

Parole d'expert

Sustainability & Finance : de nouveaux horizons pour le CFO ?

La sustainability amène le CFO à se développer sur quatre dimensions : stratégie, business partner, contrôleur et activiste. Pouvez-vous partager votre vécu sur chacune de ces dimensions chez ManoMano ?

Dans une société jeune et en forte croissance comme ManoMano née en 2013, le CFO est là pour prendre des décisions qui engagent la société sur le moyen et le long terme. C'est différent de ce qu'on peut vivre dans une société plus établie, où le CFO améliore des dispositifs déjà établis. Cela offre une grande liberté, mais également une grande responsabilité : je joue donc en permanence un rôle de stratège. Sur la sustainability, je suis fier d'avoir contribué à mettre l'organisation en orbite : comment faire pivoter nos business models, nos offres ? Comment enrichir l'information que nous donnons aux clients ? Comment mieux aider nos clients, particuliers et professionnels, à accéder à des solutions durables, notamment sur les questions de rénovation énergétique ? Mon rôle sur ces questions stratégiques consiste à pousser l'organisation vers là où nous pouvons avoir un impact significatif, par exemple en kilotonnes d'équivalent carbone. En qualité de business partner, je m'assure que la finance soit au service des équipes métiers et apporte de nouvelles expertises. L'enjeu est particulièrement important en ce moment sur les questions juridiques, avec la mise en place de la loi AGEC.

Qu'en est-il des deux autres dimensions ?

En tant que contrôleur, je garantis que les moyens dédiés à la RSE sont au bon niveau et bien mis en œuvre, via le processus budgétaire. Côté reporting, nous avançons vite mais avons encore beaucoup à faire pour que les équipes disposent d'indicateurs extra-financiers aussi opératoires que les indicateurs de performance opérationnelle ou financière.

Activiste, je le suis naturellement car j'ai accompagné quatre levées de fonds depuis que j'ai rejoint ManoMano. J'ai constaté

une grande évolution. La durabilité est devenue un vrai sujet de discussion avec la communauté financière. La notation des sociétés cotées progresse vite, certains fonds n'investissent plus que dans des sociétés responsables : le CFO doit anticiper de nouvelles règles du jeu dans l'accès au financement.

L'un des enjeux clés du CFO responsable est d'intégrer des dimensions extra-financières à la mesure de la création de valeur. Passer du « business case » purement financier à l'« impact case », est-ce un mythe ou une réalité selon vous ?

Ni l'un ni l'autre ! Ce n'est plus un mythe, car mesurer les impacts durables est fondamental pour nous. Ce n'est pas encore une réalité, car c'est complexe à mettre en œuvre.

Le reporting carbone fait partie de nos enjeux prioritaires sur les 12 à 24 prochains mois : quelle méthodologie, quels outils ? Nous avons défini notre baseline avec un cabinet de conseil expert des problématiques carbone. Il nous reste à bâtir le mécanisme récurrent pour aider les équipes opérationnelles à disposer de la mesure de nos impacts carbone à la bonne maille et en temps réel.

Nous nous focalisons d'abord sur la mesure d'impact des projets stratégiques. Comment ? En intégrant des critères de durabilité au ROI stratégique. Pour un CFO, le ROI stratégique consiste à mettre en regard les bénéfices qu'engendre un projet et les ressources qu'il consomme. Les bénéfices ne sont pas que financiers, et l'impact durable y figure désormais au même titre que la notoriété client par exemple.

Si vous aviez deux actions immédiates à recommander à un CFO qui s'intéresse à la sustainability, quelles seraient-elles ?

Il faut en premier lieu comprendre la finance du carbone. Quels sont les indicateurs à maîtriser, les ordres de grandeur économiques, les bénéfices d'investissements durables ? Le CFO doit savoir ce qu'il économise (moné-



Olivier Vauzy, CFO de ManoMano

et Yannick Migotto, partner chez Argon & Co

tairement) quand il économise une tonne de carbone.

Ensuite, le CFO doit s'appuyer sur l'un de ses talents : économiser. Impact durable et impact économique vont souvent de pair. La meilleure façon de ne pas polluer, c'est de ne pas faire quelque chose qui n'a pas beaucoup de valeur. Par exemple, la meilleure façon d'éviter qu'un client jette de l'emballage, c'est de s'assurer que son produit arrive sans suremballage. On appelle cela la sobriété, et en tant que CFO, nous aimons la sobriété ! Le rôle du CFO doit être de revisiter le business model et d'identifier les domaines où l'impact environnemental et l'impact sociétal vont aller main dans la main avec l'impact économique ; et ce à la fois en termes de génération d'opportunités, de chiffre d'affaires et d'économie de coûts. Trouver ces domaines où durable et économique vont de pair est assurément grisant pour un CFO !

Quelle est la valeur ajoutée d'Argon & Co ?

Argon & Co est leader de la stratégie et transformation des opérations en France et à l'international. Nous combinons les expertises fonctionnelles, de transformation et d'intégration des enjeux de la durabilité pour aider les dirigeants à réussir leurs projets de transition durable. Nos méthodologies éprouvées nous permettent de sécuriser les résultats par la mesure des enjeux de la durabilité, la focalisation des efforts et l'intégration de la durabilité au quotidien des opérations afin de pérenniser les impacts. ■