

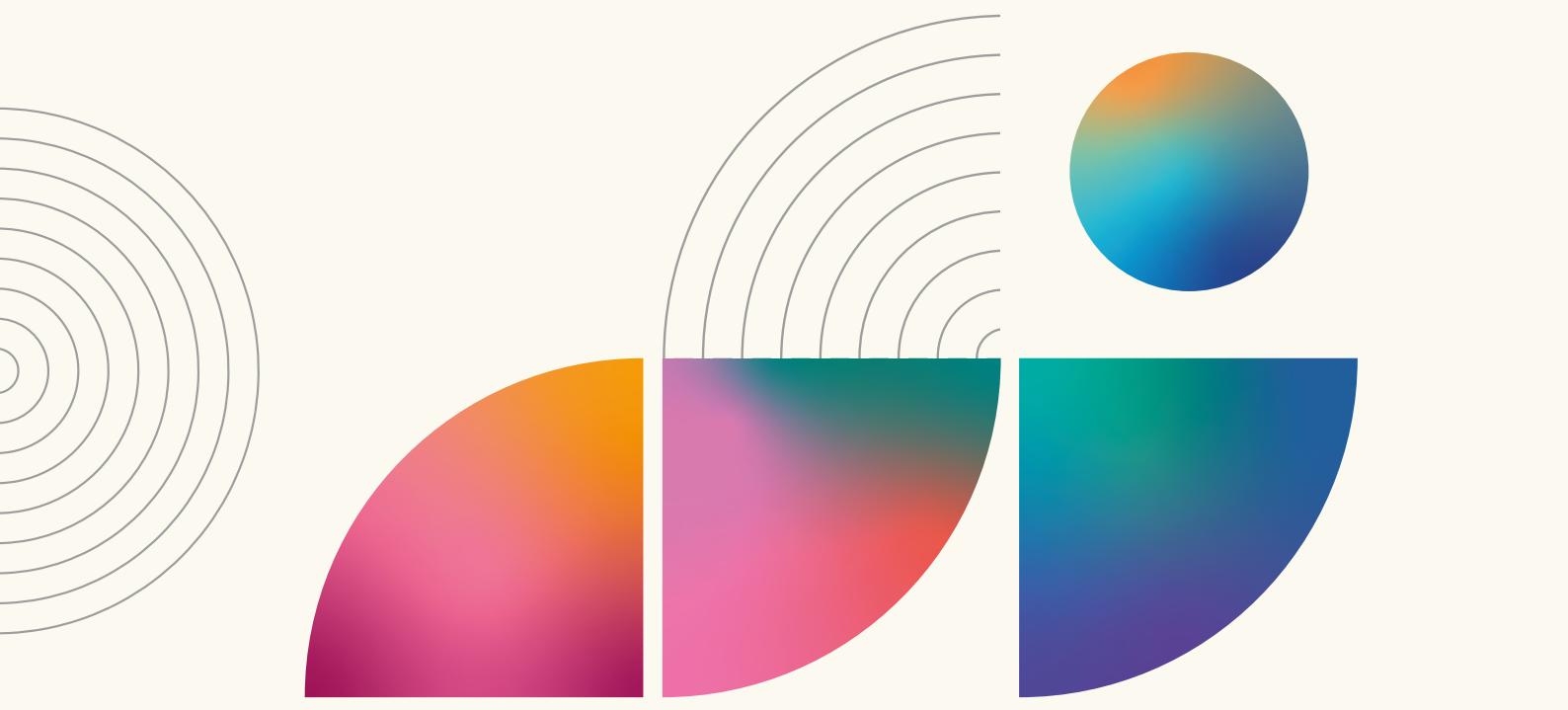


COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

ASSEMBLÉES
GÉNÉRALES

◀ 2025 ▶



SOMMAIRE

ÉDITO	2
SYNTHESE DES RÉSULTATS	3
Tableau de notes à l'ensemble des questions	8
Tableau de notes aux questions génériques	9
Tableau de notes aux questions personnalisées	9
ENVIRONNEMENT	
QUESTION 1. Sobriété ●	10
Expertise NEC Initiative	17
SOCIAL	
QUESTION 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur ●	24
GOUVERNANCE	
QUESTION 3. Compétences durabilité du conseil ●	34
QUESTION 4. Intelligence artificielle ●●●	40
QUESTIONS PERSONNALISÉES	46-47
ENVIRONNEMENT	
Biodiversité	
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	48
Climat	
ACCOR	50
AIR LIQUIDE	52
AARCELORMITTAL	54
CRÉDIT AGRICOLE	56
ENGIE	58
PUBLICIS	60
SANOFI	62
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	64
TOTATENERGIES	66
Économie circulaire	
DANONE	68
HERMÈS	70
KERING	72
LEGRAND	74
SAINT-GOBAIN	76
SCHNEIDER ELECTRIC	78
Ressources en eau	
STMICROELECTRONICS	80



SOCIAL

Conditions de travail

CARREFOUR	82
MICHELIN	84
STELLANTIS	86

Dialogue social

BUREAU VERITAS	88
TELEPERFORMANCE	90

Droits humains

BOUYGUES	92
LVMH	94

Inclusion

ORANGE	98
--------	----

Santé publique

PERNOD RICARD	100
---------------	-----



GOUVERNANCE

Éthique des affaires

BNP PARIBAS	102
-------------	-----

Pratiques comptables

EUROFINS	108
----------	-----

Politique de rémunération

DASSAULT SYSTÈMES	110
EDENRED	114

ENVIRONNEMENT & SOCIAL



Pollution et santé publique

L'ORÉAL	116
VEOLIA	118

ENVIRONNEMENT & GOUVERNANCE



Climat et lobbying

AIRBUS	120
AXA	122
RENAULT	124

ENVIRONNEMENT, SOCIAL & GOUVERNANCE



Intégration des critères de durabilité

CAPGEMINI	126
ESSILORLUXOTTICA	128

ANNEXES

I : Remerciements	130
II : Comparaison des résultats depuis 2020	132
III : Note méthodologique	133
IV : Questions écrites 2025	134
V : Questions écrites synthétisées entre 2020 et 2024	137
VI : Controverses – partenariat avec EthiFinance	142
VII : Complément sur la méthodologie de la NEC	145
VIII : Complément de l'analyse qualitative de la NEC sur le CAC 40	149
IX : Analyse des renvois à la documentation publique	149
X : Correspondances entre questions du FIR et ESRS (CSRD)	151

ÉDITO

L'année 2025 marque un tournant dans la campagne de questions écrites : le FIR a fait le choix d'adapter sa méthodologie afin de concentrer ses efforts sur les enjeux essentiels liés à l'actualité. Ce travail n'est pas un simple exercice formel : il constitue un levier stratégique pour faire progresser les entreprises et renforcer leur résilience face aux défis à venir.

En Europe, les débats se focalisent sur la compétitivité et la sécurité, reléguant la durabilité au fond des tiroirs. Les reculs réglementaires observés des deux côtés de l'Atlantique en matière de durabilité envoient également un signal préoccupant : la durabilité serait perçue comme un enjeu accessoire, et non comme un élément stratégique pour traverser les crises sociales, climatiques et liées à la biodiversité. La responsabilité sociale des entreprises se limite encore trop souvent à une simple conformité réglementaire. Pourtant, la loi ne devrait constituer qu'un socle minimal sur lequel s'appuyer pour engager la transition. Les investisseurs responsables, comme l'ensemble des parties prenantes, ont un rôle essentiel : celui d'exiger davantage et de pousser les entreprises à aller au-delà des obligations légales.

Cette année, la campagne de questions écrites couvre quatre grandes thématiques : la sobriété, le niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, les compétences extra-financières des administrateurs et la gouvernance de l'intelligence artificielle.

En matière de sobriété, les réponses sont porteuses d'une vision encore incomplète et s'axent davantage sur l'optimisation de la production pour consommer moins de ressources sans pour autant questionner le modèle économique. L'objectif initial de la question était d'encourager les entreprises à s'interroger sur la façon dont elles adaptent leur modèle d'affaires dans un monde aux ressources limitées. L'économie de la fonctionnalité, la production à la juste quantité, et une logique orientée « besoin » plutôt qu'« offre », sont des pistes que seules

certaines sociétés ont commencé à explorer. Cette transformation est indispensable à la réduction des risques systémiques.

Sur le plan social, le salaire décent reste trop souvent confondu avec le salaire minimum, qui dans la majorité des cas, ne permet pas au travailleur et à sa famille de vivre dignement. Quant à la chaîne de valeur, elle demeure un angle mort pour la majorité des entreprises. Le détricotage réglementaire en cours au niveau européen, notamment sur la directive CSDDD, illustre bien l'état d'esprit actuel : la responsabilité est perçue comme une contrainte et non plus comme un avantage compétitif.

Enfin, les résultats sur les questions liées à la gouvernance interrogent. Les entreprises considèrent que près des trois quarts de leurs administrateurs sont compétents sur les enjeux de durabilité. Ces chiffres démontrent le besoin de définir collectivement un socle commun de connaissances minimales, nécessaires à la compréhension des différents enjeux associés à la durabilité. Ces compétences sont indispensables pour la prise de décisions stratégiques cohérentes et ambitieuses dans ce domaine, au même titre qu'en matière juridique ou financière.

S'agissant de l'intelligence artificielle, les entreprises du CAC 40 commencent à structurer leur démarche et ne sont pas encore matures. Aussi, le FIR continuera de suivre leurs avancées sur le sujet.

Pour le Forum pour l'Investissement Responsable, cette campagne reste un **levier de transformation majeur et un outil de dialogue efficace**, qui s'inscrit dans une démarche constructive et exigeante.

Nous regrettions que certaines entreprises se contentent de réponses génériques et de renvois vers des communications institutionnelles et saluons les entreprises qui ont pris le temps d'apporter des réponses substantielles car **la durabilité n'est pas une option, c'est une condition de survie et de compétitivité.**



Aurélie BAUDHUIIN

Présidente du FIR



Luisa FLOREZ

Présidente de la commission
Dialogue et Engagement du FIR



SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

La CSRD, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2024 pour les entreprises déjà soumises à la NFRD – dont l'ensemble du CAC 40 – a conduit ces dernières à mener un exercice de double matérialité afin d'identifier leurs enjeux de durabilité les plus significatifs. Cette directive constitue une avancée majeure pour les parties prenantes : elle met à leur disposition un nombre important d'informations, portant sur les politiques, objectifs et indicateurs associés à chaque enjeu matériel. Bien que complexe et mobilisant d'importantes ressources internes, cet exercice a, au-delà de la seule mise en conformité, aidé les entreprises à structurer leur transition et clarifier leur stratégie en matière de durabilité. **Cependant, le cadre n'étant pas exhaustif et la durabilité étant un domaine en constante évolution, certaines zones d'ombre persistent. Le FIR a ainsi identifié plusieurs angles morts, qu'il s'agisse d'enjeux insuffisamment couverts ou de thématiques pour lesquelles le niveau de détail attendu reste en deçà des attentes des investisseurs responsables.**

Conscients de l'ampleur du travail demandé pour produire le rapport de durabilité, les investisseurs responsables participant à la campagne de questions écrites du FIR ont décidé d'alléger leurs sollicitations : le nombre de questions adressées aux entreprises est ainsi passé de dix en 2024 à cinq en 2025.

L'objectif de la campagne de questions écrites du FIR reste inchangé : encourager les entreprises à accroître la transparence de leur reporting et des informations communiquées publiquement.

Pour la sixième année consécutive, le FIR – qui possède une action de chaque entreprise du CAC 40 – a ainsi posé à chacune des 40 sociétés qui le composent, cinq questions portant sur des grands thèmes de responsabilité sociétale¹. **La campagne a mobilisé 33 analystes au sein de la Commission engagement du FIR**

qui regroupe 35 investisseurs et 7 076 milliards d'euros d'actifs sous gestion. Les réponses ont été analysées par ces groupes de professionnels spécialisés dans l'approche ESG (Environnement, Social, Gouvernance) en utilisant une grille de lecture commune pour chaque question². Les analyses ont été réalisées sur la seule base des déclarations faites par les entreprises. Un score entre 0 et 3 points a ensuite été attribué à chacune en fonction de sa réponse à chaque question.

Les cinq questions sélectionnées par le FIR et ses membres n'ont pas la prétention d'être exhaustives et d'autres thèmes méritent également attention. Elles abordent néanmoins des grands enjeux de la RSE qui participent à la construction d'entreprises résilientes et performantes dans la durée, en phase avec les attentes de leurs parties prenantes et conscientes de leurs responsabilités.

