

LIVRE BLANC

# L'ensemble des directions de l'entreprise unies pour relever les défis de la transformation RSE

**Argon&Co\***

La responsabilité sociétale et environnementale des entreprises devient un sujet stratégique doublé d'une réelle complexité réglementaire et opérationnelle.

Afin de réussir cette transition, il est impératif de favoriser la collaboration transversale au sein de l'entreprise. Une démarche qui repose sur trois piliers identifiés comme fondamentaux : la dimension réglementaire, relevant du domaine du *Chief Financial Officer* (CFO) et du Directeur de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (DRSE), la gestion des opérations et de la chaîne de valeur, relevant du *Chief Operating Officer* (COO) et enfin, les initiatives de formation et de sensibilisation pour renforcer les compétences et favoriser l'adoption. Cette démarche exige la mise en place d'une gouvernance dédiée pour piloter l'ensemble de ces composantes, favorisant une vision globale et la bonne implémentation des réglementations afin d'amorcer une transformation durable.

## Le volet réglementaire : une jungle complexe et mouvante

La finance durable devient l'une des préoccupations majeures des entreprises, qu'elles soient financières ou non financières. Alors que certaines dispositions sont déjà en vigueur et que d'autres, plus structurantes, ont pris effet le 1er janvier 2024, la grande majorité des entreprises n'y est pas suffisamment préparée. Les enjeux réglementaires, notamment la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) et la taxonomie verte européenne, se renforcent, imposant ainsi des exigences croissantes et évoluant sans cesse.

### La CSRD

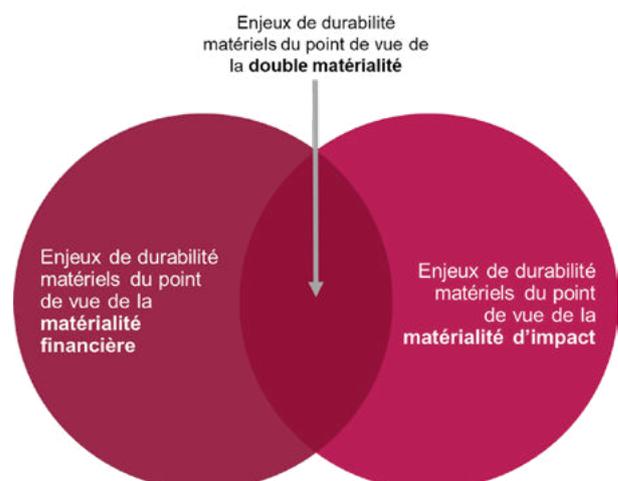
La CSRD, la nouvelle directive européenne sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, correspond au nouveau standard de reporting européen en matière de durabilité, remplaçant la Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF) instaurée en 2017 avec la directive sur le reporting extra-financier (NFRD). La directive vise à harmoniser les informations publiées afin d'améliorer la fiabilité et la disponibilité de la donnée dans un objectif de transparence et de comparabilité.

### La taxonomie verte

Autre élément de réglementation, la taxonomie est un référentiel permettant de déterminer des activités durables sur le plan environnemental au travers de trois agrégats : chiffre d'affaires, dépenses d'investissement et dépenses opérationnelles. Elle a pour but de réorienter les investissements vers des activités favorables à la transition énergétique. La taxonomie verte européenne oblige les entreprises concernées à communiquer la part de leur chiffre d'affaires, de leur CAPEX et de leur OPEX considérée

comme durable, depuis 2022 et à les inclure dans le reporting CSRD.

L'objectif initial dans la volonté de l'Union Européenne d'avancer en matière de durabilité était de prendre en compte l'impact de l'entreprise sur son environnement global afin de créer un langage commun, garantissant la comparabilité des informations et permettant de suivre l'évolution vers les activités durables. Les concepts de reporting extra-financier et de matérialité ont ainsi été introduits et débattus pour aboutir en 2021 à la notion de double matérialité, socle de la CSRD. Cette double matérialité se traduit par l'impact de l'entreprise sur son environnement et, inversement, l'impact de l'environnement sur l'entreprise et sa performance financière. L'aspect stratégique de ces nouvelles réglementations est très important, car ces dernières contribueront à faire évoluer de manière plus durable l'ensemble des acteurs de l'économie européenne.



