Impacts des dynamiques de Développement Durable sur les Directions Financières

Synthèse

Janvier 2012

Sommaire

- Contexte , objectifs, partenaires et méthodologie
- Enseignements clés
- Pistes de réflexion pour mobiliser les DAF dans la prise en compte des enjeux du développement durable
- Contacts

Contexte : les enjeux DD sont de plus en plus présents dans le quotidien des directions financières

Des enjeux contemporains croissants pour les entreprises

- Equations écologique, sociétale et démographique + crise financière et économique
- Intégration progressive et rapide des critères ESG dans la gouvernance des entreprises et dans l'appréciation globale de la valeur, de la performance et de la qualité du management

La DAF est au cœur du dispositif de pilotage de l'entreprise

- La DAF est garante de la santé économique pérenne de l'entreprise (valeur, rentabilité, équilibre financier)
- La DAF est responsable de processus a priori traversés et potentiellement « perturbés » par les enjeux développement durable
  - Processus de contrôle interne et de gestion des risques, contrôle de gestion, fiscalité, SI, production des comptes et contribution au pilotage stratégique et opérationnel

La DAF doit s'adapter pour faire face aux évolutions et répondre aux attentes

- Les DAF doivent intégrer et anticiper la dimension DD dans leur organisation
  - En interaction avec les autres acteurs clés de l'entreprise, et vis-à-vis de leurs interlocuteurs externes
- Il y a une attente des directions générales par rapport aux enjeux du développement durable et la DAF est amenée à y contribuer
  - Faire évoluer les processus de préparation et de prise de décision, les dispositifs de mesure de la performance et de prévisionnel, en étant capable d'articuler le court terme et le long terme

Objectifs et Partenaires

Objectifs

- Estimer, du point de vue de la Direction Financière, la maturité des entreprises et de l'organisation « finance – gestion » par rapport aux enjeux du Développement Durable
- Comprendre comment cette dynamique impacte l'organisation, le métier et la pratique des Directeurs Financier
- Dégager des axes de progrès pour que la fonction s'approprie ces nouveaux enjeux

Partenaires

icare environnement et stratégie

MINES ParisTech
Centre ISIGE

cegos

Projet réalisé par Jean Volatier dans le cadre de la thèse du MS Executive Management QSE et Développement Durable de Mines ParisTech

Méthodologie

1 Conception de l'enquête

- Revue de bibliographie
- Rédaction du cahier des charges et formalisation des hypothèses à tester
- Conception de l'enquête: périmètre complet du DD avec dominante environnementale
  - 9 questions sur la RSE au sein de l'entreprise
  - 17 questions sur la RSE et la Direction Financière
- Test auprès d'un échantillon

2 Enquête en ligne[1]

- Envoi du lien de l'enquête à un panel de 9000 personnes travaillant dans le domaine de la Finance et du Contrôle de Gestion

3 Entretiens qualitatifs[1]

- Approfondissement de l'enquête en ligne via la réalisation d'une vingtaine d'entretiens
  - Auprès d'entreprises matures sur le domaine DD et/ ou ayant des enjeux environnementaux majeurs
  - Auprès de sociétés de gestion

4 Traitement et restitution

- Collecte, dépouillement des retours d'enquêtes et capture des entretiens
- Exploitation, analyse et croisement des informations recueillies
- Discussions et rédaction de la synthèse
- Restitution

1 Enquête réalisée d'avril à juillet 2011

Détails sur la méthodologie de l'enquête en ligne

Echantillon

- Envoi à 9000 professionnels
- Taux d'ouverture de 12,5% correspondant à la moyenne pour ce type d'étude
- Taux de réactivité de 13,3% légèrement supérieur à la moyenne
- Panel effectif consulté de 100 répondants[1]

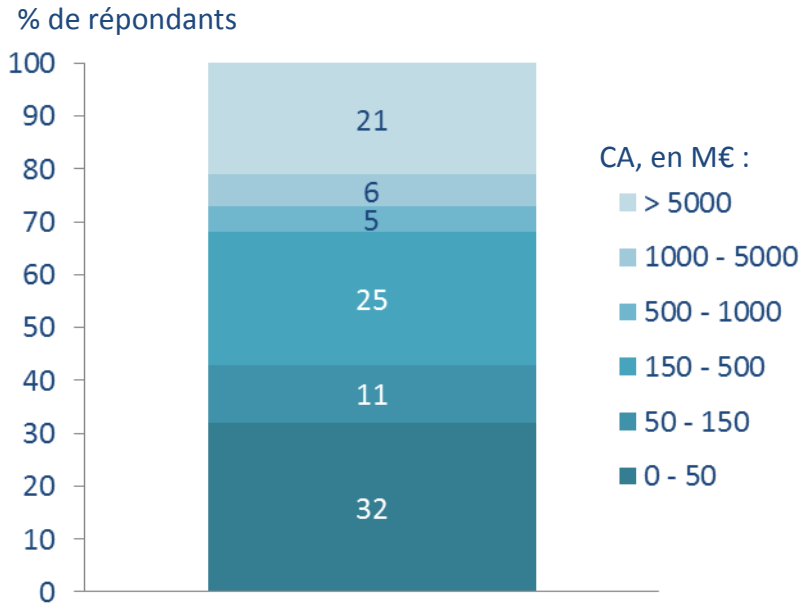
Déroulé du questionnaire

- Outil Web en ligne Survey Monkey
- Déroulé:
  - Prise de conscience des acteurs
  - Maturité des dispositifs
  - Exposition Risques / Opportunités
  - Structuration et intégration (business model, management)
  - Lecture croisée activités DD-RSE et responsabilités fonctionnelles DAF
  - Prise en compte dans les outils de pilotage et de mesure
  - Pistes de progrès
- Audience visée: Directions Financières