Comme chaque année, le FIR a naturellement poursuivi ses efforts en veillant à préciser ses questions, contribuant ainsi à faire progresser les entreprises sur **quatre sujets ESG communs importants aux yeux des investisseurs responsables et un cinquième propre à chaque société**. Cette démarche vise également à obtenir des réponses plus précises qui restent néanmoins comparables³. Le FIR a reconduit le thème du niveau de vie décent, qu'il porte depuis 2020, en élargissant le périmètre aux travailleurs de la chaîne de valeur. Le thème relatif aux compétences en durabilité des membres des conseils a lui aussi été conservé (*cf. Annexe V* pour les questions des années précédentes). Les deux autres sujets communs à toutes les entreprises sont ceux de la sobriété et de la gouvernance de l'intelligence artificielle.

En posant des questions écrites lors des assemblées générales du CAC 40, le FIR offre à tout actionnaire et plus largement à toute partie prenante intéressée, la

^{1.} Quatre questions génériques et une question personnalisée par entreprise sur un enjeu environnemental (E), social (S) ou de gouvernance (G).

^{2.} Bien que les évaluations soient soumises à une part de subjectivité des analystes, toutes les entreprises sont notées de 0 à 3 sur la base de critères clairement définis pour chaque question, évaluant à la fois la transparence et la précision de l'entreprise.

^{3.} Excepté pour les questions personnalisées dont les thèmes diffèrent et ne permettent pas la comparabilité des résultats.

possibilité d'obtenir des réponses publiques, claires et synthétiques sur ces questions essentielles, tout en permettant la comparaison entre les réponses des grandes entreprises. Cette démarche est à la fois un moyen d'améliorer la compréhension de l'approche ESG des entreprises mais aussi d'obtenir des éclaircissements sur certains points, contribuant à une meilleure évaluation de leur niveau d'ambition vis-à-vis de leur responsabilité sociale. Sans prétendre refléter l'ensemble de la politique d'entreprise, l'exercice permet d'obtenir des éléments clairs et de présenter sous un autre angle les informations habituellement communiquées par les entreprises elles-mêmes. Sur le même principe que la campagne 2024, le FIR continue d'aller au-delà de la simple transparence et d'encourager la clarté et les meilleures pratiques.

Des questions subdivisées en sous-parties

Toutes les questions ont été rédigées de façon granulaire⁴ afin d'aider les entreprises à mieux comprendre tous les aspects de la question et à les traiter un à un. Ce choix a aussi permis de faciliter la lecture des réponses pour les analystes. Ainsi, il a été très apprécié que les entreprises adoptent cette approche dans leur réponse, démontrant d'une manière simple, en respectant l'exercice, une progression vers plus de transparence.

Une personnalisation de la cinquième question

Dans une démarche d'amélioration continue de la campagne et de prise en compte des spécificités de chaque entreprise du CAC 40, une question personnalisée a été introduite pour chacune d'entre elles. Les analystes impliqués dans la campagne ont d'abord identifié, pour chaque société, trois à cinq enjeux particulièrement matériels. Ils ont ensuite voté afin de déterminer un enjeu prioritaire. **Les analystes ont soigneusement rédigé ces questions à l'issue d'une analyse approfondie des DEU et autres documents publics des entreprises, veillant à ce que les réponses ne soient ni évidentes ni déjà bien couvertes.** L'objectif est que l'entreprise apporte une réponse claire dans le présent rapport et, le cas échéant, qu'elle améliore sa communication sur cet enjeu dans sa documentation publique, en réponse aux attentes de ses parties prenantes.

Ces questions ciblent soit :

- un enjeu stratégique sur lequel les investisseurs responsables attendent davantage de transparence ;
- une controverse en cours pour laquelle la réponse de l'entreprise semble insuffisante ;
- un sujet soulevé par des parties prenantes issues de la société civile (ONG, syndicats...) sur lequel l'entreprise ne s'est pas encore exprimée publiquement.

Une dimension qualitative pour compléter l'analyse de transparence

Pour évaluer la qualité globale de la stratégie RSE des entreprises, le FIR a décidé cette année de solliciter à nouveau différents experts afin d'examiner de manière plus approfondie la qualité des réponses fournies par les entreprises du CAC 40. Ces experts apportent un éclairage complémentaire à cette campagne, allant au-delà de l'analyse de la transparence de l'entreprise sur ces sujets choisis par le FIR et décelant si la stratégie est alignée avec la communication sur les piliers E, S, G ([cf. page 7](#)).

Une analyse des réponses à la lumière des controverses

Dans le cadre d'un partenariat renouvelé avec l'agence de notation EthiFinance, le FIR a pu, comme en 2023 et 2024, ajouter une dimension essentielle à cette évaluation en intégrant les controverses. L'accès à la plateforme d'EthiFinance a ainsi permis au FIR de recenser les controverses corrélées aux questions et considérées comme les plus sévères⁵.

Les analystes de la campagne se sont ensuite chargés de choisir l'intégration ou non de la controverse dans leur analyse lorsque l'entreprise ne mentionnait pas le sujet de cette dernière dans sa réponse ([cf. page 7](#)).

Remarque préliminaire : cette année 4 entreprises (LVMH, Michelin, Pernod Ricard, TotalEnergies) n'ont pas mis à disposition d'adresse e-mail générique pour l'envoi de questions écrites⁶ en ligne. Ce choix, qui oblige les investisseurs à recourir à un envoi postal avec accusé de réception, est un frein au dialogue.

⁴. Les quatre questions génériques et les 40 questions personnalisées sont toutes subdivisées en sous-parties.

⁵. Score de sévérité 3 ou 4 selon la méthodologie d'EthiFinance.

⁶. Concernées par les articles L. 225-108 et R. 225-84 du Code de commerce.



Même si l'analyse de la transparence a été renforcée par une analyse des principales controverses et une expertise externe sur certaines questions, le risque de "greenwashing" n'est pas tout à fait exclu.

Les parties prenantes seront à même d'en juger à la lecture des réponses intégrales. Voici une synthèse des principaux résultats, dont vous pouvez retrouver les détails dans les pages suivantes.

Une évolution méthodologique de la note

Le système d'étoiles a été conservé, notamment pour mettre en avant la répartition des entreprises ayant obtenu 0, 1, 2 ou 3 étoiles. Cependant, les notes sont désormais présentées de manière plus granulaire, arrondies au quart de point (0,25). L'objectif est d'adapter la notation à des questions personnalisées, individuelles et non comparables entre elles (*cf. Annexe III*).

Des réponses précises, parfois étayées par des renvois vers la documentation publique

La campagne de 2024 avait déjà mis en évidence que certaines sociétés renvoyaient systématiquement à leur Document d'Enregistrement Universel (DEU) sans fournir d'explications complémentaires, ce qui limitait la clarté et la portée du dialogue actionnarial. Lors de cette sixième campagne, le nombre de renvois observés a été plus important que les années précédentes. Cette évolution peut s'expliquer par la préparation des rapports de durabilité, qui a entraîné la mise à disposition d'un volume d'informations plus important et un travail documentaire renforcé.

Aucune pénalité n'a été appliquée lorsque le renvoi était précis (numéro de page ou section indiqué) et pertinent, c'est-à-dire justifié par une réponse claire figurant dans la documentation publique. Cependant, certains renvois menaient le lecteur vers des sections ne traitant pas du sujet abordé. Dans ces cas précis de renvois dilatoires, servant principalement à contourner l'obligation de répondre de manière claire aux questions des actionnaires, des malus ont pu être appliqués à l'appréciation de l'analyste.

À l'inverse, un usage modéré et pertinent des renvois a été salué, en particulier lorsqu'il permettait d'étayer l'argumentation ou de présenter de bons exemples. Ces cas ont donné lieu à une évaluation positive.

Une étude spécifique a été menée par le FIR pour évaluer le lien entre la note obtenue et le recours aux renvois vers le DEU. Portant sur les questions génériques⁷ cette analyse a mis en évidence un écart moyen de 0,8 point entre les entreprises présentant un recours jugé excessif aux renvois vers le DEU et celles n'y recourant pas de manière excessive voire pas du tout. Les résultats détaillés ainsi que la méthodologie employée figurent en [Annexe IX](#).

Une comparabilité complexe des réponses entre nouvelles questions et questions personnalisées

Les questions ayant évolué, seules deux d'entre elles restent comparables avec l'édition précédente (questions sur le niveau de vie décent et sur les compétences en durabilité des membres des conseils).

Aussi, la cinquième question étant personnalisée à chaque entreprise et pouvant être perçue comme de difficulté variable, la comparabilité des notes attribuées est moins assurée.

Le FIR distingue trois classements : celui des questions génériques, celui des questions personnalisées, et celui moyennant les cinq notes. Conscient que ces deux derniers classements sont limités, le FIR tient à rappeler l'objectif de cette démarche : évaluer la capacité d'une entreprise à répondre à ses parties prenantes sur des sujets de durabilité sans éluder les sujets sensibles et en toute transparence. Ainsi, la notation des questions personnalisées repose à la fois sur le niveau d'ambition exprimé dans la réponse et sur le degré de transparence dont fait preuve l'entreprise répondante.

Le palmarès de cette sixième campagne

Au regard du score consolidé sur l'ensemble des questions, **Kering arrive en tête du classement avec une note de 2,4/3 (+0,5 point vs 2024)**. Par rapport à 2024, la meilleure note globale de l'ensemble du CAC 40 augmente de 0,2 point. Kering est en tête sur le classement des questions génériques (moyenne de 2,56/3) et en 9^e position sur les questions personnalisées (1,75/3). Sur trois questions génériques, Kering obtient la meilleure note du classement avec 3/3 pour la question 2 (niveau de vie décent dans la chaîne de valeur) et 2,5/3 sur les questions 3 et 4 (compétences en durabilité des membres des conseils et gouvernance de l'intelligence artificielle).

^{7.} La statistique ne concerne que les questions 1, 2 et 3, la question 4 ayant été exclue en raison de l'absence de renvois jugés excessifs.

À questions équivalentes par rapport à 2024, Kering progresse sur la question 3 (question 10 de l'édition précédente) et maintient sa note maximale sur la question 2 (ancienne question 6).

Arrivé en tête en 2023, L'Oréal suit désormais Kering et occupe la deuxième place avec une note de 1,9/3. Cette moyenne résulte de la combinaison pondérée de la note de 2/3 obtenue aux questions génériques et de la note de 1,5/3 obtenue à la question personnalisée. L'entreprise obtient la meilleure note sur les questions génériques 2 et 3 avec respectivement 3/3 et 2,5/3.

Dans le bas du tableau, on retrouve à la dernière place STMicroelectronics (0,4/3) puis TotalEnergies et Carrefour (qui obtiennent la note de 0,65/3).

Avec une note de 2,75/3, Vinci arrive en tête sur la question personnalisée, suivie d'Orange avec 2,5/3, puis de Bouygues et Eurofins Scientific qui obtiennent chacun 2,25/3. Concernant les questions génériques, le podium est constitué de Kering (2,56/3), L'Oréal (2/3) et Michelin (1,88/3).

Ces résultats confirment que le podium n'est pas le même selon que l'on se concentre sur les questions génériques ou sur les questions personnalisées⁸.

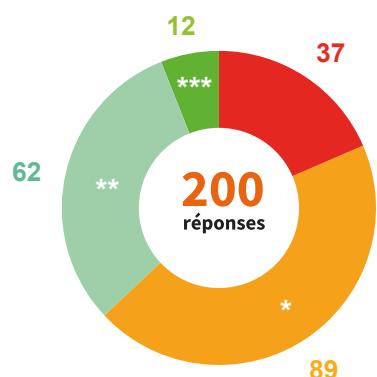
Une légère baisse des résultats

L'analyse du tableau des résultats fait ressortir une légère baisse des résultats par rapport à 2024 avec une note moyenne aux cinq questions s'établissant à 1,24 point vs 1,31 en 2024, 1,11 en 2023, 1,33 en 2022, 1,26 en 2021 et 1,04/3 en 2020.

Malgré le fait qu'aucune entreprise n'obtienne 3/3 à la question personnalisée, 7 d'entre elles obtiennent une note supérieure ou égale à 2 points, et 11 obtiennent une note supérieure à la moyenne de 1,5 point.

Comme en 2024, la question sur laquelle les entreprises apparaissent les plus matures est celle relative aux compétences RSE des administrateurs (question 3), qui obtient une moyenne de 1,56/3. Cette question, ainsi que celle portant sur la sobriété (1,26/3), affiche une note moyenne supérieure à la moyenne générale des questions génériques, qui s'établit à 1,24/3.

La question qui obtient la moins bonne note cette année est celle portant sur le niveau de vie décent dans la chaîne de valeur (question 2), avec une moyenne de 1,03/3 point, contre 1,13 en 2024. Cette baisse peut s'expliquer par une hausse du niveau d'exigence : l'évaluation porte désormais sur les travailleurs de l'ensemble de la chaîne de valeur (hors effectifs propres) et sur l'ensemble des mesures mises en place pour leur garantir un niveau de vie décent, et non plus uniquement sur la question du salaire. Le FIR encourage les entreprises à approfondir ce sujet.