D'autres réglementations telles que la Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD, loi sur le devoir de vigilance Européen) ou le Mécanisme d'Ajustement Carbone aux Frontières (MACF), vont également alimenter cette jungle.

Il convient donc d'anticiper et de se préparer, d'autant plus que les crises traversées démontrent que les entreprises intégrant des pratiques durables dans leur modèle d'affaires sont plus résilientes et attractives. Pour cela, le directeur financier est sans aucun doute la clé de voûte de ces transformations, à condition d'intégrer la performance extra-financière avec la performance financière dans les arbitrages.

## Quels enjeux pour les différents départements de l'entreprise ?

La mise en œuvre des nouvelles dispositions réglementaires est très exigeante, lourde et complexe. Elle nécessite l'implication de l'ensemble des acteurs au sein de l'entreprise, l'adoption d'une approche transverse avec le soutien du top-management. Cela se traduit par la construction d'une gouvernance convaincue et dédiée à ces enjeux, ainsi que le décloisonnement des équipes financières, extra-financières et opérationnelles. La sensibilisation et la formation des salariés et des parties prenantes, combinées à une veille réglementaire, sont un aspect à ne pas négliger.

Pour réussir cette transition, il est donc nécessaire de travailler conjointement sur trois piliers : la *compliance* à la réglementation, la mise en œuvre opérationnelle des exigences réglementaires et la montée en compétence des équipes pour assurer la continuité dans le suivi des indicateurs et autres informations qui devront être consolidés au niveau de l'entreprise. De nombreux départements de l'entreprise vont être impactés par cette transition :

- La direction RSE et/ou direction financière sur l'aspect réglementaire, qui devra faire auditer les rapports extra-financiers auprès de tiers externes (Commissaires aux comptes & consorts) ;
- L'ensemble des métiers « opérations » couvrant la chaîne de valeur : des achats à la vente, en passant par le transport, la logistique, la gestion des stocks, la qualité et la production. Les départements vont devoir remonter les objectifs, le plan d'actions et son suivi, ainsi que les tableaux de bord de suivi des indicateurs de performance associés pour être consolidés à un niveau entreprise. Le type d'informations à remonter peut être divers et va dépendre de la stratégie RSE de l'entreprise et du secteur d'activité : évaluation de l'empreinte carbone du scope 3 (les fournisseurs), objectifs de réduction et suivi de

l'avancement, évaluation de la criticité des filières de matières premières et plan de mitigation des risques, taux de transport en avions vs transport maritime, taux d'obsolescence des stocks, etc. ;

- Les fonctions transverses comme la direction RH sur le développement des nouvelles compétences des collaborateurs pour accompagner cette transformation, ou la DSI sur la mise en place des nouveaux outils pour suivre les indicateurs ;

Les enjeux se trouvent également au niveau des attentes croissantes des parties prenantes, les investisseurs, clients ou consommateurs devenant des « consomm-acteurs ». Les données à traiter et à communiquer ne cessent d'augmenter, avec de potentiels impacts importants sur la fiabilité de celles-ci en fonction des processus de reporting mis en place. Il est nécessaire d'homogénéiser et automatiser les processus à travers les outils adaptés afin de collecter, fiabiliser et contrôler les données reportées. A court et moyen terme, et pour certaines entreprises dès 2024 pour une publication en 2025, le même niveau d'exigence sera requis pour les reportings extra-financiers et les reportings financiers traditionnels.

"Pour réussir cette transition, il est donc nécessaire de travailler conjointement sur trois piliers : la *compliance* à la réglementation, la mise en œuvre opérationnelle des exigences réglementaires et la montée en compétence des équipes."

## Les obstacles à la transformation

De nombreux clients rencontrent le même écueil : le silotage de l'organisation.

