

# Impacts des dynamiques de Développement Durable sur les Directions Financières

Jean Volatier

Marine Glon

Guillaume Neveux

Janvier 2012



## Contexte et objectifs de l'enquête

Afin de rendre opérationnels les enjeux de développement durable au cœur de la stratégie de l'entreprise, il convient que les actions liées au développement durable soient d'une part valorisées et suivies dans le temps, d'autre part articulées avec les plans d'action stratégiques et opérationnels.

**Les Directeurs Financiers, par leur contribution au pilotage global des entreprises (responsabilités fonctionnelles et positionnement au sein de l'équipe de direction) sont des acteurs particulièrement pertinents pour participer à une démarche structurée de développement durable.**

A travers la présente étude, nous avons souhaité appréhender la maturité des Directeurs Financiers relative à la prise en compte des enjeux de développement durable dans leur entreprise, mais également comprendre comment ces dynamiques impactent leur sphère de responsabilités.

## Méthode

Nous avons procédé en deux grandes étapes, menées en parallèle au cours du premier semestre 2011 :

- **Une enquête en ligne** d'une trentaine de questions, adressée par email à près de 9 000 professionnels de la filière finance et contrôle de gestion ;
  - Une centaine de réponses ont été reçues et analysées
- **Une série d'une vingtaine d'entretiens qualitatifs approfondis**, menés auprès d'entreprises sélectionnées pour leur niveau d'avancement sur les thématiques du développement durable, mais aussi des sociétés de gestion et une entreprise de notation extra-financière.

A partir d'une approche exploratoire innovante, cette étude a été réalisée par un praticien DAF dans le cadre du Mastère Spécialisé Executive Management QSE-DD de MINES ParisTech - Isige et Cegos.

## Principaux résultats

**Les Directeurs financiers sont encore peu mobilisés sur les enjeux de développement durable.** Ils semblent plutôt mal à l'aise sur des concepts et critères nouveaux, non financiers, sur des référentiels non stabilisés... 50% des sondés reconnaissent d'ailleurs que leur niveau de formation et d'information est moyen ou insuffisant. Le développement durable représente donc un intérêt sans constituer pour autant une priorité opérationnelle ; une dynamique interne et externe contribuerait à l'appropriation par les DAF de ces enjeux à court-moyen terme et basculer de l'intention à l'action.

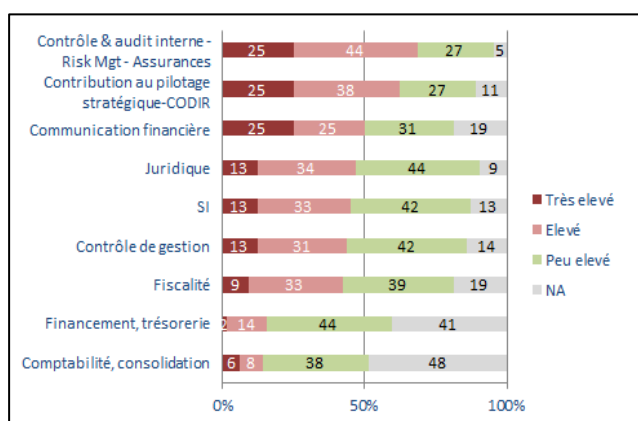
Les DAF définissent le développement durable comme « un mode de développement conciliant progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète ». En cela, **ils ne réduisent pas cette notion à un axe stratégique, à un ajustement fonctionnel**, encore moins à un alignement sur les pratiques du secteur d'activité. Ils considèrent par ailleurs que le DD est un réel levier de performance globale, d'innovation et de création de valeur (52 %) et tout au moins un moyen d'optimisation ou d'économie.

Près de la moitié des répondants **estiment que les enjeux du DD restent à identifier ou sont sous-évalués dans leur entreprise**, et seulement 40% jugent que le niveau de réponse est adapté aux enjeux.