Note : 200 réponses du CAC 40

Pour consulter l'ensemble des réponses des entreprises,
https://www.frenchsif.org/isr_esg/plateforme-engagement/questions-esg-en-ag/#2025

⁸. Cette année, aucun classement par pilier n'a été réalisé pour des raisons de cohérence : un tel classement reposera sur une seule question pour les piliers environnemental et social, et sur deux questions pour le pilier gouvernance, ce qui le rendrait non pertinent. Aussi, le FIR a décidé de mettre en avant les entreprises ayant obtenu les meilleures notes aux questions génériques d'une part, et aux questions personnalisées d'autre part.



Prise en compte des controverses :

Pour cette sixième saison, le FIR s'est associé à nouveau avec EthiFinance, groupe européen de notation, de recherche et de conseil en finance durable. Cette collaboration étroite a permis d'intégrer dans l'analyse des controverses qui impactent les entreprises du CAC 40 depuis plusieurs années et qui sont corrélées à l'ensemble des questions génériques et personnalisées. Les entreprises ayant été impliquées dans des controverses majeures – c'est-à-dire classées par EthiFinance selon le score de sévérité le plus élevé (scores 3, 4 et 5) – ont fait l'objet d'une analyse plus approfondie, conduisant parfois à un malus de 0,25 ou 0,5 point par question concernée. Dans les cas où la controverse avait déjà été comptabilisée lors de la campagne 2024, un malus de 0,25 point a été appliqué ([Cf. annexe VI](#)).

Expertise externe :

Parallèlement, le FIR a pris l'initiative d'ajouter une dimension qualitative à son processus d'analyse. Cette démarche implique la consultation d'experts spécialisés sur des sujets relatifs aux questions posées.

Sur le pilier environnemental (E), le FIR a de nouveau retenu l'indicateur NEC (Net Environmental Contribution), déjà mobilisé les deux dernières années. La NEC permet d'agrégier, selon une méthodologie détaillée en [page 17](#), l'ensemble des impacts positifs et négatifs des entreprises sur l'environnement, sur une échelle normée allant de -100 % à +100 %.

Si le lien entre cet indicateur et la question 1, qui porte spécifiquement sur les politiques de sobriété, est indirect, il semble néanmoins pertinent de pouvoir comparer les résultats. En effet, tandis que la sobriété s'apparente plutôt à un mode de vie, centré sur la réduction des consommations et des usages dans l'objectif de respecter les limites planétaires, la NEC, quant à elle, permet d'évaluer la contribution relative d'un produit par rapport à trois dimensions environnementales (climat, biodiversité, ressources) intégrant les effets positifs et négatifs liés aux activités, produits et services des entreprises par rapport à une moyenne.

Ainsi, l'apport de la NEC reste complémentaire avec l'approche du FIR. À titre d'illustration, un producteur d'électricité photovoltaïque affichera un score NEC particulièrement positif, sans pour autant que la conduite de son activité puisse être qualifiée de sobre au sens de la définition de la sobriété dans la question 1. À l'inverse, un acteur du secteur pétrolier pourrait mettre en œuvre de vraies mesures de sobriété dans son activité (réduction des productions d'énergie fossile, efficacité énergétique optimisée, ...), sa NEC demeurerait significativement négative compte tenu des impacts matériels de cette énergie. Aussi, la NEC permet de mettre l'approche du FIR en perspective : les efforts de sobriété d'une part, l'analyse des impacts environnementaux d'autre part.

En ce qui concerne les deux questions relatives au pilier Social (S) et au pilier Gouvernance (G), une ONG et un professionnel du monde académique ont été sollicités pour apporter un regard complémentaire, au-delà de la transparence, et garantir une évaluation éclairée. Ainsi, **Daniel Vaughan-Whitehead, fondateur de Fair Wage Network, ONG spécialisée sur la question du salaire décent et Dejan Glavas, professeur en finance durable et directeur de l'institut "AI for sustainability" de l'ESSCA, ont respectivement apporté leur expertise** sur les questions du niveau de vie décent (Q2) et de l'intelligence artificielle (Q4).

Tableau de notes à l'ensemble des questions

Noms des entreprises	Q1	Q2	Q3	Q4	QP	Note 2025
ACCOR	1,75	1	1,75	1,25	1	1,35
AIR LIQUIDE	0,5	1,5	1,5	0,5	2	1,20
AIRBUS GROUP	1,75	0,25	1	0,75	0,5	0,85
ARCELORMITTAL	1,25	0,25	1,25	0,5	0,75	0,80
AXA	1,75	1,75	1,75	1,5	1,5	1,65
BNP PARIBAS	1,25	1	2,25	1,75	0	1,25
BOUYGUES	0,25	1,75	1,25	2,25	2,25	1,55
BUREAU VERITAS	0,75	1,75	2	1	0,5	1,20
CAPGEMINI	1	0,25	2,25	0,75	1	1,05
CARREFOUR	0,5	0,25	0	1,25	1,25	0,65
CRÉDIT AGRICOLE	0,25	0,75	1,75	1,25	1	1,00
DANONE	1,25	2,5	1,5	0,75	1,75	1,55
DASSAULT SYSTÈMES	2,25	0,5	2	1,5	1,25	1,50
EDENRED	1,25	0,75	1,25	1	1,5	1,15
ENGIE	0,5	0,75	1,5	1	1,25	1,00
ESSILOR LUXOTTICA	0,25	1,25	1,25	0,5	0,5	0,75
EUROFINS	0,25	0,25	1,25	0,5	2,25	0,90
HERMÈS	1,75	2,75	1,25	1,25	1,25	1,65
KERING	2,25	3	2,5	2,5	1,75	2,40
LEGRAND	0,75	0,5	1	2,25	1	1,10
L'ORÉAL	1	3	2,5	1,5	1,5	1,90
LVMH	1,75	1	0,5	0,75	0	0,80
MICHELIN	2	1,5	2,75	1,25	1,5	1,80
ORANGE	1,25	0	1	1,5	2,5	1,25
PERNOD RICARD	1,5	1	1	1,25	1,75	1,30
PUBLICIS	0,5	1	3	1,5	0,5	1,30
RENAULT	1,75	0,25	1,75	1,25	1,25	1,25
SAFRAN	1,5	0,5	2,25	0,5	0,75	1,10
SAINT-GOBAIN	1,75	0,5	2	0,25	1	1,10
SANOFI	2,25	0	1,5	0,75	2	1,30
SCHNEIDER ELECTRIC	1,5	2,75	2,25	0	1,25	1,55
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	2	1,25	1,5	1	0,5	1,25
STELLANTIS	1,75	0,5	0,5	0,75	1,5	1,00
STMICROELECTRONICS	0,5	0	0	0,25	1,25	0,40
TELEPERFORMANCE	0,75	0,25	1	1,5	0,5	0,80
THALES	1,75	1,5	2	1,5	1,25	1,60
TOTALENERGIES	0,25	0,5	2	0,5	0	0,65
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	1,75	0,5	2,5	0,75	2	1,50
VEOLIA	2,5	0,5	0,75	2,25	2	1,60
VINCI	1	2	1,5	1,25	2,75	1,70

Comme précisé dans l'annexe méthodologique ([annexe VI](#)), et contrairement aux années précédentes, les notes attribuées à chaque question ont cette année été arrondies non pas à l'unité, mais au quart de point (0,25). L'objectif est d'obtenir une plus grande granularité dans les résultats.



Tableau de notes aux questions génériques

Nom des entreprises	Moyenne 2025	Nom des entreprises	Moyenne 2025
ACCOR	1,44	L'ORÉAL	2,00
AIR LIQUIDE	1,00	LVMH	1,00
AIRBUS GROUP	0,94	MICHELIN	1,88
ARCELORMITTAL	0,81	ORANGE	0,94
AXA	1,69	PERNOD RICARD	1,19
BNP PARIBAS	1,56	PUBLICIS	1,50
BOUYGUES	1,38	RENAULT	1,25
BUREAU VERITAS	1,38	SAFRAN	1,19
CAPGEMINI	1,06	SAINT-GOBAIN	1,13
CARREFOUR	0,50	SANOFI	1,13
CRÉDIT AGRICOLE	1,00	SCHNEIDER ELECTRIC	1,63
DANONE	1,50	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1,44
DASSAULT SYSTÈMES	1,56	STELLANTIS	0,88
EDENRED	1,06	STMICROELECTRONICS	0,19
ENGIE	0,94	TELEPERFORMANCE	0,88
ESSILORLUXOTTICA	0,81	THALES	1,69
EUROFINS	0,56	TOTALENERGIES	0,81
HERMÈS	1,75	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	1,38
KERING	2,56	VEOLIA	1,50
LEGRAND	1,13	VINCI	1,44

Tableau de notes aux questions personnalisées

Nom des entreprises	Note 2025	Nom des entreprises	Note 2025
ACCOR	1,00	L'ORÉAL	1,50
AIR LIQUIDE	2,00	LVMH	0
AIRBUS GROUP	0,50	MICHELIN	1,50
ARCELORMITTAL	0,75	ORANGE	2,50
AXA	1,50	PERNOD RICARD	1,75
BNP PARIBAS	0	PUBLICIS	0,50
BOUYGUES	2,25	RENAULT	1,25
BUREAU VERITAS	0,50	SAFRAN	0,75
CAPGEMINI	1,00	SAINT-GOBAIN	1,00
CARREFOUR	1,25	SANOFI	2,00
CRÉDIT AGRICOLE	1,00	SCHNEIDER ELECTRIC	1,25
DANONE	1,75	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	0,50
DASSAULT SYSTÈMES	1,25	STELLANTIS	1,50
EDENRED	1,50	STMICROELECTRONICS	1,25
ENGIE	1,25	TELEPERFORMANCE	0,50
ESSILOR LUXOTTICA	0,50	THALES	1,25
EUROFINS	2,25	TOTALENERGIES	0
HERMÈS	1,25	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	2,00
KERING	1,75	VEOLIA	2,00
LEGRAND	1,00	VINCI	2,75

Question 1

Sobriété

Selon la définition du GIEC⁹, « *Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires* ».

La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, etc.) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande, etc.) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obérit pas la satisfaction finale essentielle), etc.).

- a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) ? Pourriez-vous le(s) définir ?**
- b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?**
- c) Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?**
- d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?**

Longtemps dépourvue d'une définition partagée, la sobriété n'a acquis une première reconnaissance commune qu'avec la parution du sixième rapport du GIEC. L'ADEME avait néanmoins, en amont, proposé une synthèse des différentes acceptations possibles : « les démarches de sobriété interrogent le niveau de consommation de biens et de services et les modes de vie, au-delà de la minimisation des ressources utilisées pour la production d'un bien ou service donné ».¹⁰

Dans ce contexte, le FIR a choisi, en 2025, d'interroger la manière dont les entreprises du CAC 40 s'approprient cette notion. **28 d'entre elles affirment avoir intégré la sobriété à leur stratégie environnementale, mais les modalités de mise en œuvre demeurent disparates.**

⁹. « *Rapport de synthèse du sixième rapport d'évaluation (AR6) du GIEC – Résumé à l'intention des décideurs politiques* », GIEC, 2023, page 29. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/downloads/report/IPCC_AR6_SYR_SPM.pdf

¹⁰. « *Panorama sur la notion de sobriété – définitions, mises en œuvre, enjeux (rapport final)* », ADEME, 2019. <https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/489-panorama-sur-la-notion-de-sobrietete.html#>



L'enjeu de cette analyse est d'étudier les représentations et les déclinaisons opérationnelles de la sobriété afin de comprendre les leviers mobilisés, les confusions conceptuelles persistantes et les pratiques émergentes.

Dans le cadre de son partenariat avec EthisFinance, le FIR continue de prendre en compte les controverses qui touchent les entreprises du CAC 40. Aussi, onze controverses concernant 5 entreprises sont prises en compte cette année via un malus allant de -0,25 point à -0,5 point ([voir Annexe VI](#)).