Ce manque de communication et de partage d'informations entre les différentes directions entraîne une non prise en compte des contraintes opérationnelles de la mise en place de ces nouveaux indicateurs et des difficultés dans la consolidation.

Ainsi, des indicateurs définis par une direction

financière « en chambre » pourraient être difficiles à mettre en œuvre opérationnellement (difficulté à obtenir ou à fiabiliser la donnée, calcul basée sur des hypothèses irréalistes...). A l'inverse, des indicateurs définis par les opérations (achats, supply chain, logistique...) ne seront probablement pas parfaitement *compliant*s aux exigences réglementaires (notamment l'exigence de justification des données).

Pour les industries déjà fortement impactées par la réglementation (les miniers, les cimentiers...) ou à fort enjeu d'image (le luxe), l'effort de mise en œuvre de ces nouvelles réglementations devrait être moins important, nécessitant plutôt de « mettre en musique » des données existantes en se fixant des objectifs de reporting plus ambitieux. Il s'agira surtout pour elles d'embarquer les acteurs de leur chaîne de valeur et notamment leurs fournisseurs (pour remonter les filières) et leurs clients (afin de faire évoluer leurs offres ou leurs business modèles). Pour les entreprises qui n'auraient pas anticipé ces évolutions réglementaires, la charge de travail pourrait être titanesque.

Les freins à la transformation sont aujourd'hui nombreux chez les clients et se traduisent de plusieurs manières :

a) Des freins au niveau des ressources humaines et financières :

- Le manque de connaissances / compétences des équipes : la complexité du sujet nécessite de former des collaborateurs à ces nouvelles exigences réglementaires et à leurs implications opérationnelles, qui ne sont elles-mêmes pas toujours matures.
- Les ressources supplémentaires à anticiper : humaines, car une charge additionnelle dans chaque département en plus des activités opérationnelles classiques est à prévoir, et financières avec la nécessité de mettre en place de nouveaux outils pour garantir la fiabilité et la remontée de la donnée. Une charge qui pourrait être rendue difficilement supportable pour les plus petites entreprises, qui devront être accompagnées par leurs clients (scope 3).
- Pour les entreprises internationales : une nécessité d'embarquer les équipes hors Europe, non concernées directement par les réglementations européennes à date mais impliquées dans la collecte et la fiabilité des

données.

b) Des freins liés au manque d'agilité des organisations :

- La réglementation est mouvante : sa rapide évolution et sa complexité vont demander une constante capacité d'adaptation.
- Les processus et la gouvernance seront à adapter, notamment dans le cadre de la récurrence de mise à jour des données (suivi, consolidation, validation, automatisation).

c) Des freins techniques :

- La disponibilité et la fiabilité des données sont souvent faibles, alors que le reporting sera audité.
- Les outils informatiques qui ne sont pas harmonisés entre les filiales et les business unit des groupes et qui vont compliquer la remontée et la standardisation des données et du calcul de performance des indicateurs.



## Comment Argon & Co peut-il vous accompagner ?

La plupart des entreprises communiquent sur leurs objectifs de réduction de gaz à effet de serre (GES), souvent à horizon 2030, voire 2050, mais peu précisent les scénarios concrets pour y arriver, tout comme l'intégration de ces objectifs dans leur stratégie globale. De même, l'aspect environnemental est le plus souvent traité mais il est courant de constater un certain déficit concernant les données reportées sur les aspects sociaux et sociétaux, notions clés pour définir ce qui est durable ou non. Les nouvelles réglementations l'exigeront.

Argon & Co, cabinet de conseil spécialisé dans la stratégie, la transformation des opérations et dans

la finance durable, accompagne ses clients dans leur transition. Nous aidons les directions financières et de la RSE à appréhender les enjeux de la finance durable. Nous réalisons un diagnostic flash de la maturité de l'entreprise sur l'ensemble de ces sujets dans le but de définir ses priorités et sa feuille de route. Dans une optique de comparabilité des éléments communiqués dans le reporting extra-financier, Argon & Co apporte le benchmarking sectoriel pertinent grâce à son outil unique *Sustainability Benchmarking*. Au-delà de sa maîtrise en finance durable, Argon & Co s'appuie sur son expertise sectorielle et sa connaissance approfondie des opérations pour accompagner ses clients dans leur transformation vers des modèles d'affaires durables.