Les DAF se considèrent moyennement consultés et impliqués sur la stratégie et la politique DD, mais apparaissent prudents sur un niveau plus élevé de contribution. Une majorité pense qu'une approche plus intégrée optimiserait les coûts de mise en place à court terme, et favoriserait l'efficacité de performance globale à moyen et long terme.

**Les activités des DAF les plus impactées par les thématiques du développement durable sont le contrôle interne et la gestion des risques**, puis les activités du DAF dans le cadre de sa contribution au comité de direction. On peut en effet identifier des axes de convergence entre le contrôle interne et le développement durable : objectifs globaux devant être inscrits dans le cycle long de l'entreprise, niveau d'interactions et de méthodologie avec l'ensemble des activités internes... Le contrôle de gestion, le juridique, la fiscalité, la communication financière et les systèmes d'information apparaissent également significativement impactés.

**Figure 1: Niveau d'impact du développement durable sur les activités traditionnelles des Directeurs Financiers**



Source : Enquête I Care Environnement

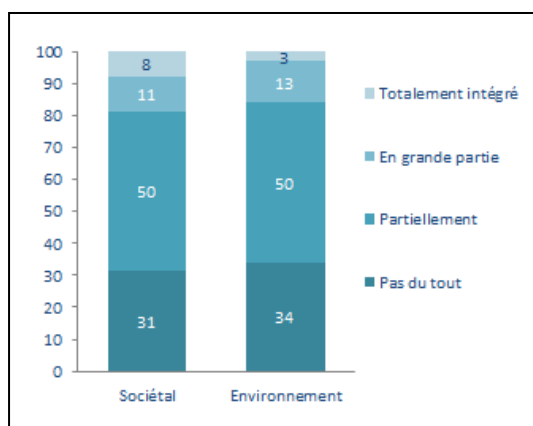
**Les activités perçues comme les moins impactées sont la comptabilité-consolidation et trésorerie-financement.** A noter que plus les managers sont confrontés et conscients des enjeux de développement durable, plus le niveau d'impact perçu sur ces activités est élevé. Les DAF confrontés par exemple aux questions des analystes extra-financiers le vivent concrètement.

Concernant le volet comptabilité-consolidation, l'impact est moins visible au quotidien, même si de nombreuses initiatives sont en cours :

- Au niveau institutionnel : comptabilité universelle, articulation du reporting financier et extra-financier... ;
- Dans les entreprises elles-mêmes, dans le cadre d'expériences alternatives de comptabilité environnementale.

Ces initiatives pourraient à terme être sources d'évolution de la normalisation comptable, qui ne serait en effet peut-être plus adaptée aux défis de l'économie durable. Cette dernière exigeant de traduire la performance et la valeur des entreprises dans les états financiers conventionnels et d'informer les parties prenantes, au premier rang desquels les investisseurs.

**Figure 2 : Niveau de prise en compte des paramètres environnementaux dans le système de pilotage**



Source : Enquête I Care Environnement

**Le système de pilotage ne prend que peu en compte les paramètres environnementaux à ce jour** : pour 85% du panel, ceux-ci sont peu ou pas intégrés. Plus de la moitié des répondants ne savent pas ou considèrent que leur référentiel de gestion ne leur permet pas d'identifier les enjeux, leviers et objectifs de progrès vis-à-vis de leur performance environnementale. D'autre part, à plus de 80%, les directeurs financiers ont un degré de confort faible à moyen quant à la prise en compte des risques et opportunités liés aux facteurs environnementaux dans les processus de production des états financiers, du budget-business plan et des tableaux de bord (KPIs).

Au niveau de leur implication sur les projets liés au développement durable, **deux tiers des directeurs financiers se déclarent déjà impliqués ou dans l'obligation de l'être à court ou moyen terme**. Par rapport à leur implication à venir, les sujets cités prioritairement par les DAF touchent à l'intégration du DD dans le processus de décision opérationnel et la mise en conformité réglementaire, notamment de type Grenelle II. Les managers impliqués et passés à l'action ont compris tout l'intérêt d'une telle démarche pour l'entreprise et pour leur fonction.