Une pluralité de définitions et d'usages

Parmi les 40 entreprises, une majorité (28) déclare avoir intégré le concept de sobriété dans la stratégie environnementale. Toutefois, la manière dont ce concept est appréhendé reste hétérogène et parfois encore floue. De fait, seules 9 entreprises (Bouygues, Edenred, Hermès, Kering, LVMH, Pernod Ricard, Sanofi, Société Générale et URW) donnent une définition explicite de la sobriété faisant le lien avec leurs activités et 14 donnent une définition qu'elles considèrent comme équivalente mais qui parfois se focalise uniquement sur la sobriété en termes de ressources et non sur la sobriété au sens où nous l'entendons, qui inclut les ressources mais aussi l'offre et la demande. Parmi ces entreprises, le FIR juge que seules 5 d'entre elles (Accor, Airbus, Carrefour, Michelin et Thales) fournissent une définition véritablement équivalente et pertinente. Ceci exclut en grande partie celles qui n'abordent la sobriété que par le prisme de l'économie circulaire considéré comme trop réducteur. Parmi les entreprises qui semblent avoir compris le concept de sobriété, certaines se distinguent par une réflexion avancée sur le sujet. On peut citer Kering qui définit le concept par son action sur les différents axes: de promotion des produits qui durent, de réduction des ressources et matières utilisées par le

groupe et ses maisons, d'optimisation de l'efficience des procédés de production des sites du groupe et de ceux de ses fournisseurs et enfin de production au plus juste (optimisation de la production et des stocks). La réponse du groupe LVMH témoigne également d'une bonne appréhension du concept de sobriété avec une approche holistique. De fait, la société décline la sobriété en plusieurs axes que sont:

- La sobriété matière: 100 % de produits éco-conçus
- La sobriété énergétique : plan de sobriété énergétique et objectifs climat scopes 1 et 2
- La sobriété d'usage : services réparation, de recharge et revalorisation
- La sobriété des ressources sols et biodiversité : 100 % de matières premières stratégiques certifiées et déploiement de l'agriculture régénératrice
- La sobriété hydrique : réduction de 30 % des prélevements en eau (scope 1 et 3)

Pour certaines entreprises (au moins 3 sur l'indice), la sobriété est assimilée principalement, voire uniquement, à la notion d'économie circulaire. Cette lecture se traduit par la mise en avant de leviers tels que l'efficacité ou le recyclage. Or, si sobriété et économie circulaire peuvent se recouper, elles ne sont pas synonymes. L'économie circulaire n'implique pas nécessairement une remise en cause de la consommation finale ou des volumes de production. Elle peut même générer des effets rebond : en facilitant le recyclage ou en améliorant l'efficacité, elle risque paradoxalement de stimuler la consommation et d'amoindrir ses bénéfices environnementaux¹¹.

Le concept de sobriété étant par nature large, il paraît essentiel de ne pas le réduire à une seule de ses composantes. À ce titre, 9 sociétés du CAC 40 assimilent encore majoritairement la sobriété à

^{11.} "The rebound effect of circular economy: Definitions, mechanisms and a research agenda" Castro C.G. et al., *Journal of Cleaner Production*, 2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652622007685>

une amélioration de l'efficacité énergétique ou de l'usage des ressources. Cette confusion conceptuelle est problématique : l'efficacité consiste à produire la même chose avec moins de ressources, tandis que la sobriété implique une limitation volontaire de la consommation ou de l'usage, en deçà de ce qui serait techniquement possible. Aussi, cette distinction, explicitement formulée par BNP Paribas, est fondamentale. Elle permet de rappeler que **l'efficacité ne peut se substituer à la sobriété, cette dernière nécessitant une réflexion plus profonde sur les modes de production et de consommation.**

Du concept à la réalité : une mise en œuvre et un chiffrage complexes

Parmi les 40 réponses, seules 14 entreprises semblent véritablement intégrer la notion de sobriété au sens large en évoquant des actions portant simultanément sur l'usage des ressources, les volumes consommés et produits ou encore l'allongement de la durée de vie des produits. Dans un second temps, l'objectif de la question était d'identifier la part des activités effectivement couvertes par le concept de sobriété. Or, aucune entreprise n'a à ce jour calculé ni publié d'information en ce sens.

Une grande partie (24 entreprises) publie des indicateurs qui permettent de mieux saisir leur niveau d'ambition sans pour autant permettre de mesurer le niveau global de sobriété de leurs activités : par exemple, leurs objectifs d'éco-conception¹², la part de matières premières recyclées intégrées dans leurs produits ou emballages, la réduction des consommations énergétiques ou en eau, etc. Également, l'entreprise Sanofi déclare que l'ensemble des nouveaux produits suivront une démarche d'éco-conception d'ici 2025, et que les 20 produits les plus vendus suivront eux aussi une démarche d'éco-conception d'ici 2030. Par ailleurs, comme souligné dans le rapport de l'année dernière¹³, **Veolia dispose d'un indicateur intéressant et unique parmi les entreprises du CAC 40 qui est celui de l'évolution de son chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire¹⁴.**

Entre réussites opérationnelles et défis persistants

Même si 31 entreprises renvoient à leur DEU, dont 11 de manière imprécise¹⁵, une dizaine d'entre elles sont en mesure de fournir des exemples concrets d'actions réussies, bien que parfois limités aux ressources ou encore à l'état d'expérimentation. Ces exemples sont généralement assortis d'objectifs chiffrés et d'indicateurs de suivi.

^{12.} Pour rappel, l'éco-conception est définie par le Ministère de la Transition Écologique comme l'intégration de « la protection de l'environnement dès la conception des biens ou services. Elle a pour objectif de réduire les impacts environnementaux des produits tout au long de leur cycle de vie : extraction des matières premières, production, distribution, utilisation et fin de vie. Elle se caractérise par une vision globale de ces impacts environnementaux : c'est une approche multi-étapes (tenant en compte les diverses étapes du cycle de vie) et multi-critères (tenant en compte les consommations de matière et d'énergie, les rejets dans les milieux naturels, les effets sur le climat et la biodiversité) ».

^{13.} « Comment le CAC40 répond-il aux investisseurs ? », FIR, 2024, page 26.

https://www.frenchsif.org/isr_esg/wp-content/uploads/FIR_Rapport-S5-AG2024_22janv2025.pdf

^{14.} Le chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire est le chiffre d'affaires des entités du groupe qui réalisent leur chiffre d'affaires sur les activités suivantes : la collecte sélective et valorisation des déchets solides, liquides, dangereux, des sous-produits et des boues, la réutilisation de l'eau, les contrats de performance énergétique, l'exploitation des réseaux de chaleur, de vapeur et de refroidissement utilisant plus de 50 % d'énergie non fossile, la cogénération, les contrats de services industriels multi-activités.

^{15.} Les renvois sont caractérisés d'imprécis lorsque l'entreprise se réfère à son DEU de manière large, sans page ou section, ou si l'information n'a pas été trouvée.



Certains secteurs se distinguent néanmoins. **L'automobile**, confrontée à des tensions croissantes sur les matières premières – notamment les terres rares –, et **le luxe**, dont le positionnement haut de gamme favorise la valorisation de la durabilité et de la réparabilité, se montrent particulièrement actifs. À l'inverse, des secteurs traditionnellement éloignés de ces préoccupations révèlent des initiatives innovantes. Ainsi, Edenred adopte la définition du GIEC et rationalise son offre afin de réduire les développements informatiques spécifiques, limitant de facto les besoins matériels. **Cette approche illustre la possibilité d'une sobriété organisationnelle qui dépasse la seule gestion des flux physiques.**

À titre d'exemple, le groupe Danone dispose d'un programme "Battle Against Waste" depuis 2022 qui vise à réduire de 50 % le gaspillage alimentaire dans la chaîne d'approvisionnement entre 2020 et 2030¹⁶ et qui implique fournisseurs, clients, partenaires et experts internes. L'évolution est suivie via un système de reporting et est pilotée par des objectifs individuellement attribués à chaque site de production et unité de vente. Les performances sont régulièrement examinées au niveau local et zonal, et trimestriellement au niveau mondial. Danone a aussi signé un accord de collaboration avec le Global Foodbanking Network (GFN) dans un but commun global : veiller à ce que les surplus alimentaires alimentent ceux qui en ont le plus besoin et créer des passerelles entre les sites de production et de distribution de Danone et les banques alimentaires membres du GFN. Depuis, Danone a fait don de plus de 13 000 tonnes de produits grâce au GFN dans quatorze pays. Enfin, tous les produits laitiers ou d'origine végétale, lorsque cela est possible, passent de l'étiquetage « à consommer avant le » à « de préférence avant le » pour réduire le gaspillage

alimentaire dans les ménages. Entre 2020 et 2024, l'entreprise a réduit la quantité totale de ses déchets alimentaires par tonne de produits vendus de 18,1 % (hors déchets destinés à l'alimentation animale et à la transformation de biomatériaux).

On peut également citer deux exemples du groupe Hermès. Le premier concerne la gestion de l'eau : le site SIEGL a mis en place une station d'épuration permettant la réutilisation de l'eau, ce qui a conduit à une baisse de 65,4 % des prélèvements à usage industriel sur les dix dernières années, notamment dans les tanneries via un programme d'optimisation. Le second porte sur les matières : Hermès a développé une gamme de parfums et cosmétiques rechargeables et assurait, en 2024, un service après-vente couvrant 200 000 produits, appuyé par un réseau mondial d'artisans réparateurs. Le projet Resilked a permis de réduire de 20 % l'impact environnemental des housses en toile chevron, tandis que l'offre Petit h favorise la réutilisation interne des matières.

Concernant les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de leur démarche, seules 12 entreprises (Accor, Danone, Kering, Legrand, Orange, Pernod Ricard, Renault, Saint-Gobain, Sanofi, Thales, Veolia, Vinci) ont été en mesure de les renseigner. On peut ainsi distinguer cinq grandes typologies de freins mis en avant par les entreprises :

– Les **contraintes techniques et opérationnelles** (mentionnées par Accor et Saint Gobain). Par exemple, Saint-Gobain met en lumière le fait que l'efficacité des filières de collecte de déchets repose sur un tri sélectif par matériaux au plus près des chantiers et nécessite aussi de nombreuses formations des artisans, des employés et des clients;

¹⁶. Ratio de déchets alimentaires impropre à la consommation humaine ou animale ou à la transformation des biomatériaux.

- La **remise en question des modèles économiques traditionnels** (mentionnée par Orange, Legrand ou encore Veolia) : historiquement construits sur la croissance des volumes, le renouvellement rapide des équipements ou la consommation intensive de ressources, les modèles économiques actuels apparaissent difficilement compatibles avec les principes de sobriété ;
- L'**interdépendance des parties prenantes** (mentionnée par Danone et Kering) : la sobriété implique une transformation collective de l'ensemble des parties prenantes sur la chaîne de valeur, processus long à mettre en place ;
- Les **difficultés culturelles et communicationnelles** (mentionnées par Sanofi, Thales, Vinci ou encore Renault) : manque de connaissance ou de volonté des clients notamment ;
- Les **limites réglementaires et juridiques** : manque de clarté des normes, normes peu incitatives (mentionnées par Legrand).

Sobriété et rentabilité : un équilibre à construire

La question posée par le FIR sur la conciliation entre rentabilité et sobriété visait à encourager les entreprises à réfléchir à leur modèle d'affaires. L'idée étant donc de permettre d'expliciter la manière dont elles organisent leur transition afin de garantir la continuité de leurs activités tout en préservant la planète. À cet égard, seules 11 entreprises (Accor, Airbus, Axa, Hermès, Kering, Michelin, Renault,

Schneider Electric, Stellantis, Thales, Veolia) ont été en mesure d'expliquer de manière claire le lien entre sobriété et rentabilité de leurs activités.

Parmi les 11 sociétés, une majorité confirme qu'une consommation plus sobre des ressources (matières premières, énergie, etc.) amène à des économies significatives. Certaines expliquent également que le développement d'un modèle sobre peut être un levier pour leur business et un facteur de différenciation en répondant aux nouvelles attentes des clients. Cela peut passer par « l'économie de la fonctionnalité¹⁷ » citée par une entreprise (Michelin), ou sur des solutions visant à allonger la durée de vie de leurs produits comme des solutions de réparabilité ou d'éco-conception qui sont citées par plus d'un quart des sociétés. Michelin donne ainsi l'exemple de son modèle "Tyre as a Service", qui repose sur une réelle conciliation sobriété / rentabilité : plus le client utilise longtemps ses pneus, ce qu'il est incité économiquement à faire, moins les coûts des ressources et d'exploitation sont élevés. En effet, ce modèle de type "pay-per-use" basé sur le nombre de kilomètres parcourus couvre aujourd'hui près de 400 000 véhicules, génère environ 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, et permet d'améliorer l'usage des ressources à plusieurs niveaux. Parmi les leviers : l'emploi accru de matériaux durables (objectif de 40 % d'ici 2030), le recours au rechapage et au re-garnissage des pneus à des taux bien supérieurs aux standards du secteur (\approx 46-47 % de rechapage, \approx 40 % de re-garnissage), ce qui prolonge la durée de vie des pneus. Ces processus entraînent des économies significatives de matière première, de

^{17.} Avec l'économie de la fonctionnalité, le vendeur reste propriétaire du bien tout au long de son cycle de vie mais offre un usage assorti d'un contrat qui permet d'assurer la performance et la robustesse du bien sur le long terme. Voir « L'économie de la fonctionnalité », Ministère de la Transition Écologique, janvier 2025.

