

Parole d'expert

Le CFO doit-il subir la réglementation RSE ou impulser le changement ?

Didier Maillard (photo de gauche), CFO dans l'industrie et **Christophe Crégut**, senior manager au sein du cabinet de conseil Argon & Co apportent un éclairage.

Comment évolue actuellement le cadre réglementaire RSE ?

Christophe Crégut : Sur le plan international et surtout européen les demandes de reporting s'accroissent, qu'il s'agisse du secteur financier ou des entreprises. Il est évident qu'en favorisant massivement les fonds et financements ESG, les demandes d'information en matière d'engagement RSE augmentent. Une tendance positive car elle conduit à un changement des pratiques des entreprises et à une normalisation progressive des standards de reporting.

Quels reportings RSE s'imposent aux entreprises ?

Christophe Crégut : GRI, SASB, CDP, TCFD, UNSDG, CDSB... À ce stade, aucun standard mondial ne s'impose, même si le reporting GRI (Global Reporting Initiative) est le plus répandu. De nombreuses entreprises ont pris l'habitude de publier des tableaux de concordance dans les annexes de leur Sustainability Reports. L'Union Européenne s'est néanmoins positionnée en tant que précurseur, en votant dès 2014 la directive NFRD (bientôt remplacée par la CSRD) qui impose aux entreprises éligibles de publier annuellement un rapport RSE répondant aux exigences de la Commission européenne. Par ailleurs, des annonces récentes laissent présager une prochaine normalisation. Par exemple, la consultation lancée le 31 mars par l'ISSB vise à développer un standard commun capitalisant sur la TCFD et les standards SASB. Parallèlement l'IFRS Foundation et le GRI ont annoncé un accord de collaboration... Quelles que soient ces avancées, directions RSE et financières sont bousculées par l'importance prise par le reporting RSE.

En tant que CFO, quelle est votre perception de ces évolutions ?

Didier Maillard : Que cela soit porté par la force de nos convictions ou par la

contrainte des normes IFRS, de la taxonomie ou bien de la future directive CSRD, la transformation environnementale s'impose à nous. En tant que CFO, je suis convaincu que performance financière et politique RSE vont de pair.

Quelle est votre expérience de CFO en la matière ?

Didier Maillard : L'ADN industriel de notre organisation nous portait très naturellement sur la QHSE, la partie environnement répondant aux contraintes normatives. J'ai, sur mon périmètre de responsabilité, souhaité impulser une dynamique de changement et mis en place, à cet effet, différentes actions telles que : définir, collecter et remonter périodiquement un ensemble d'indicateurs clés; instruire la mesure de l'impact sur l'empreinte carbone dans le processus de validation des investissements, de décisions de make or buy, et la sélection de nouveaux fournisseurs; proposer la mise en œuvre de premières lignes de financement indexées sur des performances RSE.

Les sujets étaient-ils portés à plus grande échelle ?

Didier Maillard : Pour renforcer cette transformation et la porter au-delà du périmètre financier, la division a déployé un véritable projet d'entreprise avec l'ensemble des leaders du business ainsi que le board. Dans le cadre de cette démarche, j'ai porté la mise en œuvre de l'initiative « excess & obsolete » qui nous a permis de traiter les 80 % des articles « low runners », d'identifier les root causes et lancer du reengineering de processus, d'améliorer le master data management, de favoriser la transversalité entre usines et surtout, d'apporter un plan de revitalisation et de recyclage pour des articles sensibles. Parallèlement, nous avons défini avec notre supply chain une charte environnementale. La feuille de route du Codir division s'est articulée autour d'une approche « low hanging fruits » avec une



cartographie des bénéficiaires vs ressources/efforts. Enfin, nous avons intégré l'ensemble de ces actions et indicateurs dans les présentations budgétaires à notre board, avec une vision prospective.

Quels sont les résultats de ces initiatives ?

Didier Maillard : Au-delà des résultats factuels et chiffrables, nous avons su insuffler une dynamique autour de ce projet, fédérer un ensemble d'acteurs et de contributeurs de tous les pays, de tous les métiers et surtout nous avons porté ce sujet de la transformation environnementale sur le bureau du board et des investisseurs. Certes, nous avons aussi été confrontés à la réalité et aux limites de notre propre organisation que nous avons fait évoluer avec la création d'un chief of transformation et le scindement des services QHSE pour créer un département RSE intégrant une personne en charge des reportings extra-financiers rattachée au CFO.

Comment Argon & Co accompagne les CFO sur les enjeux RSE ?

Christophe Crégut : En tant que cabinet de conseil leader en stratégie et transformation des opérations, nous aidons nos clients à améliorer leur performance RSE. Cela passe par l'analyse et la mise en œuvre des leviers à fort impact. Nous accompagnons aussi les directions financières, directions RSE et directions des opérations dans le pilotage de la performance RSE et le reporting RSE. ■