Nous proposons un accompagnement bout en bout grâce à notre vision holistique de l'ensemble de la chaîne de valeur à travers les compétences sectorielles, opérationnelles, stratégiques, réglementaires et change/formation. Notre compréhension business/opérationnelle permet d'embarquer les équipes pour appréhender les impacts opérationnels de ces nouvelles réglementations et sur les différents métiers à travers des formations pragmatiques qui vont au-delà du simple décryptage des contraintes réglementaires. Nous accompagnons également nos clients dans l'implémentation des nouveaux indicateurs clés de performances en lien avec les différents métiers tout en garantissant la conformité aux nouveaux cadres réglementaires.

## Conclusion

L'aspect réglementaire devient lourd, rigoureux et complexe. Malgré son arrivée rapide au sein des entreprises, c'est un moyen de les faire évoluer, de les transformer pour se diriger vers une économie plus transparente et plus durable. Afin de répondre aux exigences en temps voulu, il convient d'anticiper et de s'y préparer, car les enjeux sont nombreux (pérennité, croissance, attractivité, financement...). La sensibilisation et la formation des gouvernances d'entreprises ainsi que l'appropriation de ses sujets RSE par tous les salariés, le décloisonnement des équipes sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la maîtrise de la collecte et de la fiabilité des données reportées seront les clés de réussite de cette évolution structurante. Les attentes des tiers (investisseurs, parties prenantes, salariés...) sont fortes. Les freins, qu'ils soient techniques, humains, structurants à l'entreprise, sont nombreux. Argon & Co accompagne ses clients dans cette transition en apportant la prise de recul nécessaire afin de cibler les priorités et se préparer comme il se doit. L'évolution réglementaire n'en est qu'à ses débuts, il est donc important de monter dans le bon wagon et ne pas prendre un retard qui serait difficile à combler par la suite.



# A propos d'Argon & Co

Argon & Co est un cabinet de conseil en management spécialisé dans la stratégie et la transformation des opérations, à dimension internationale. Fort d'une expertise reconnue dans les domaines de la Supply Chain, de la Logistique, du Manufacturing, des Achats, de la Finance et des Fonctions Support, Argon & Co accompagne ses clients dans leurs transformations pour atteindre des résultats tangibles et pérennes. Ses consultants s'engagent auprès de leurs clients dans une relation de confiance pour relever leurs défis.

Les bureaux d'Argon & Co sont basés à Paris, Londres, Abou Dhabi, Amsterdam, Atlanta, Auckland, Chicago, Düsseldorf, Hong Kong, Lausanne, Melbourne, Mumbai, Riyad, Singapour, Sydney et Sao Paulo.

[www.argonandco.com](http://www.argonandco.com)

## Auteurs

---



### Matthieu Deville Cavellin

Associate Partner

[matthieu.deville-cavellin@argonandco.com](mailto:matthieu.deville-cavellin@argonandco.com)

En charge de l'offre finance durable au sein du cabinet. Il accompagne les clients d'Argon & Co vers leur compliance réglementaire avec les nouvelles normes à venir et en vigueur que sont la CSRD ou la Taxonomie, et au-delà dans leur transformation vers un modèle plus durable. Il possède une expérience significative en finance, comptabilité et compliance / stratégie RSE.

---



### Lisa Lamiable

Principal

[lisa.lamiable@argonandco.com](mailto:lisa.lamiable@argonandco.com)

En charge de l'offre Sustainability Academy et de l'offre achats durables. Elle intervient sur les thématiques sensibilisation & embarquement ainsi que sur les sujets réglementaires auprès des top management et possède une forte expérience sur les sujets d'application opérationnelle des stratégies RSE ainsi que les problématiques liées à l'amont de la chaîne de valeur, en particulier les achats durables.

**Argon&Co\***