<https://www.ecologie.gouv.fr/politiques-publiques/leconomie-fonctionnalite#:~:text=L'économie%20de%20la%20fonctionnalité%20en%20pratique,bien%20sur%20le%20long%20terme>



carburant – et donc une réduction des émissions de CO₂. Selon le groupe, cela permet d'éviter chaque année la consommation de quelques 26 000 tonnes de matières premières, de 130 millions de litres de carburant, et l'émission d'environ 330 000 tonnes de CO₂.

Veolia développe également des exemples intéressants en expliquant que, dans un premier temps, certaines réductions de consommation par ses clients peuvent représenter un manque à gagner dans son modèle d'affaires classique (eau facturée au volume par exemple). Sur cette base, Veolia initie de nouveaux modèles contractuels qui s'appuient sur des tarifications innovantes comme :

- La tarification saisonnière qui encourage une utilisation responsable pendant les périodes de pénurie ;
- La tarification progressive qui conduit les gros consommateurs à contribuer davantage aux revenus du service ;
- La tarification sociale qui protège les usagers à faibles revenus ;
- L'augmentation de la part fixe qui finance l'adaptation des infrastructures.

Par exemple, Veolia a signé un contrat avec La Métropole Européenne de Lille (MEL) avec un objectif d'atteindre 10 % d'économies d'eau en dix ans grâce au déploiement du télé-relevé et de kits de sensibilisation d'ici 2027, à l'installation de

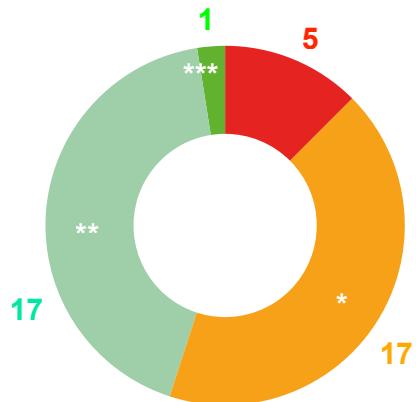
5 000 sondes de détection de fuites et à la signature de 1 200 contrats de sobriété hydrique avec des acteurs publics et privés.

Ces initiatives illustrent que, au-delà de l'économie circulaire, certaines entreprises développent des modèles innovants où la sobriété, comprise comme maîtrise et réduction des consommations, occupe une place centrale dans leur stratégie qui permet un avantage compétitif, des coûts évités voire une profitabilité accrue.

Conclusion

En définitive, l'analyse montre que si la sobriété est désormais présente dans la stratégie d'une majorité d'entreprises du CAC 40, sa traduction opérationnelle reste inégale. Les approches varient entre une compréhension large et systémique du concept et une lecture plus restrictive, centrée sur l'efficacité ou l'économie circulaire. Peu d'acteurs sont aujourd'hui capables d'en mesurer l'ampleur réelle dans leurs activités et les indicateurs de suivi demeurent fragmentaires. **L'enjeu des prochaines années sera donc de clarifier les définitions, de renforcer la transparence des pratiques et de tester la solidité des modèles économiques face à une logique de sobriété encore émergente.**

Les notes ont été attribuées selon les critères suivants :



0 étoile: l'entreprise n'a fourni aucune information ou des informations très partielles ne démontrant pas qu'elle s'était saisie du sujet sur l'ensemble des quatre critères de la question (définition, application du concept dans les activités, exemples concrets de succès récents et indicateurs, lien entre sobriété et rentabilité) (5 entreprises)

1 étoile: les entreprises déclarent toutes, sauf une, avoir intégré au moins partiellement le concept de sobriété dans leur stratégie mais les explications sur la manière dont cela est intégré, détaillant des exemples de succès, sont la plupart du temps trop partielles. Seules 3 entreprises détaillent les difficultés rencontrées et 5 évoquent le lien entre rentabilité et sobriété (17 entreprises)

2 étoiles: l'ensemble des entreprises ayant obtenu deux étoiles ont au moins une partie des points sur les trois premiers critères et seules deux n'en n'ont pas sur le dernier critère qui demande d'expliquer le lien entre rentabilité et sobriété (17 entreprises)

3 étoiles: l'entreprise répond de manière satisfaisante à tous les critères de la question (1 entreprise)

Nom des entreprises	Note (/3)	Nom des entreprises	Note (/3)
ACCOR	1,75	L'ORÉAL	1,00
AIR LIQUIDE	0,50	LVMH	1,75
AIRBUS GROUP	1,75	MICHELIN	2,00
ARCELORMITTAL	1,25	ORANGE	1,25
AXA	1,75	PERNOD RICARD	1,50
BNP PARIBAS	1,25	PUBLICIS	0,50
BOUYGUES	0,25	RENAULT	1,75
BUREAU VERITAS	0,75	SAFRAN	1,50
CAPGEMINI	1,00	SAINTE-GOBAIN	1,75
CARREFOUR	0,50	SANOFI	2,25
CRÉDIT AGRICOLE	0,25	SCHNEIDER ELECTRIC	1,50
DANONE	1,25	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	2,00
DASSAULT SYSTÈMES	2,25	STELLANTIS	1,75
EDENRED	1,25	STMICROELECTRONICS	0,50
ENGIE	0,50	TELEPERFORMANCE	0,75
ESSILOR LUXOTTICA	0,25	THALES	1,75
EUROFINS SCIENTIFIC	0,25	TOTALENERGIES	0,25
HERMÈS	1,75	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	1,75
KERING	2,25	VEOLIA	2,50
LEGRAND	0,75	VINCI	1,00



EXPERTISE EXTERNE SUR LE PILIER ENVIRONNEMENTAL : l'analyse FIR complétée par celle de la NEC Initiative

Pour rappel, dans le cadre de l'analyse qualitative de la performance des entreprises sur le pilier environnemental (Q1), le FIR a fait appel à la NEC.

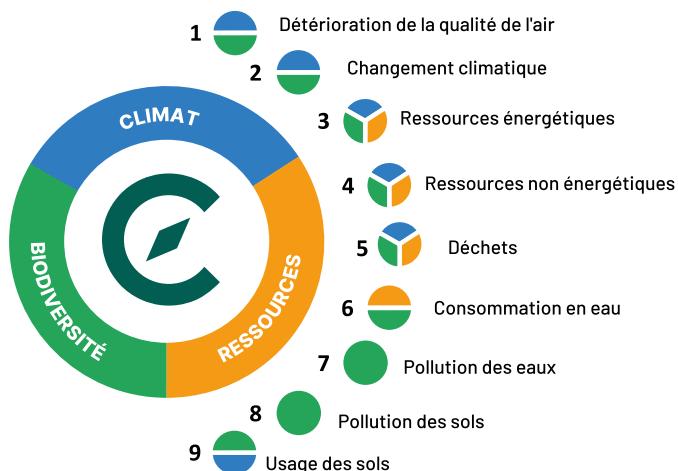
Pour évaluer la stratégie climatique et environnementale d'une entreprise, divers indicateurs peuvent être utilisés. La lecture des résultats montre bien qu'en **fondation des indicateurs** considérés – *l'alignement à la taxonomie verte de l'UE, les cibles validées par la SBTi, ou l'indicateur NEC – l'information divulguée sur l'impact de l'entreprise sur l'environnement est significativement différente.*

Ainsi, alors que seulement 4,4 % du chiffre d'affaires agrégé du CAC 40 est aligné à la taxonomie verte de l'UE¹⁸, 78 % du CAC 40 a une cible validée par la Science-Based Targets initiative, SBTi, et le **score NEC moyen agrégé du CAC 40 n'est que de -5,6 %, c'est-à-dire inférieur à la moyenne mondiale de 0 %** (plus de détails en [Annexe VIII](#)).

NB : Le caractère binaire de la taxonomie, ainsi que son champ d'application limité à certains secteurs d'activités, la rendent inadéquate pour comparer les performances environnementales des entreprises. Cela s'explique non seulement par l'absence de certains secteurs (comme l'agroalimentaire, par exemple), mais surtout par son caractère binaire.

Qu'est-ce que la NEC ?

La NEC est un indicateur environnemental holistique basé sur l'impact. Pour obtenir une évaluation complète de l'impact environnemental, la NEC utilise une approche multicritère couvrant les thématiques Climat, Biodiversité et Ressources. Plus précisément, la NEC agrège les principaux impacts environnementaux selon neuf critères spécifiques :



Pour chaque critère, un indicateur spécifique est utilisé selon l'activité considérée. Par exemple, dans le cadre de la mobilité, les émissions de NOx et de PM10 sont utilisées pour intégrer la détérioration de la qualité de l'air, tandis que les émissions d'équivalent CO₂ sont utilisées pour le changement climatique.

De même, **l'approche de la NEC est différente de celle du FIR** sur le pilier environnemental dans le cadre de cette campagne :

Alors que la méthodologie du FIR analyse le niveau de déploiement et la nature des pratiques de sobriété des entreprises du CAC 40, la NEC agrège les impacts environnementaux des modèles d'affaires. Il s'agit donc de deux approches différentes qui permettent notamment d'examiner s'il y a des liens entre les impacts environnementaux du modèle économique, et la prise en compte du sujet de la sobriété par les entreprises.

¹⁸. Selon les données publiées par les entreprises pour l'année 2024, calcul de la NEC initiative et Sycomore AM.

Le score NEC mesure la performance environnementale de toute activité économique :

il fournit un score unique qui est une réponse simple à une question complexe : « *Dans quelle mesure un produit/service/entreprise/contribue-t-il(elle) à la transition écologique ?* ».

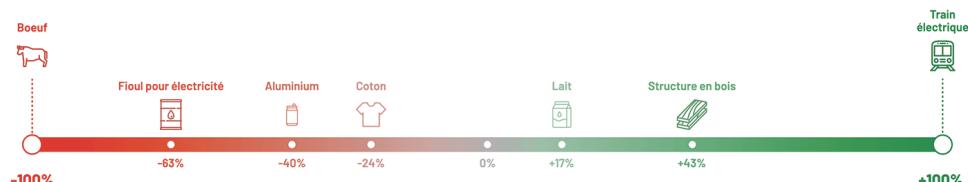
Le score NEC s'étend sur une échelle de -100 % à +100 % :

- -100 % pour les activités les plus destructrices de capital naturel ;
- à +100 % pour les activités les moins impactantes ;
- en passant par 0 %, qui reflète l'empreinte environnementale globale moyenne pour chaque fonction, activité ou usage analysé(e).

Le 0 % de NEC au centre de l'échelle correspond à la moyenne de l'économie mondiale actuelle.

Basée sur l'ACV (Analyse du Cycle de Vie), la NEC mesure les impacts environnementaux des activités économiques en intégrant chaque finalité via chaque fonctionnalité référencée (se nourrir, se déplacer, se vêtir, se chauffer, ...) et les rapporte à un dénominateur physique (kWh d'électricité, m² de bâtiment, passager transporté sur 1 kilomètre ou tonne de marchandise transportée sur 1 kilomètre,...).

Quelques exemples de scores NEC :



Source : Méthodologie NEC V1.1



La mise en œuvre d'une démarche de sobriété ne peut être que bénéfique d'un point de vue environnemental, et toute entreprise désireuse de réduire ses impacts ou de faire évoluer son modèle d'affaires vers plus de résilience environnementale devrait se lancer dans une telle démarche. Pour autant, comme mentionné précédemment, on ne peut pas établir de lien direct entre des démarches de sobriété d'une part, et l'impact environnemental du modèle d'affaires d'autre part. C'est ce que démontrent les deux approches complémentaires du FIR et de la NEC Initiative. Il est intéressant de les rapprocher pour examiner si la mise en œuvre de plans et d'actions de sobriété évaluée par le

FIR est corroborée par la contribution environnementale analysée selon la NEC de chaque entreprise du CAC 40. La dispersion des résultats montre que ce n'est pas le cas. Une entreprise peut exceller dans ses actions de sobriété, répondant aux critères du FIR, tout en ayant une activité économique contribuant plus aux problèmes environnementaux qu'aux solutions, ce qu'un score NEC négatif reflète en relatif. À l'inverse, une entreprise actrice d'un secteur économique par nature peu impactant – ce que reflètera un score NEC positif – peut être dans le même temps relativement peu avancée sur le sujet précis de la sobriété.