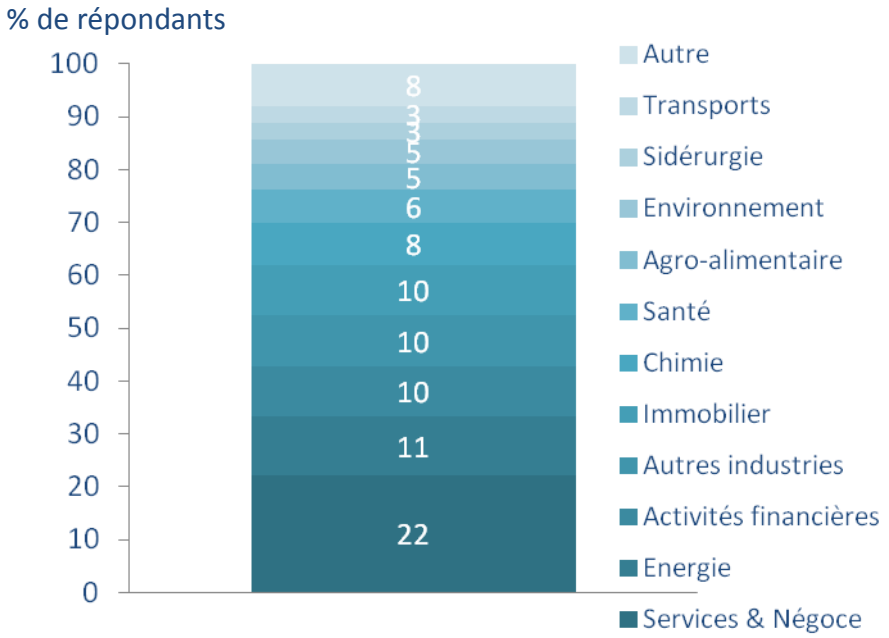
1. dont les entreprises ayant participé aux entretiens

