sa marque d'employeur responsable, voire devenir une entreprise à mission.

Accéder aux capitaux pour financer la transformation verte

Pour financer sa transformation verte, l'entreprise peut émettre des obligations vertes (« green bonds ») ou bénéficier de prêts « à impacts positifs » (« sustainability-linked loans ») à des conditions extrêmement favorables pour financer ses projets green. Ainsi, les enjeux économiques liés à la performance environnementale sont donc bien réels. Les considérations RSE, longtemps vues comme de simples facteurs externes à prendre en compte dans la stratégie d'en-

treprise, sont dorénavant directement intégrées à cette dernière.

Comment piloter l'amélioration de la performance environnementale et économique ?

Il s'agit tout d'abord de fixer une ambition green, voire RSE, en lien avec l'ambition stratégique de l'entreprise, puis d'élaborer le plan stratégique avec les leviers permettant de l'atteindre. C'est de là que découle la traduction financière du plan (top-line, Ebitda, cash-flow), ainsi que sa traduction en tableau de bord. En fonction de l'importance stratégique du green, nous recommandons de l'intégrer dans le cadre de gestion de l'entreprise.

Le challenge de la direction générale et de la direction financière réside également dans le choix des KPIs pertinents à intégrer dans le cadre de gestion. Nous recommandons à cet effet de quantifier et d'analyser les impacts environnementaux sur l'ensemble de la chaîne de valeur pour identifier les leviers d'amélioration ; de définir les KPIs pertinents selon les enjeux RSE et les plans d'action ; d'intégrer ces KPIs au tableau de bord de l'entreprise et aux rituels de gestion.

Sur le plan des investissements, il convient aussi d'adapter le processus de décision en identifiant et en évaluant les opportunités d'investissement et les risques suite à l'analyse des impacts environnementaux, puis en prenant en compte ces impacts dans les décisions des projets CAPEX futurs.

Enfin, concernant la communication financière, il s'agit de structurer un reporting extra-financier à destination des investisseurs, banques et autres partenaires externes répondant à leur besoin.

Argon & Co accompagne les dirigeants dans leur projet de transformation environnementale, de la phase de diagnostic jusqu'à l'identification et l'implémentation des leviers pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. ■