Présentation des notes NEC mises en lumière avec les notes FIR sur la sobriété

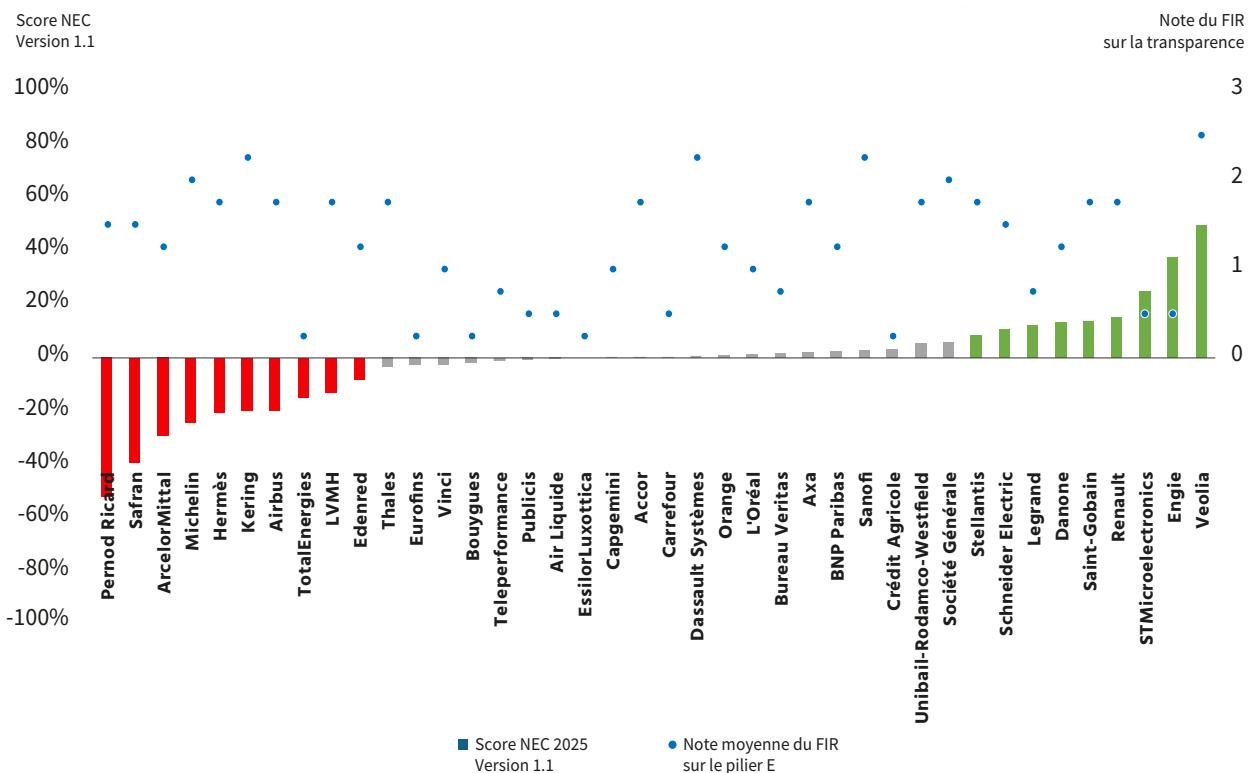


Tableau consolidé des Scores NEC V1.1 et de la part du chiffre d'affaires alignée à la taxonomie

ENTREPRISE	NEC 2025	Part CA alignée taxonomie UE (selon les données publiées par les entreprises pour l'année 2024)
VEOLIA ENVIRONNEMENT	49%	40%
ENGIE	37%	19%
STMICROELECTRONICS	25%	0%
RENAULT	15%	13%
SAINT-GOBAIN	13%	18%
DANONE	13%	0%
LEGRAND	12%	12%
SCHNEIDER ELECTRIC	11%	28%
STELLANTIS	8%	7%
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	6%	0%
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	5%	50%
CRÉDIT AGRICOLE	3%	0%
SANOFI	2%	0%
BNP PARIBAS	2%	0%
AXA	2%	0%
BUREAU VERITAS	1%	3%
L'ORÉAL	1%	0%
ORANGE	1%	2%
DASSAULT SYSTÈMES	1%	35%
CARREFOUR	0%	0%
ACCOR	0%	0%
CAPGEMINI	0%	0%
ESSILORLUXOTTICA	0%	0%
AIR LIQUIDE	0%	1%
PUBLICIS	-1%	0%
TELEPERFORMANCE	-1%	0%
BOUYGUES	-2%	17%
VINCI	-3%	22%
EUROFINS	-3%	14%
THALES	-3%	3%
EDENRED	-8%	0%
LVMH	-13%	0%
TOTALENERGIES	-15%	2%
AIRBUS	-20%	0%
KERING	-20%	0%
HERMÈS INTERNATIONAL	-21%	0%
MICHELIN	-25%	0%
ARCELORMITTAL	-30%	0%
SAFRAN	-39%	0%
PERNOD RICARD	-52%	0%



Dans un but pédagogique, les scores NEC de 5 entreprises¹⁹ sont détaillés ci-après pour les entreprises des secteurs du luxe, de la mobilité et du transport, et de l'information et des télécommunications.

Parmi les entreprises du secteur du luxe

Hermès, Kering et LVMH sont évaluées via les référentiels NEC correspondants aux produits qu'elles fabriquent et commercialisent : essentiellement « Habillement & Textile » mais également « Hygiène-Beauté-Produits Ménagers ». L'utilisation de textiles et de matières végétales et animales (cuir, cachemire, soie, laine, coton, etc.)

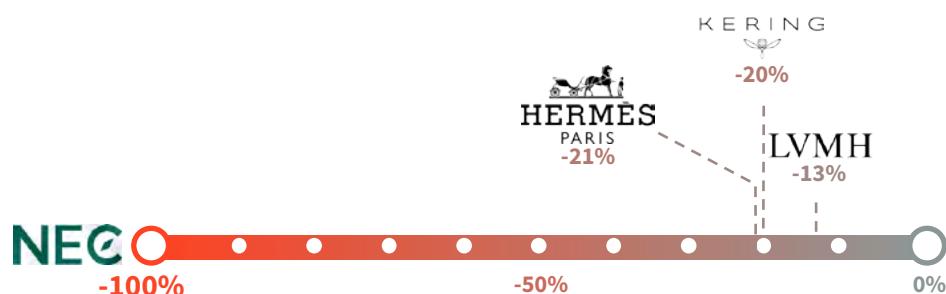
dont la culture ou l'exploitation génèrent de forts impacts environnementaux (émissions de gaz à effet de serre, consommation en eau, pollution des sols et des eaux, etc.) pénalisent l'évaluation NEC de ces entreprises.

Le développement de pratiques vertueuses comme des services de réparation permettant de prolonger la durée de vie des produits ou des mesures environnementales ciblées sur les sites de production, d'une part, et l'usage croissant de matières premières certifiées (cachemire RWS pour Hermès par exemple), d'autre part, permettent toutefois de compenser partiellement cette évaluation négative. **Ainsi, le score NEC d'Hermès est de -21 %, celui de Kering de -20 %, celui de LVMH -13 %.**

Du côté de la sobriété

Les 3 entreprises du secteur du luxe (Hermès, Kering et LVMH) obtiennent une note allant de 1,75/3 à 2,25/3 à la question sur la sobriété, témoignant de démarches structurées et bien mises en œuvre. Toutes les étapes de la chaîne de valeur sont prises en compte, traduites par des actions concrètes allant de l'éco-conception, à la production, à la vente et à l'allongement de la durée de vie des produits (services de réparation, entre autres). Ces initiatives se traduisent par des actions tangibles de l'amont à l'aval, telles que l'analyse de la part des fournisseurs audités et des filières certifiées (Hermès et LVMH), l'engagement dans la démarche SBTN pour évaluer les pressions exercées sur la nature (Hermès), ou encore l'utilisation de l'intelligence artificielle pour anticiper la demande et adapter la production, ainsi que la facilitation de la seconde main via la collaboration avec des sites partenaires (Kering). Ces éléments témoignent d'un engagement fort des trois groupes du luxe envers la sobriété et leur volonté de structurer des pratiques responsables sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Néanmoins, ces engagements ne suffisent pas à transformer le modèle d'affaires de ces entreprises en un modèle de production durable et pérenne, comme le confirment leurs scores NEC négatifs. Pour le secteur du luxe, la sobriété est partiellement prise en compte par la NEC via des éléments tels que les services de réparation ou l'usage de matières premières certifiées, qui contribuent à réhausser légèrement les scores. Ces derniers restent cependant négatifs en raison de l'impact environnemental inhérent à l'activité du secteur : utilisation de textiles en matières animales et végétales, sources de pollution et d'émissions de gaz à effet de serre. L'approche par la sobriété, si structurée et ambitieuse soit-elle, ne suffit donc pas à ces entreprises pour transformer leurs activités en modèles de production véritablement durables et respectueux de l'environnement.



¹⁹. Hermès, Kering, LVMH, Michelin et Pernod Ricard.

Michelin, pour le secteur de la mobilité et du transport

Michelin est évaluée via le référentiel « Mobilité et transport ». Celui-ci évalue tous les moyens de transport (maritime, terrestre, aérien) selon deux fonctionnalités : le transport de passagers et celui de marchandises.

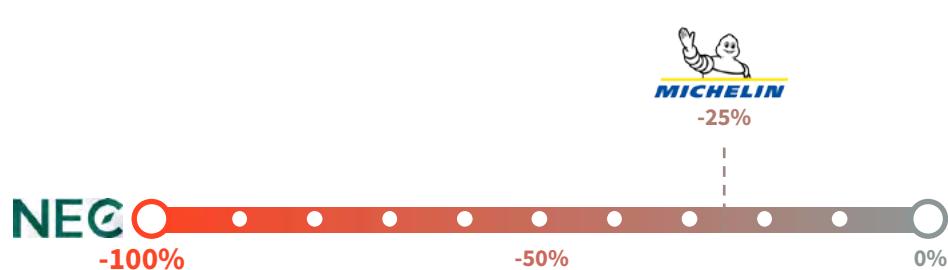
Sachant que l'activité de Michelin consiste à équiper les moyens de transports terrestres et aériens en pneumatiques, **la NEC du groupe reflète les impacts**

environnementaux de ces moyens de transport, loin d'être décarbonés en 2025. En effet, Michelin fournit d'une part, des pneus destinés à de la première monte pour équiper des véhicules neufs et d'autre part, des pneus de remplacement. Ces derniers équipent le parc roulant existant constitué de véhicules plus anciens et plus polluants que les véhicules neufs. **Ainsi, le score NEC est de -25 %.**

Du côté de la sobriété

Michelin explicite de manière précise la façon dont le concept de sobriété est intégré à sa stratégie, en l'illustrant par plusieurs exemples concrets et en faisant un véritable levier de différenciation. L'entreprise adopte une démarche proactive en matière de sobriété volumique, notamment à travers le prolongement de la durée de vie de ses produits et la garantie de leur performance dans le temps. Le groupe met particulièrement en avant son modèle "Tyre as a Service", fondé sur l'économie de la fonctionnalité, qui concilie sobriété et rentabilité : plus les pneus sont utilisés longtemps, plus les coûts en ressources et en exploitation diminuent. Cette approche, appuyée par des pratiques de rechapage, re-garnissage et d'écoconception, permet d'allonger la durée de vie des produits, de réduire la consommation de matières premières et les émissions de CO₂. Selon le groupe, ces pratiques permettent d'éviter chaque année la consommation de 26 000 tonnes de matières premières, 130 millions de litres de carburant et l'émission d'environ 330 000 tonnes de CO₂.

Cette démarche illustre une sobriété par l'offre particulièrement avancée, qui distingue le groupe de la majorité des entreprises encore centrées sur la sobriété énergétique ou la production. Cependant, l'impact environnemental global du groupe demeure élevé, son activité reposant principalement sur l'équipement des véhicules terrestres et aériens en pneus. Si les pneus de première monte équipent des véhicules neufs généralement plus sobres, ceux de remplacement concernent majoritairement un parc existant plus ancien et plus polluant. Cette réalité se traduit par un score NEC de -25 %, soulignant que la sobriété, à elle seule, ne suffit pas à refléter l'impact environnemental global d'un groupe.



STMicroelectronics, pour le secteur technologies de l'information et telecom

STMicroelectronics est évaluée via le référentiel « Technologies de l'information & Telecom » permettant de couvrir l'activité de fabrication de semi-conducteurs. Une partie de l'activité telle que reportée par l'entreprise permet d'identifier un usage final autour des véhicules neufs, bénéficiant d'une NEC positive. Autrement, l'essentiel de la NEC

de STMicroelectronics dépend du mix électrique de ses sites de fabrication, et donc de leur implantation géographique (par exemple : un site de fabrication en Norvège ou au Brésil bénéficiera d'une NEC supérieure à celle d'un site en Pologne ou en Chine, compte tenu du caractère plus ou moins carboné des mix électriques de ces différents pays).

Du côté de la sobriété

STMicroelectronics intègre le concept de sobriété dans sa stratégie sans toutefois en proposer une définition précise. Le groupe déploie des efforts en matière de gestion des ressources énergétiques et hydriques, notamment à travers la création d'un comité de sobriété hydrique chargé de piloter des actions d'économie d'eau à court et moyen termes. En revanche, le concept n'est pas appréhendé de manière transversale à l'ensemble de la chaîne de valeur, notamment au niveau des offres et des usages finaux, et la part des activités concernées par ces démarches n'est pas quantifiée. Ce manque de transparence limite l'évaluation de la maturité du groupe sur le sujet. Ceci explique l'attribution d'une note faible (0/3) à la réponse du groupe, en contraste avec son score NEC positif (+25 %).