Un panel d'entreprises diversifié

Répartition des répondants par CA, M€

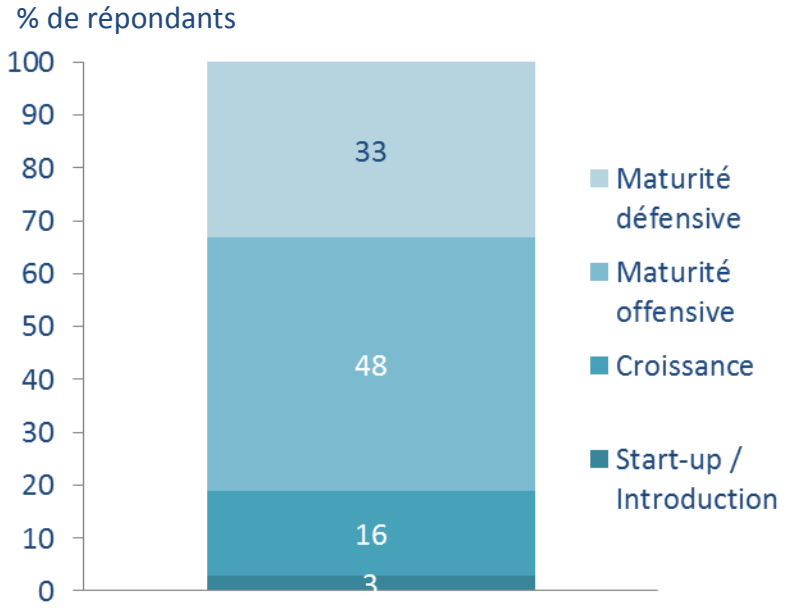


Répartition des répondants par secteur d'activité

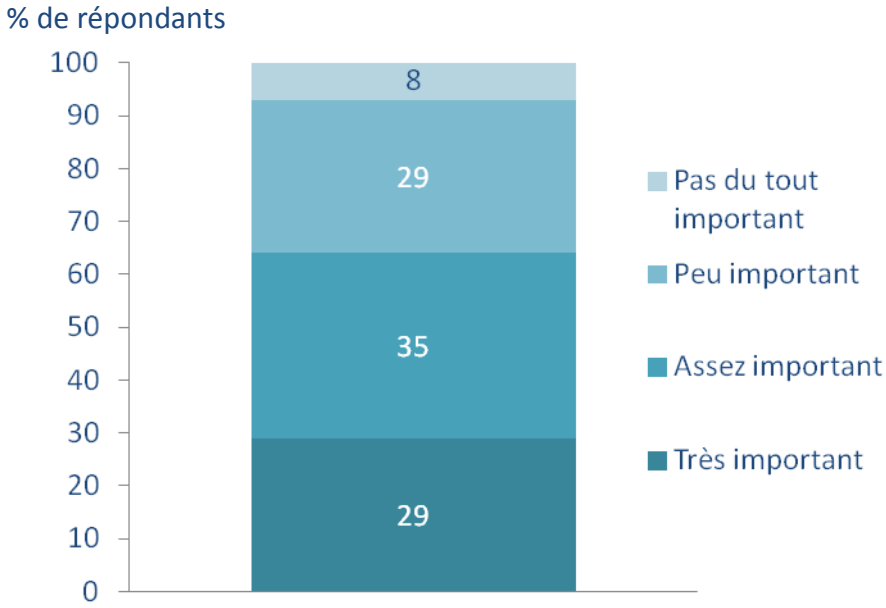


Des entreprises plutôt offensives et sensibles à l'innovation

Cycle de vie de l'entreprise

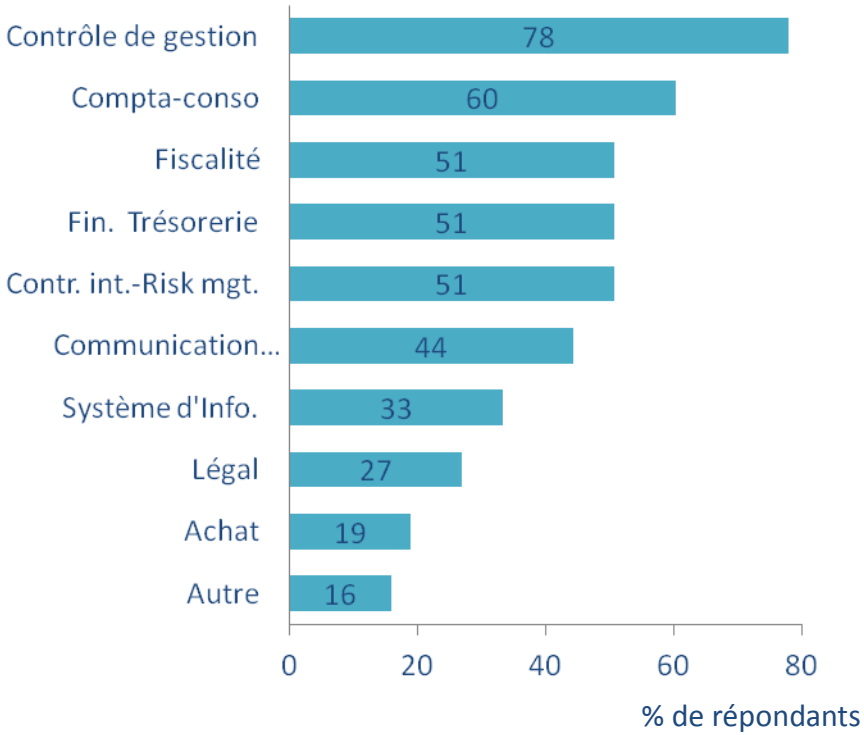


Caractère stratégique R&D et Innovation



Profil des répondants à l'enquête en ligne

De quelles fonctions avez-vous la responsabilité ?



Commentaires

- 49 % de DAF
- 49% membres du CODIR
- 11 % de Directeurs contrôle de gestion
- 40 % autres managers finance-gestion en charge d'une direction fonctionnelle

Une vingtaine d'acteurs rencontrés lors d'entretiens qualitatifs

Les sociétés de gestion et Novethic ont fait l'objet d'un entretien sans participation à l'enquête Web

Limites et qualification

- Cette étude exploratoire n'avait pas en amont d'ambition de représentativité statistique:
  - Il convient d'être prudent sur les extrapolations, l'approche étant plus qualitative que quantitative
- Ceux qui ont répondu ont a priori un intérêt ou ont déjà engagé des actions par rapport aux enjeux du développement durable:
  - Les résultats sur le panel doivent être pondérés à la baisse sur l'ensemble de la population étudiée pour corriger l'effet de halo
  - Le fait de ne pas avoir répondu n'implique pas que les non répondants ne soient pas sensibles aux enjeux du développement durable ou que les entreprises dans lesquelles ils travaillent n'aient pas mis en place une démarche structurée
- Les informations recueillies sont déclaratives:
  - Pas de possibilité de vérifier ou d'évaluer la robustesse des affirmations par exemple au regard du niveau de connaissance des concepts, du niveau d'avancement ou de la réalité des dispositifs mis en place

Sommaire

- Contexte , objectifs, partenaires et méthodologie
- Enseignements clés
- Pistes de réflexion pour mobiliser les DAF dans la prise en compte des enjeux du développement durable
- Contacts

Les fondamentaux et les éléments de langage du DD sont complexes et les DAF s'estiment peu informés sur le sujet

- 50% des sondés définissent le DD comme « un mode de développement conciliant progrès économique et social sans mettre en péril l'équilibre naturel de la planète »
  - Il ne réduisent pas le DD à un axe stratégique, à un ajustement fonctionnel, encore moins à un alignement sur les pratiques du secteur d'activité
  - Prise de conscience que l'entreprise ne se restreint pas à la seule finalité de dégager une performance financière

- Les sondés estiment à 50 % leur niveau de formation et d'information sur le développement durable comme moyen ou insuffisant
  - Un chiffre relativement élevé par rapport à une thématique reconnue comme dimension stratégique et opérationnelle de l'entreprise

- Un chiffre qui peut s'expliquer par le fait que :
  - Le développement durable est un champ récent et évolutif, en comparaison de l'histoire et de la maturité des principes, normes et techniques en matière de finance et gestion
  - Ce champ implique des modes de management différents de l'existant, en particulier pour les managers finance-gestion:
    - Théorie et pratique des parties prenantes, approche multicritères des objectifs, des résultats et de la valeur, articulation des reportings financier et extra-financier…

Source : enquête I Care Environnement

Les DAF perçoivent une volonté de progresser de la part de leur entreprise mais une forte hétérogénéité dans la mise en œuvre de politiques structurées

- 70% des DAF perçoivent une volonté de leur entreprise très ou assez présente de progresser par rapport à la dimension développement durable

- L'état d'avancement des démarches DD des entreprises interrogées est très hétérogène et se répartit équitablement entre toutes les étapes
  - Allant de l'entreprise qui n'a pas démarré à celle en phase d'amélioration de la performance en continu

