

Parole d'expert

La DAF : partenaire incontournable de la stratégie durable de l'entreprise ?

Avec l'accélération du dérèglement climatique et sous la pression croissante des parties prenantes, la durabilité est devenue un véritable enjeu pour les entreprises. Toutefois, les directions administratives et financières peinent encore à cerner le rôle qu'elles ont à prendre et les opportunités que ce sujet leur ouvre. Entretien avec **Christophe Crégut**, directeur et **Raphaëlle Muttelet**, manager, Argon&Co.



Pourquoi la DAF est-elle étroitement concernée par les enjeux de durabilité ?

La première raison, et peut-être la plus admise, est que les risques environnementaux et sociaux, tels que les épisodes de sécheresse, ont un impact sur la performance financière et la rentabilité des entreprises. Ces risques doivent être anticipés et maîtrisés par la DAF. Ensuite, l'évolution de la réglementation ESG¹ s'est accélérée ces dernières années, en particulier au sein de l'Union Européenne. D'ici cinq à six ans, cinq fois plus d'entreprises devront produire un reporting de durabilité et le niveau d'exigence sera bien plus élevé qu'il ne l'est actuellement, sous l'impulsion du régulateur et des investisseurs. Les entreprises éligibles devront notamment publier un ensemble d'indicateurs normalisés et qui pourront être consultés sur une plateforme gratuite², afin d'accroître le niveau de transparence et de comparabilité entre les entreprises.

D'autre part, l'image de marque, qui constitue un actif pouvant revêtir une valeur économique importante, peut devenir un véritable élément distinctif aux yeux des clients, des investisseurs et des employés, si l'entreprise s'engage dans une stratégie durable. A contrario, elle peut aussi se détériorer si l'entreprise est à l'origine d'agissements nocifs pour l'environnement ou les personnes, comme ce fut le cas d'Orpéa et de Téléperformance, qui virent leur valorisation

boursière s'effondrer. Enfin, la DAF peut décider d'avoir recours à des instruments verts (obligations vertes, fonds à impact, etc.) pour financer la transition environnementale. Ils sont vertueux car les exigences de reporting associées imposent une meilleure gestion des risques ESG. Ils sont aussi potentiellement moins chers et contribuent à améliorer la réputation et l'image de marque de l'entreprise.

Comment la DAF doit-elle évoluer pour répondre à ces enjeux ?

Il convient en tout premier lieu que les équipes se forment sur un ensemble de nouveaux sujets tels que la réglementation, la comptabilité carbone³ ou encore sur les financements verts. Ensuite, le périmètre de la DAF doit progressivement s'étendre à des sujets extra-financiers. Il est par exemple attendu que celle-ci collabore avec les autres fonctions pour mesurer les impacts environnementaux et sociaux de l'entreprise, qu'elle aide la direction générale à bâtir une stratégie et un modèle d'affaires compatibles avec les enjeux ESG et qu'elle produise de nouveaux rapports (internes et externes).

Ces nouveaux sujets impliquent aussi qu'elle adapte son organisation et ses pratiques. Elle doit notamment faire évoluer son rôle de « business partner » vers un rôle de « business partner éco-responsable », en étoffant le cadre de gestion traditionnel avec de nouveaux indicateurs concrets, en lien avec la stratégie durable, et facilement accessibles pour les opérationnels. Pour ce faire, il est possible qu'elle ait à recruter des profils spécialisés en plus de former ses équipes. Enfin, elle doit adapter sa méthode de décision d'investissements, afin de tenir compte des impacts environnementaux et sociaux dans la priorisation de ceux-ci.

Comment Argon & Co accompagne la DAF dans ces nouvelles missions ?

Pour une entreprise initiant sa transformation et son reporting durable, la première étape consiste à monter en compétences. A cet effet, Argon & Co réalise des ateliers exploratoires avec les directions administratives et financières pour les aider à comprendre le cadre réglementaire évolutif, identifier les sujets prioritaires, s'approprier les principaux indicateurs ESG et définir les prochaines étapes. Il s'agit ensuite de faire un état des lieux approfondi pour comprendre la baseline de l'entreprise ainsi que ses principaux impacts et risques. Argon & Co accompagne alors ses clients sur différents points : l'analyse de maturité et benchmark du reporting extra-financier, par rapport aux meilleures pratiques et à la concurrence ; l'analyse d'impact environnemental (méthodologie ACV⁴) et l'analyse de double matérialité afin d'identifier avec l'ensemble des parties prenantes les principaux enjeux de l'entreprise. Toutes ces étapes sont des prérequis pour construire une stratégie durable transverse à toutes les fonctions, ainsi que des indicateurs clés, en tenant compte des réglementations à venir. Argon & Co combine l'expertise métier sur l'ensemble du périmètre des opérations, la maîtrise des enjeux environnementaux et des programmes de transformation complexes pour accompagner les entreprises dans leur transformation durable. ■

1. Environnement, social, gouvernance.

2. L'European Single Access Point (ESAP).

3. A l'instar de Danone qui publie un résultat net corrigé du coût de son empreinte carbone, ou de Kering qui publie chaque année son Environmental P&L ou encore de Chloé, qui a publié son premier Social P&L.

4. Analyse du cycle de vie.