Il convient toutefois de distinguer l'évaluation du FIR sur la sobriété de celle de la NEC, qui vise à mesurer l'impact environnemental global des activités d'une entreprise – positif ou négatif – sans pour autant rendre compte d'une démarche de sobriété au sens strict. Dans le cas de STMicroelectronics, le score NEC favorable reflète principalement l'empreinte carbone relativement contenue des sites de production, le faible impact général relativement à d'autres secteurs plus impactants, et les usages finaux des semi-conducteurs, et non une stratégie explicite de modération des consommations ou de réduction des volumes produits, comme l'impliquerait une véritable approche de sobriété.



Question 2

Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers... Pour rappel le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « *La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus*

L'ensemble de la question concerne :

- *Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...)*
- *Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat.*

La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.

- a) Comment gardez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?**

Principaux critères évalués :

- *Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW, etc.), etc.*
- *Mesures mises en place*
- *Place des partenaires sociaux*

- b) Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et correction des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?**

- c) Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant ?**

- d) Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ?**

- e) Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en oeuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?**

Principaux critères évalués :

- *Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...)*
- *Indicateurs de suivi*
- *Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte...*
- *Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives, etc. (des exemples seraient les bienvenus)*



Porté par le FIR depuis 2020, le sujet reste actuel

Le sujet du salaire décent, et plus récemment celui d'un « niveau de vie décent », font partie des thématiques sur lesquelles le FIR interpelle les sociétés du CAC 40 depuis 2020.

Après une progression régulière des salaires réels depuis 2006, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) constate, depuis la mi-2022, un recul lié notamment à l'accélération de l'inflation²⁰.

De façon symétrique, la Banque Mondiale a actualisé en juin 2025 le seuil mondial de pauvreté, le réhaussant à 3 \$ par jour et par personne (prix de 2021), contre 2,15 \$ précédemment (prix de 2017)²¹.

À l'échelle globale, bien que la rémunération nominale²² des travailleurs les plus pauvres ait augmenté ces dernières années, cette progression reste inférieure à celle du coût de la vie.

La Banque Mondiale estime ainsi désormais à 808 millions, soit 9,9 % de la population mondiale, le nombre de personnes vivant sous le seuil de pauvreté ce qui représente environ 130 millions de personnes en plus par rapport à la précédente estimation basée sur les prix de 2017²³.

Dans ce contexte, l'OIT a réaffirmé, lors de sa réunion d'experts tripartite de 2024, l'importance du versement d'un salaire décent dans la lutte contre la pauvreté²⁴.

Dans le même temps, les attentes des investisseurs institutionnels se renforcent comme en témoigne la campagne coordonnée par l'ONG ShareAction en 2025. Celle-ci a conduit au dépôt de trois résolutions, lors des assemblées générales de trois chaînes de magasins britanniques (Next, JD Sports et Marks & Spencer), réclamant davantage de transparence sur la gestion du capital humain et sur la possibilité d'une mise en place effective d'un salaire décent.

Par ailleurs, le cadre réglementaire demeure à ce stade imprécis.

Toutefois, la directive CS3D²⁵ mentionne au considérant 34 que « *les entreprises devraient également être responsables de l'utilisation de leur influence pour contribuer à un niveau de vie adéquat dans les chaînes d'activités. Il s'agit d'un salaire décent pour les employés et d'un revenu décent pour les travailleurs indépendants et les petits*

²⁰. « Les politiques salariales, y compris le salaire vital », Organisation Internationale du Travail, janvier 2024.
<https://www.ilo.org/fr/resource/les-politiques-salariales-y-compris-le-salaire-vital>

²¹. "Global Poverty Revisited Using 2021 PPPs and New Data on Consumption", Banque Mondiale, juin 2025.
<https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/099503206032533226>

²². Salaire nominal: salaire effectivement perçu par le salarié VS salaire réel : salaire nominal déflaté (c'est-à-dire divisé par l'indice des prix). Il représente le pouvoir d'achat. Voir « Fiche concept : la notion de salaire », M. Gosse, Université Aix-Marseille, 2016.
https://www.pedagogie.ac-aix-marseille.fr/upload/docs/application/pdf/2016-05/2016_stage-rc2_fiche-salaire_veleve_mg-pf.pdf

²³. "The World Bank's new global poverty lines in 2021 prices", Banque Mondiale, juin 2025.
<https://blogs.worldbank.org/en/opendata/the-world-bank-s-new-global-poverty-lines-in-2021-prices>

²⁴. "Meeting of experts on wage policies, including living wages – Adopted conclusions", OIT, mars 2024.
<https://www.ilo.org/resource/adopted-conclusions>

²⁵. "Corporate Sustainability Due Diligence Directive", Eurolex, juin 2024 (dernière révision en avril 2025).
<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2024/1760/oj/eng>

exploitants, qu'ils gagnent en retour de leur travail et de leur production » (traduction de l'anglais). Si ces termes ne définissent pas de manière contraignante les obligations des entreprises, ils marquent néanmoins une reconnaissance explicite de la question des salaires et revenus décents dans la législation européenne.

Cette mention pourrait annoncer une évolution future vers une mise en œuvre plus concrète, notamment à travers l'alignement progressif des salaires minimums légaux sur des calculs de salaires décents.

En l'absence d'un cadre précis et d'une définition uniforme, trouver le montant le plus exact possible d'un niveau de vie décent dans les différentes régions du globe nécessite un important travail de recherche mêlant données macroéconomiques publiques (issue de la Banque Mondiale, de l'OMS, des différentes agences de l'ONU...) et données primaires collectées sur le terrain.

Ce travail est notamment mené par deux ONG de référence aux méthodologies proches, le Fair Wage Network (FWN) et la Global Living Wage Coalition (GLWC).

Les valeurs de référence publiées par ces organisations sont mises à jour annuellement et à titre d'exemple, **en 2024 pour un foyer de deux adultes et deux enfants, le FWN chiffrait le salaire décent à 3 303 euros bruts mensuels à Paris et à 2 113 euros dans le reste de la France (des valeurs nettement supérieures au SMIC)**²⁶.

Pour comparaison, à Madagascar, important pays

de sous-traitance pour certains grands groupes français dans les activités de service client et d'externalisation des processus métier, **la GLWC chiffrait en 2024 le salaire décent à 148 dollars bruts mensuels en zone urbaine²⁷ et à 155 dollars dans le reste du pays²⁸**.

Une question portant sur les travailleurs de la chaîne de valeur

Après cinq séries de questions portant sur les politiques des entreprises du CAC 40 en faveur du salaire décent, avec un niveau de précision croissant dans l'analyse des actions menées, **le FIR a choisi cette année de concentrer son analyse sur l'approche par le niveau de vie décent appliquée en dehors des effectifs propres des sociétés**.

En effet, **si une grande partie des entreprises du CAC 40 sont relativement avancées sur la question du salaire décent, leurs efforts concernent encore majoritairement leurs seuls salariés directs**.

De même, la notion de niveau de vie décent va plus loin que celle de salaire : elle englobe également l'ensemble des prestations et dispositifs contribuant à améliorer la qualité de vie des travailleurs tout au long de la chaîne de valeur.

L'évolution des scores finaux par rapport à l'année dernière, liée notamment au changement de périmètre de la question, montre **une progression pour environ un quart des entreprises, et une baisse pour le même nombre**.

²⁶. « Un salaire décent en France : quelle est cette mesure évoquée par le nouveau ministre Antoine Armand », Hello work, 2024.
<https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/salaire-decent-france-ministre-antoine-armand.html>

²⁷. "Living Wage Reference Value Report for Urban Madagascar", Anker Research Institute, 2024.
<https://www.globallivingwage.org/reference-value/living-wage-reference-value-for-urban-madagascar/>

²⁸. "2024 Living Income Reference Value Update - Rural Madagascar", Anker Research Institute, 2024.
<https://www.globallivingwage.org/reference-value/living-income-reference-value-rural-madagascar/>



Dans le cadre de son partenariat avec EhtiFinance, le FIR continue de prendre en compte les controverses qui touchent les entreprises du CAC 40. Aussi, cinq controverses concernant 3 entreprises sont prises en compte cette année via un malus allant de -0,25 point à -0,5 point (voir [Annexe VI](#)).

Les actions mises en place

En 2025, la principale nouveauté réside dans le fait que la question du FIR ne porte plus sur les effectifs propres, mais sur les salariés de la chaîne de valeur ainsi que sur les travailleurs non-salariés (intérimaires, indépendants, sous-traitants ou franchisés).

Les entreprises sont invitées à préciser à la fois le cadre de référence et les actions concrètes mises en place sur leur chaîne de valeur, ainsi que le périmètre exact auquel ces mesures s'appliquent.

La première étape d'une démarche robuste en faveur du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur consiste pour les entreprises à se rattacher à un cadre reconnu pour la définition et le calcul d'un salaire décent.

En ce sens, **12 sociétés** (Axa, Bouygues, Danone, EssilorLuxottica, Hermès, Kering, L'Oréal, LVMH, Orange, Stellantis, TotalEnergies, Vinci) (vs onze en 2024) indiquent se référer aux standards du FWN, de la GLWC ou autre organisme reconnu.

À ce titre, le FIR a valorisé les entreprises disposant d'une certification externe²⁹ sur le salaire décent (FWN, Living Wage BC, etc.), gage de qualité et de rigueur de leur démarche³⁰.

Ces certifications sont importantes car elles permettent de vérifier de manière indépendante que les méthodes de calcul et de suivi du salaire décent sont fiables et conformes aux meilleures pratiques internationales, renforçant ainsi la crédibilité des engagements des entreprises.

En dehors des entreprises s'appuyant sur ces standards spécifiques, **15 autres s'appuient sur des cadres plus généralistes liés aux droits humains**, inscrivant leur action dans la continuité des principes de l'OIT, de la Déclaration universelle des droits de l'Homme ou du Pacte mondial de l'ONU.

Ces standards, bien que garantissant le respect des droits fondamentaux des travailleurs, n'explicitent pas clairement la notion de salaire décent ni ses composantes qui vont au-delà du simple objectif de satisfaire ses besoins primaires (alimentation, logement, santé...) et prennent en compte les dépenses imprévues et de loisirs, afin de permettre au travailleur et sa famille de prendre pleinement part à la vie sociale et culturelle.

Le salaire décent se conçoit ainsi comme un levier d'émancipation sociale et de participation citoyenne, en dépassant la conception strictement utilitariste de la rémunération centrée uniquement sur les besoins de base³¹.

De façon générale, l'analyse montre que peu d'entreprises détaillent concrètement les actions dont bénéficient les travailleurs de leur chaîne de valeur. La plupart abordent la question à travers des chartes ou codes de conduite signés par les fournisseurs.

^{29.} 3 entreprises : Axa, Kering, L'Oréal.

^{30.} Il est important de noter que, si ces certifications constituent un gage de qualité, elles concernent encore majoritairement les effectifs propres des entreprises, le périmètre externe concerné par la question restant limité dans la plupart des cas. Cela reste néanmoins un premier pas encourageant, qui peut servir de base pour étendre progressivement ces démarches à l'ensemble de la chaîne de valeur et générer un impact réel sur les travailleurs les plus vulnérables.

^{31.} « Votre salaire est-il décent », The Conversation, juin 2025.

<https://theconversation.com/votre-salaire-est-il-decent-232176#:~:text=Pour%20l'OIT%20le%20salaire,que%20ceux%20de%20sa%20famille>

Le FIR a toutefois valorisé les sociétés qui inscrivent explicitement la notion de salaire décent dans ces documents contractuels et plus encore celles qui accompagnent leurs partenaires en mettant à disposition des outils pratiques, comme L'Oréal qui s'est engagé à soutenir financièrement le partage gratuit des données de référence du Fondation Wage Indicator sur deux années.

À l'inverse, la seule existence d'une charte d'achats responsables, sans mention du salaire décent, n'a pas été considérée comme un élément probant.

En outre, **on observe une confusion persistante entre salaire décent et salaire minimum légal dans les réponses de 12 entreprises³², ce qui reste un point d'attention, le sujet ayant émergé depuis de nombreuses années.**

La distinction entre salaire minimum et salaire décent constitue un élément essentiel pour la bonne appréhension des enjeux, rappelant que le respect de la loi, bien que nécessaire, ne garantit pas à lui seul des conditions de vie dignes pour les travailleurs.

Le salaire décent suppose une approche plus ambitieuse, intégrant le coût réel de la vie et assurant aux travailleurs et à leur famille un niveau de ressources suffisant pour couvrir leurs besoins essentiels et participer de manière effective à la vie économique et sociale.