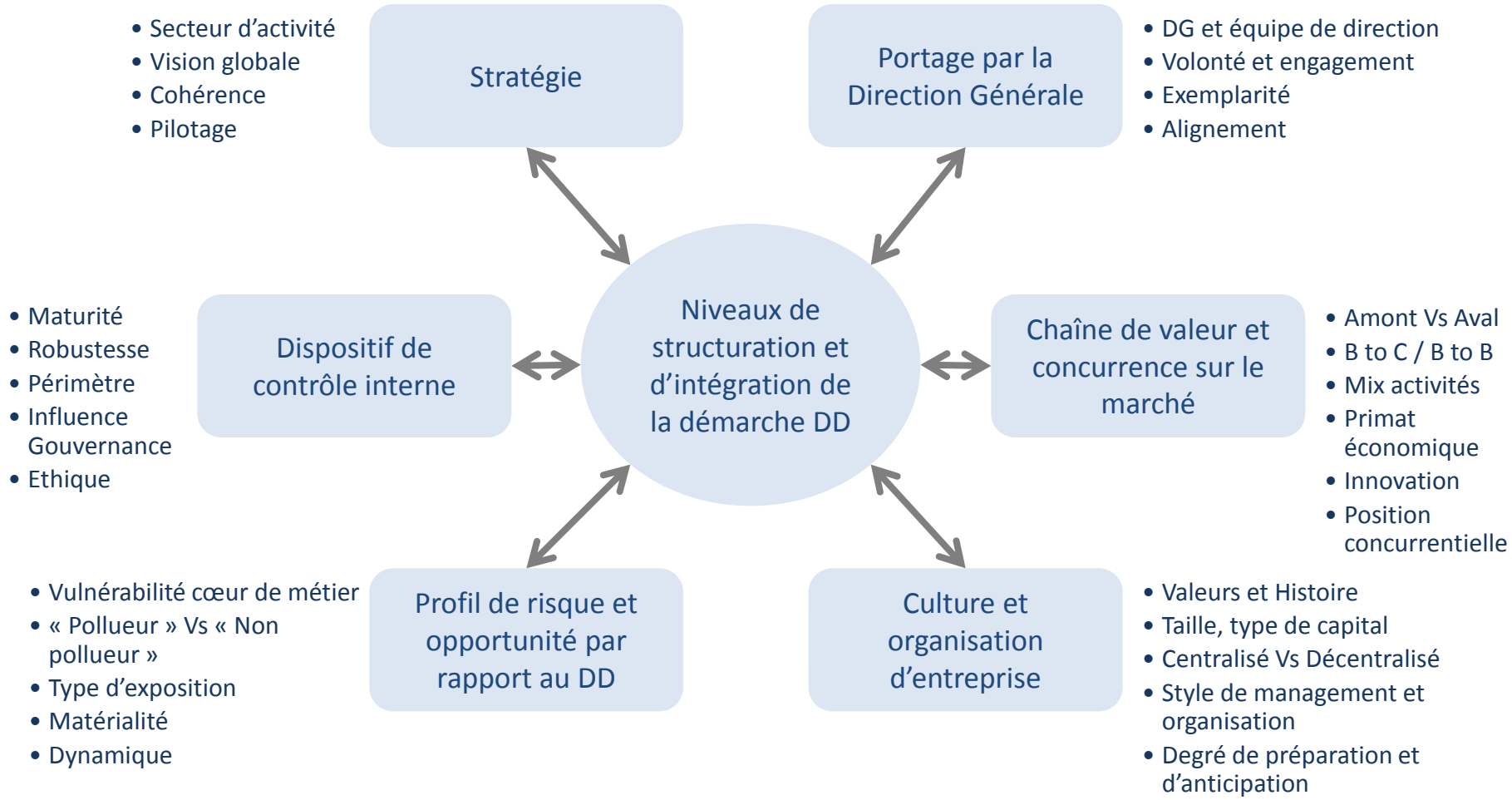
- 70% des DAF jugent que le niveau d'intégration de la politique développement durable de leur entreprise dans les processus existants est moyen ou faible

- ~45% des DAF jugent que les enjeux de développement durable de leur entreprise sont sous-évalués ou restent à identifier

- ~40% des sondés jugent que le niveau de réponse mis en place par l'entreprise face à ces enjeux n'est pas adapté
  - ~20% n'ont pas d'opinion sur ce sujet

Source : enquête I Care Environnement

Les niveaux de structuration et d'intégration de la démarche DD dépendent de facteurs externes et internes