## Conclusion

**L'intérêt des directeurs financiers pour les thématiques du développement durable est réel, mais ils ne se sont pas encore opérationnellement emparés du sujet.** L'intention domine encore sur l'action.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cela :

- Des problématiques qui peuvent paraître lointaines par rapport à la crise financière actuelle ;
- Une forme de résistance culturelle (individuelle ou collective) ;
- Une maîtrise relative des fondamentaux dans le domaine du DD et de la RSE ;
- Le sentiment d'un antagonisme difficile à négocier entre les impératifs financiers et les exigences de soutenabilité ;
- ...

Pour autant, ces enjeux de développement durable structurent de manière croissante les conditions de performance stratégique et opérationnelle des entreprises et partant, leur performance financière durable. A court moyen-terme, il s'avère ainsi probable que les DAF (au même titre que les autres fonctions exécutives de l'entreprise), entre obligation et opportunité, s'approprient le sujet du développement durable. Leur objectif pourra alors s'écrire : « rechercher l'optimisation de la valeur économique de l'entreprise tout en contribuant à sa valeur ajoutée sociétale ».

### **Contact presse :**

Jérôme Aubry / Responsable Communication Cegos / [jaubry@cegos.fr](mailto:jaubry@cegos.fr) / 01 55 00 96 64

Marine Glon / Manager I Care Environnement / [marine.glon@i-care-environnement.com](mailto:marine.glon@i-care-environnement.com)

### **A propos d'I Care Environnement :**

I Care Environnement est une entreprise de conseil en stratégie de l'environnement qui allie des compétences techniques et des compétences en stratégie / finance et gestion de projet. Elle a pour ambition de fournir à ses clients (entreprises, investisseurs, institutionnels, collectivités...) des solutions globales à leurs problématiques environnementales. L'expertise d'I Care Environnement porte principalement sur les problématiques climat, énergie et biodiversité.

### **A propos de Cegos**

Le Groupe Cegos, créé en 1926, figure parmi les leaders mondiaux de la formation professionnelle continue. L'expertise de ses consultants recouvre tous les domaines du management et du développement des compétences : ressources humaines, management et leadership, performance et organisation, efficacité individuelle et collective, marketing et commercial, management de projet, déploiement de grands dispositifs de formation en France et à l'international, en présentiel, en mixte ou en e-learning... Cegos emploie 1.200 collaborateurs et opère dans 50 pays à travers le monde. Sites : [www.cegos.com](http://www.cegos.com) et [www.cegos.fr](http://www.cegos.fr)

### **A propos de MINES ParisTech**

**MINES ParisTech** forme depuis sa création en 1783 des ingénieurs de très haut niveau capables de résoudre des problèmes complexes dans des champs très variés. Première école en France par son volume de recherche contractuelle, MINES ParisTech dispense une importante activité de recherche orientée vers l'industrie. Ses domaines de recherche s'étendent de l'énergétique aux matériaux, en passant par les mathématiques appliquées, les géosciences et les sciences économiques et sociales. L'école développe également la création de chaires d'enseignement et de recherche sur des thèmes émergents. MINES ParisTech est membre fondateur de ParisTech qui rassemble 12 des plus grandes écoles d'ingénieurs et de management parisiennes. [www.mines-paristech.fr](http://www.mines-paristech.fr)

**L'ISIGE – MINES ParisTech** est le centre de formation de MINES ParisTech dédié à l'environnement et au développement durable. Créé en 1992, il forme des experts de haut niveau capables d'appréhender de façon globale ces enjeux. L'ISIGE propose quatre Mastères spécialisés et participe à des projets de recherche pluridisciplinaires, en association avec des institutions extérieures et les centres de recherche de MINES ParisTech. [www.isige.mines-paristech.fr](http://www.isige.mines-paristech.fr)