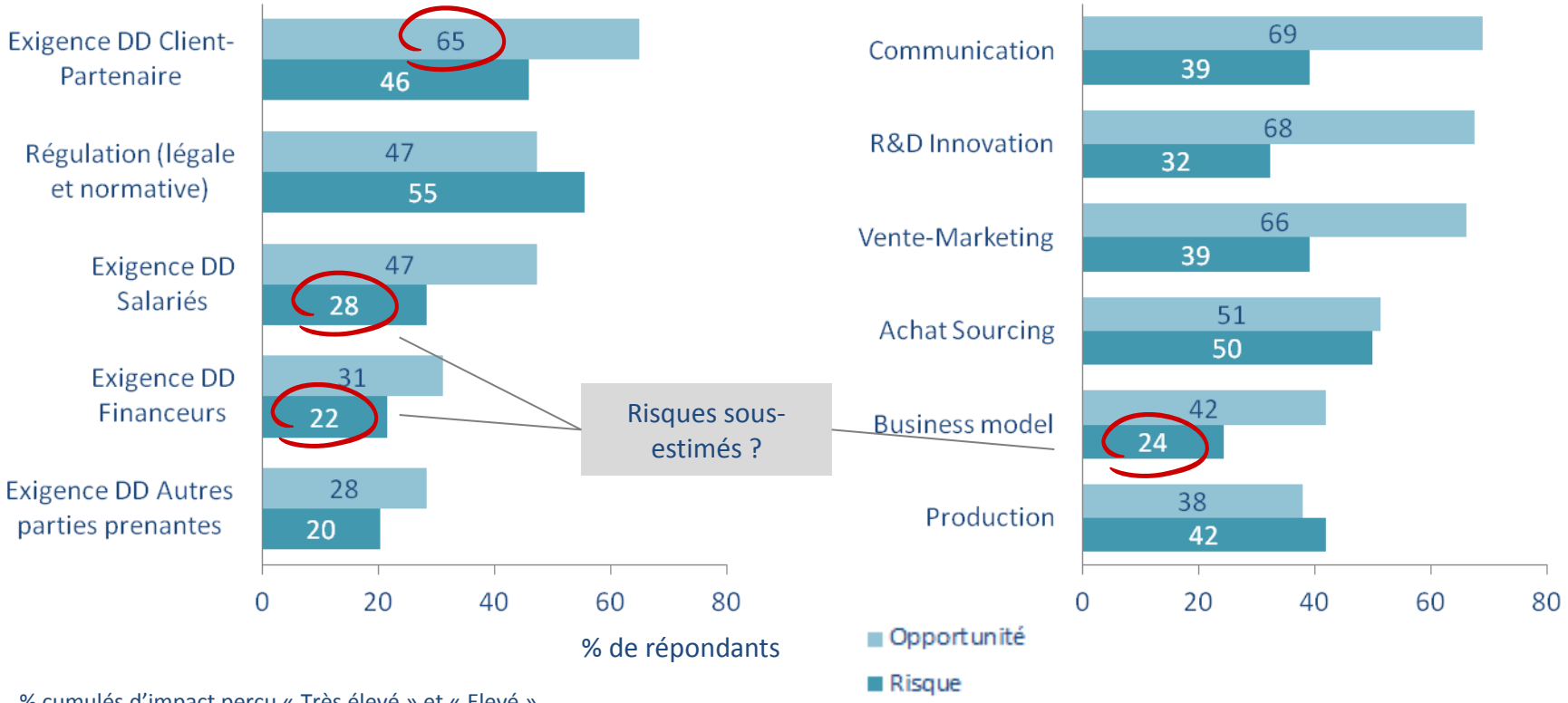


Les DAF jugent que les opportunités sont supérieures aux risques

Plus spécialement dans une approche communication et marketing vis-à-vis des clients

Une vraie opportunité vis-à-vis des clients et partenaires…

…et pour les domaines communication, R&D et marketing



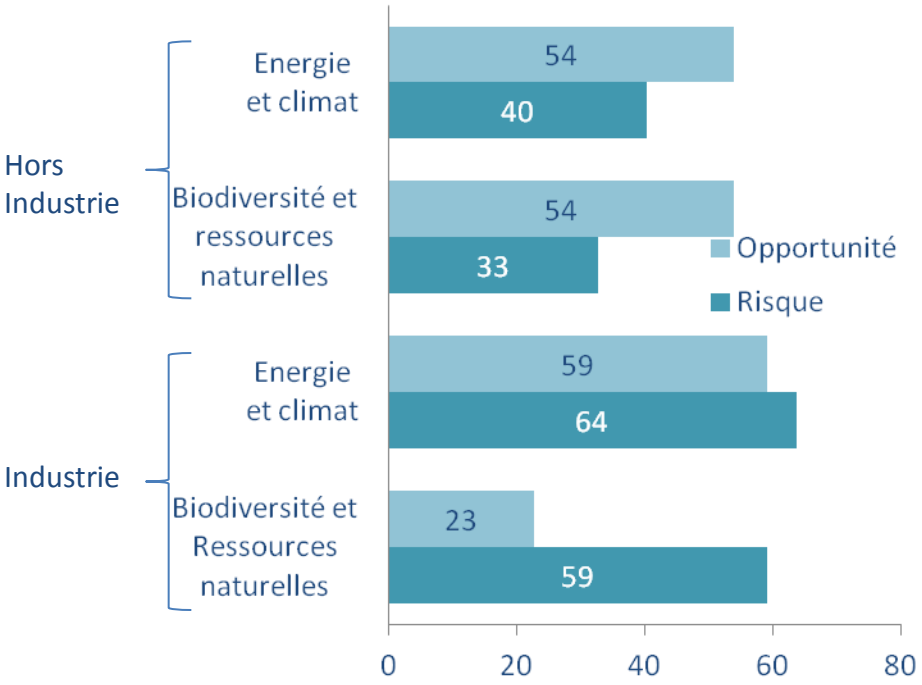
% cumulés d'impact perçu « Très élevé » et « Elevé »

Source : enquête I Care Environnement

Les DAF estiment que les sujets énergie-climat et biodiversité sont des opportunités

Les DAF d'entreprises industrielles ont un jugement inverse

Risques et opportunités liés à l'environnement



% cumulés d'impact perçu « Très élevé » et « Elevé »

Source : enquête I Care Environnement

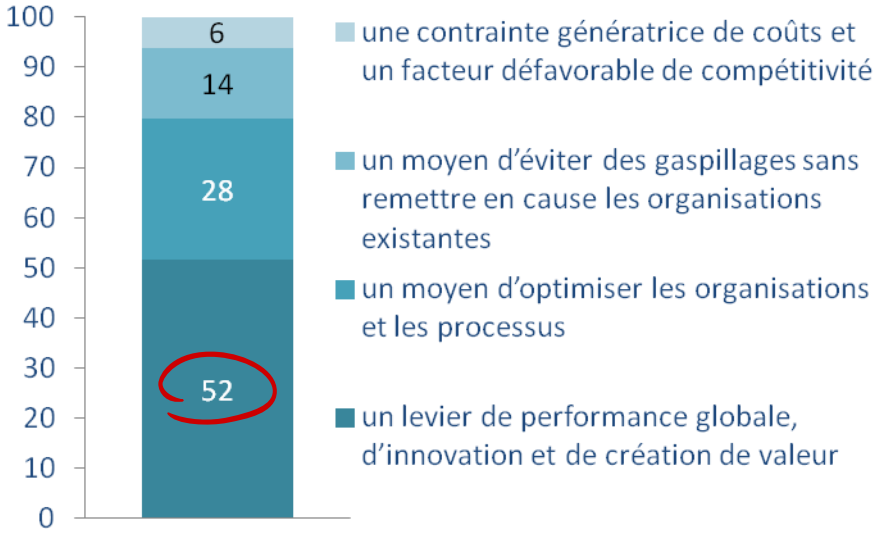
Commentaires

- Les secteurs hors industrie perçoivent les sujets énergie et climat et biodiversité comme une opportunité
  - A mettre en lien avec les opportunités perçues vis-à-vis des clients et sur les aspects marketing
- Les DAF industriels sont beaucoup plus prudents et considèrent plutôt les risques
  - Ils ont déjà eu à subir la matérialité de ces enjeux : système de quotas, taxe exceptionnelle visant les industriels soumis à quotas…

Le DD est perçu comme un levier de performance globale, avec une corrélation positive avec la performance financière…

Le DD, un levier de performance globale…

En tant que DAF et/ou Manager de la fonction finance-gestion, considérez-vous que le Développement Durable est:



… qui devrait rejaillir sur la performance financière

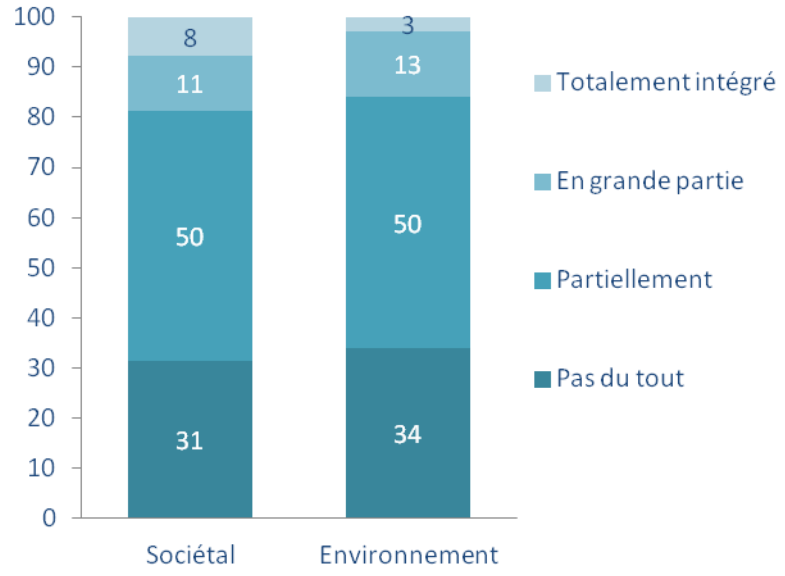
- 59 % des répondants pensent qu'il y a corrélation positive entre performance ESG et performance financière
  - Présomption qu'un pilotage rigoureux dans tous les compartiments est plutôt sain pour la gestion de la performance
- La pression externe sur ce sujet ne se fait pas encore beaucoup sentir
  - Seuls 25% des sondés jugent que les questions sur les critères ESG sont très fréquentes ou en croissance
  - Ce % peut refléter la composition du panel, avec de nombreuses entreprises de taille intermédiaires, encore peu sollicitées sur le sujet
- Seuls ~35% des sondés rapportent que les critères environnementaux sont systématiquement intégrés dans les arbitrages de décision d'investissement
  - Dont seulement 14% d'entreprises dédiées ou avec une vulnérabilité environnementale forte pour qui ces critères sont vraiment un facteur de différenciation stratégique

Source : enquête I Care Environnement

… mais les critères sociétaux et environnementaux sont encore peu intégrés aux systèmes de pilotage et aux « productions » des DAF

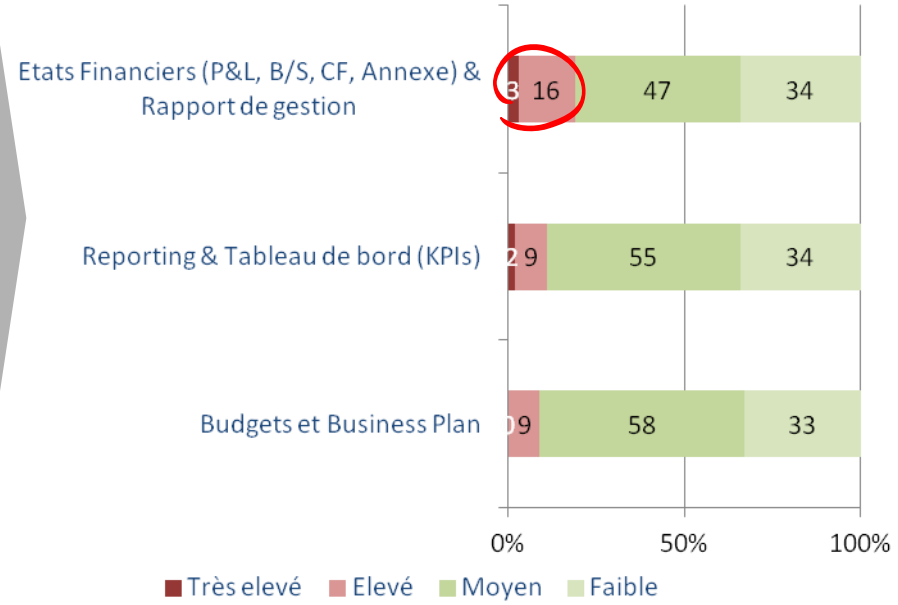
La performance environnementale et sociétale est très peu intégrée au pilotage

Votre système de pilotage des performances de l'entreprise tient-il compte des notions suivantes :



Traduite par une confiance faible dans la correcte prise en compte de l'environnement

Quel est votre degré de confort quant à la prise en compte des risques & opportunités liés aux facteurs environnementaux dans les processus suivants ?

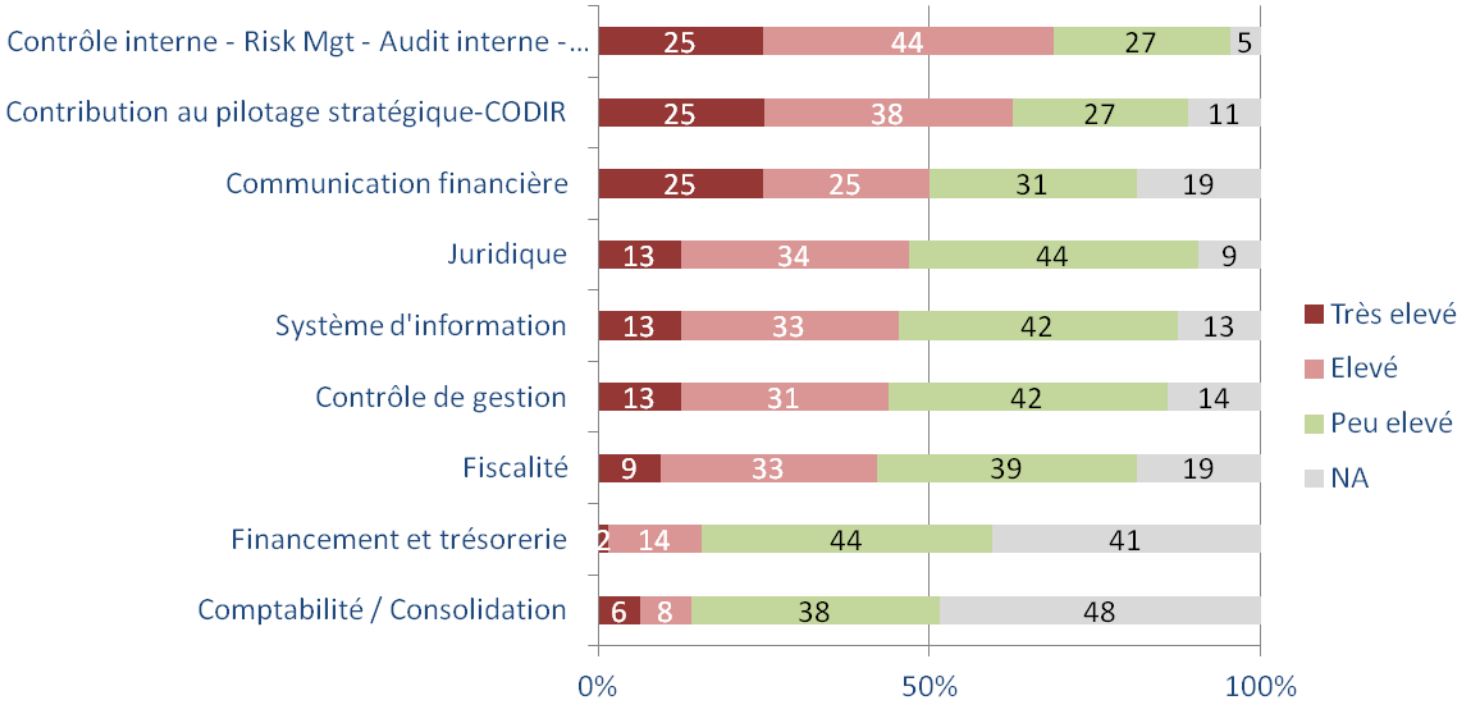


Source : enquête I Care Environnement

Globalement toutes les activités de la DAF sont impactées par le DD

Les activités les plus impactées sont le contrôle interne & gestion des risques, le pilotage stratégique et la communication financière

Quelles sont les activités de la DAF qui vous semblent les plus impactées à court et moyen terme par le DD?



Source : enquête I Care Environnement

Des interactions entre DAF et Responsable DD à construire

Dans les entreprises où il y a une organisation structurée DD

- Un décalage symptomatique observé entre l'intérêt des managers DD pour l'étude « DD et DAF » et la non disponibilité de la contrepartie DAF[1]
  - Difficulté à mobiliser également pour la phase d'entretiens approfondis malgré la qualification des entreprises cibles

- Des relations entre DAF et managers DD essentiellement ponctuées par les rendez-vous règlementaires et institutionnels
  - Elaboration et validation du reporting externe (documents de référence, rapport annuel, rapport DD ou de responsabilité d'entreprise, rapport de gestion, etc.)
  - Communication financière: road shows, « investor's day », etc.

- Un degré assez limité de coopération continue pour travailler à la mesure de la performance et à la valorisation quantitative et qualitative des actions
  - Faible disponibilité des ressources pour faire
  - Limite des outils disponibles pour traiter l'évaluation multicritère et articuler la performance ESG avec la performance économique
  - Volonté et appétence relative compte tenu de la difficulté de la « matière » et du niveau estimé de priorité
  - Peut dépendre de l'organisation: mode projet Versus mode fonctionnel

- Dans les entreprises sans structure dédiée, l'organisation globale de la démarche DD reste à inventer

1. Remarque concernant essentiellement les entreprises contactées pour contribuer à l'étude mais qui n'ont pas donné suite

Une montée en puissance des DAF quasi incontournable sur les thématiques DD-RSE pour des raisons internes et externes

- **La DAF est amenée à se mobiliser** pour mieux tenir compte et intégrer les facteurs de développement durable dans le pilotage et les outils de mesure de l'entreprise, et pour communiquer
  - 2/3 des répondants affirment être dans l'action ou en ont l'intention à court terme, le reste est « en dehors » ou ne se prononce pas
  - Les DAF se considèrent suffisamment impliqués dans la stratégie DD mais pas suffisamment consultés

- **Une criticité sans précédent de ces enjeux qui nécessite** :
  - De les identifier et de les évaluer: couple risque / opportunité
  - D'estimer l'impact sur le business model, l'organisation et les éventuelles conséquences financières
  - De mettre en place les outils de pilotage et de gestion et de rendre compte en interne et en externe
  - De préparer l'entreprise à intégrer ces nouveaux paramètres et leurs interactions, en particulier en regard de la performance économique

- **La dynamique globale et des « moteurs externes » vont pousser la DAF à s'en préoccuper à court ou moyen terme**: donneurs d'ordre, régulation (Grenelle 2), pression tendancielle des investisseurs sous l'influence des pratiques de l'ISR et de l'intégration des critères ESG dans les processus d'investissement, autres financeurs (assureurs, banques, organismes d'aide à l'innovation)

- **La DAF a des atouts** pour contribuer à mettre l'entreprise en capacité d' anticiper la portée de ces enjeux contemporains

Source : enquête I Care Environnement

Sommaire

- Contexte , objectifs, partenaires et méthodologie
- Enseignements clés
- Pistes de réflexion pour mobiliser les DAF dans la prise en compte des enjeux du développement durable
- Contacts

La DAF peut s'emparer des enjeux DD et les intégrer à la stratégie et à la gestion de l'entreprise

Stratégie - dans le cadre de la contribution de la DAF au pilotage stratégique

- Contribuer à identifier et prioriser les risques & opportunités ESG liés aux activités de l'entreprise et les prendre en compte dans la stratégie et la valorisation de l'entreprise
- Intégrer ces paramètres dans les processus stratégiques support
- Estimer les conséquences quantitatives et qualitatives des enjeux ESG sur les scénarios

Gestion de la Performance

- Prendre en compte la performance ESG dans les allocations de ressource, les processus de décision et le reporting
- Mesurer le résultat des actions DD (ROI)

Support aux activités fonctionnelles

- Intégrer et optimiser les « drivers » ESG dans les processus métiers de la Direction Financière et les cycles de gestion: Contrôle interne, Contrôle de gestion, Comptabilité-Consolidation, Communication financière, Fiscalité, SI, etc.

Pistes de progrès et rôle de la DAF par rapport aux enjeux DD

Domaines d'action:

	Objectifs	Nature des actions
Pillotage Stratégique	Identifier, prioriser et maitriser les risques DD; Anticiper et adapter les réponses de l'entreprise; Se préparer	Diagnostic, audit, étude de vulnérabilité, recommandations, valorisation
	Révéler les opportunités liés aux enjeux DD; Evaluer les gisements de valeur	Processus stratégique, propositions d'opportunités internes et externes, chiffrage des scénarii, assistance à la mise en œuvre
	Intégrer le « driver » DD dans la stratégie de l'entreprise	Sensibilisation, méthode et processus, assistance à la mise en œuvre de plans d'action
Gestion de la Performance	Intégrer la performance DD dans : • la gestion de la performance globale de l'entreprise • la communication sur la performance financière	Plans d'actions pour relier les initiatives DD avec la mesure de la performance (Contrôle de gestion, KPIs, Reporting extra-financier, ROI)
Support aux activités fonctionnelles	Traiter et optimiser les aspects ESG dans les différentes missions de la DAF	Budget / Business plan
		SI / Fiscalité verte / Contrôle interne / Financement / Juridique
		Etats financiers et communication financière: Bilans, Hors Bilan, Rapports annuels, etc.

Sommaire

- Contexte , objectifs, partenaires et méthodologie
- Enseignements clés
- Pistes de réflexion pour mobiliser les DAF dans la prise en compte des enjeux du développement durable
- Contacts

Les auteurs de l'étude

Guillaume Neveux
Associé fondateur

- Associé en charge des clients entreprises et investisseurs, et des thématiques biodiversité, finance, transport et énergie
- Trésorier de l'Association des Professionnels en Conseil Carbone (APCC)
- Expériences précédentes
  - Total Raffinage Marketing (4 ans)
  - BCG (5 ans)
  - Vinci (2 ans)
- Formation
  - Ingénieur des Mines
- Contact : guillaume.neveux@i-care-environnement.com

Marine Glon
Manager de l'étude

- Manager en charge des études d'opportunité, de prospective ou de stratégie.
- Expériences précédentes
  - BCG (5 ans) : missions de stratégie de croissance et d'amélioration de la profitabilité des entreprises sur les secteur de la banque, de l'assurance et de l'énergie
- Formation
  - Essec
- Contact : marine.glon@i-care-environnement.com

Jean Volatier
Chargé de mission

- DAF de transition, consultant management DD
- Expériences précédentes
  - DAF de transition Groupe NAOS (dermato-cosmétique)
  - DAF Groupe Soufflet (agro-industrie)
  - Contrôleur de gestion Urgo Soins & Santé, puis Directeur financier Opérations Fournier Pharma
  - PricewaterhouseCoopers
- Formation
  - Magistère Gestion Dauphine
  - MSE Mines ParisTech Management développement durable
  - D.E.S.C.F.
- Contact : jean.volatier@orange.fr

I Care Environnement en bref

Conseil en Stratégie de l'Environnement

Au croisement de l'environnement et de l'économie

Des experts pour des solutions globales aux problématiques environnementales

www.i-care-environnement.com

- Une spécialisation sur les thématiques énergier, carbone et changement climatique et biodiversité
- 2 types d'intervention
  - Stratégie
  - Performance opérationnelle
- Interlocuteur du directeur environnement (en entreprise) ou des services spécialisés (public)
  - Axes internalisés: climat-énergie et biodiversité
  - Un réseau de partenaires spécialisés (ACV, bâtiment, web, communication…)
- Clients publics (MEDDTL, ADEME, Régions, …) et privés (groupes, fédérations)
- Une équipe de 15 personnes