Enfin, **certaines initiatives sectorielles méritent d'être mises en avant** : LVMH, avec le programme UTTHAN qui garantit un salaire décent et une assurance santé aux sous-traitants de la broderie de luxe en Inde, ou Michelin, à travers le projet CASCADE visant à améliorer

les conditions de travail et la résilience économique des petits exploitants d'hévéa.

Pernod Ricard se démarque également avec son programme "Coffee for Good" lancé en 2016 dans la région du Veracruz au Mexique. L'objectif du groupe a reposé sur une collaboration avec les ONGs locales telles que Fondo para la Paz et les fermiers et communautés indigènes de Veracruz, afin de bien calculer les coûts de production de café et estimer la juste rémunération de leur travail.

Cartographie précise des risques

Au-delà du cadre théorique auxquelles elles choisissent de se rattacher, **intégrer pleinement l'enjeu du niveau de vie décent nécessite pour les entreprises d'identifier et de comprendre quels sont les potentiels obstacles au versement d'une rémunération décente dans leur chaîne de valeur.**

La réalisation d'une cartographie des différents risques de durabilité est une pratique qui s'est généralisée avec l'entrée en vigueur de la CSRD³³.

Toutefois, si la plupart des sociétés y recensent les risques liés au respect des droits humains, **la caractérisation spécifique des risques en matière de rémunération décente demeure un point faible.**

Seules 11 entreprises (Air Liquide, Bouygues, Danone, EssilorLuxottica, Kering, L'Oréal, Pernod Ricard, Publicis, Schneider Electric, Thales, Vinci) **indiquent clairement qu'elles analysent les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente chez leurs fournisseurs, en citant des exemples concrets.**

^{32.} Accor, Air Liquide, BNP Paribas, Bureau Veritas, Capgemini, Edenred, EssilorLuxottica, Eurofins Scientific, Legrand, Safran, Veolia et Pernod Ricard.

^{33.} « La CSRD impose à la gestion des risques de structurer ses SI », CIO-Online, mars 2024.

<https://www.cio-online.com/actualites/lire-la-csrd-impose-a-la-gestion-des-risques-de-structurer-ses-si-15504.html>



Ces obstacles sont de nature variée : pratiques abusives de certains sous-traitants dans des régions à risques (retards de paiement, retenues injustifiées sur salaire, travail dissimulé, absence de contrat), mais aussi limites méthodologiques liées aux valeurs de référence utilisées pour évaluer la rémunération décente, comme l'a souligné Schneider Electric. Aucun point n'a été attribué lorsque la réponse ne mentionnait que l'analyse de double matérialité réglementaire ou qu'une cartographie sans indication du risque lié à la rémunération décente dans la chaîne de valeur.

On peut noter que **la moitié des entreprises du CAC 40 déclarent prendre des mesures pour atténuer ces risques**, avec des niveaux d'engagement variables. Parmi elles, **la plupart prévoient plutôt des audits fournisseurs intégrant la question de la rémunération décente**.

Certaines vont toutefois plus loin, comme L'Oréal qui propose un accompagnement rapproché de ses fournisseurs stratégiques (avec un taux d'atteinte de 70 % du périmètre visé en 2024), ou Schneider Electric qui se distingue par une approche collaborative avec les gouvernements, l'OIT et les organismes spécialisés dans la définition du salaire décent (FWN, etc.).

Critère déterminant dans le choix des fournisseurs

En amont des démarches de cartographie et d'atténuation des risques, il est éclairant d'examiner le poids accordé par les entreprises du CAC 40 à la rémunération décente des travailleurs **dans le processus de sélection de leurs fournisseurs**.

Si l'immense majorité dispose désormais de politiques

d'achats durables et intègre des critères RSE dans leurs appels d'offres, **seules 18 entreprises indiquent prendre en compte la notion de salaire décent et en faire un critère de sélection dans la procédure**. Les groupes de bancassurance (Société Générale, Crédit Agricole, BNP Paribas) réservent par exemple un minimum de 15 % aux critères RSE dans la note finale d'évaluation des fournisseurs lors des appels d'offres. Dans la pratique, ce critère est souvent dilué dans une évaluation RSE globale, sans focus particulier sur le niveau de vie décent des travailleurs.

C'est le cas, par exemple, de Publicis, Veolia, Bouygues, Thales ou Dassault Systèmes, qui confirment intégrer la RSE dans leurs processus achats mais sans forcément faire de la rémunération décente un élément central.

Le FIR identifie seulement 6 entreprises (Accor, Bureau Veritas, Hermès, Kering, Michelin et Schneider Electric) **qui font du versement d'une rémunération décente un critère déterminant³⁴ dans le choix de leurs fournisseurs et sous-traitants stratégiques**.

Cette exigence se traduit le plus souvent par l'inscription, dans le code de conduite fournisseurs signé lors de la contractualisation, d'un engagement formel de ces partenaires à garantir un niveau de vie décent à leurs employés.

Suivi des engagements et mesure des résultats

C'est sans doute l'aspect le plus faible des réponses de la campagne de cette année. **Très peu d'entreprises sont en mesure de démontrer un véritable suivi, étayé par des indicateurs chiffrés et des résultats tangibles. Or, ce point est crucial dans toute démarche de durabilité :**

^{34.} Parmi les 18 entreprises mentionnées ci-dessus.

on ne peut améliorer que ce que l'on mesure, et la rigueur de cette évaluation reflète souvent le degré réel d'engagement d'une entreprise. Le FIR prend note que certaines sociétés (comme Hermès), à travers leur feuille de route, inscrivent le sujet dans les priorités et s'engagent à développer des plans d'actions prochainement. Le FIR veillera à vérifier la mise en œuvre de ces engagements dans les années à venir.

De manière assez cohérente, **les 9 entreprises qui apportent des garanties crédibles quant à l'existence d'une feuille de route sur le salaire décent** (Air Liquide, Bouygues, Danone, EssilorLuxottica, Hermès, Kering, L'Oréal, Michelin, Schneider Electric) figurent également parmi celles qui fournissent les réponses les plus probantes sur l'ensemble de la question du FIR concernant le niveau de vie décent dans leur chaîne de valeur. Une pratique intéressante consiste à intégrer la question de la rémunération décente dans les critères de rémunération du premier dirigeant, soit de manière directe à travers un indicateur dédié, comme chez Danone, soit de manière indirecte au sein d'un volet plus large consacré aux droits humains, comme chez Bouygues. **Un nombre encore plus réduit fournit les indicateurs utilisés pour mesurer l'avancement de cette feuille de route.** On peut notamment citer L'Oréal ainsi que Schneider Electric qui suivent la part de leurs fournisseurs stratégiques qui se déclarent en conformité avec le fait de verser une rémunération décente à leurs travailleurs.

Si 27 entreprises indiquent exercer une forme de suivi des engagements pris par leurs fournisseurs et sous-traitants, la majeure partie repose sur des audits sociaux « généralistes » (santé-sécurité, travail des enfants, travail forcé, corruption) **sans forcément réaliser de focus particulier sur la garantie d'un niveau de vie décent des travailleurs.**

Pour une grande partie de ces sociétés, ce contrôle est confié à un tiers, comme EcoVadis, et repose sur l'envoi d'un questionnaire complété par un audit documentaire.

Danone se distingue en revanche en publiant le pourcentage de fournisseurs identifiés en situation de non-conformité vis-à-vis de l'engagement à verser un salaire décent prévu par son programme de diligence raisonnable "RESPECT".

Enfin, **en matière de gestion des controverses³⁵, il semble qu'aucun des groupes du CAC 40 n'est en mesure aujourd'hui de garantir une rémunération décente à l'ensemble des travailleurs de sa chaîne de valeur.** Les controverses relevées ces dernières années par les entreprises chez certains de leurs fournisseurs portent d'ailleurs davantage sur le respect des droits humains, avec des pratiques abusives telles que : le travail informel, la confiscation de papiers d'identité ou le travail forcé.

La grande majorité des entreprises du CAC 40 disposent toutefois de procédures dédiées : **27 d'entre elles indiquent privilégier le dialogue et la mise en place de plans de remédiation en cas de controverses avérées, la rupture du contrat commercial n'intervenant qu'en dernier recours.**

³⁵: Ici, les controverses renvoient à celles que les entreprises détectent chez leurs fournisseurs et/ou sous-traitants (question posée en sous partie d), et non aux controverses de la base de données d'EthiFinance consultée par le FIR.



Conclusion

L'analyse des réponses recueillies montre que, **malgré une sensibilisation croissante au sujet du salaire décent et une application correcte sur les effectifs propres³⁶, son intégration effective dans les chaînes de valeur du CAC 40 demeure encore limitée.** La majorité des entreprises ont amorcé des démarches en s'appuyant sur des chartes ou des codes de conduite, mais rares sont celles qui se réfèrent aux meilleurs standards méthodologiques tels que ceux du Fair Wage Network ou de la Global Living Wage Coalition. **La cartographie spécifique des risques pesant sur le versement d'une rémunération décente reste peu développée et souvent diluée dans les analyses globales de droits humains**, ce qui n'est pas favorable à la mise en place de mesures ciblées. Si quelques acteurs pionniers (notamment Danone, Schneider Electric, Michelin, L'Oréal, Hermès et Kering) commencent à faire de la rémunération décente un critère déterminant dans leurs relations contractuelles, ils constituent encore des exceptions. **Le suivi des engagements et la mesure des résultats apparaissent comme le maillon le plus faible** : très peu d'indicateurs concrets sont publiés et l'essentiel du contrôle repose sur des audits sociaux généralistes confiés à des tiers.

Ainsi, **malgré une prise de conscience réelle, l'intégration de l'objectif de garantir un niveau de vie décent à l'ensemble des travailleurs de la chaîne de valeur reste balbutiante.** Pour pleinement

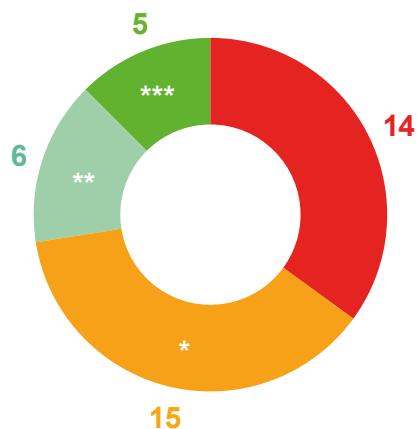
se saisir du sujet, les entreprises devront passer d'une logique déclarative à une approche fondée sur des référentiels communs, des objectifs chiffrés et un suivi rigoureux, condition indispensable à la crédibilité de leurs engagements et à l'atteinte d'un progrès tangible.

Il convient toutefois de rappeler que le fait de garantir le versement d'un salaire décent à ses salariés et effectifs non propres ne devrait constituer qu'un point de départ. Garantir à chaque travailleur et à sa famille la couverture de leurs besoins essentiels représente une base indispensable, mais celle-ci doit être complétée par un ensemble de mesures visant à assurer des systèmes de rémunération équitables, motivants et efficaces, la promotion de l'équité salariale (notamment entre les genres et les types de contrats), la mise en place de mécanismes d'ajustement régulier des salaires (notamment en lien avec l'inflation et les résultats collectifs), le développement du dialogue social et l'existence de parcours d'évolution permettant le renforcement du capital humain et des compétences³⁷.

^{36.} « Comment le CAC 40 répond-il aux investisseurs ? », FIR, 2024, pages 43-47.
https://www.frenchsif.org/isr_esg/wp-content/uploads/FIR_Rapport-S5-AG2024_22janv2025.pdf

^{37.} "The Fair Wage Solution: Unlocking Sustainable Development", Vaughan-Whitehead Daniel, Edward Elgar Publishing, 2025.
<https://www.elgaronline.com/monobook/book/9781035340910/9781035340910.xml>

Les notes ont été attribuées selon les critères suivants :



0 étoile : L'entreprise ne formule aucun engagement clair en faveur d'un niveau de vie décent dans sa chaîne de valeur. La notion de rémunération décente y est confondue avec celle du salaire minimum légal et n'est abordée qu'à travers une politique plus large de vigilance réglementaire et de respect des droits humains. Les informations fournies restent très fragmentaires et ne permettent pas d'établir si l'entreprise identifie réellement cet enjeu ni si elle prévoit de le prendre en compte. (14 entreprises)

1 étoile : L'entreprise se réfère à des cadres conceptuels généraux, tels que ceux de l'Organisation internationale du Travail ou du Pacte mondial de l'ONU, plutôt qu'aux référentiels spécifiques du Fair Wage Network ou de la Global Living Wage Coalition pour définir ses attentes envers ses fournisseurs et sous-traitants. Les risques susceptibles de compromettre le versement d'une rémunération décente sont insuffisamment caractérisés, et l'intégration de la notion de niveau de vie décent dans la relation avec les fournisseurs reste trop limitée, diluée dans un ensemble plus large de considérations RSE. (15 entreprises)

2 étoiles : L'entreprise est formellement engagée en faveur de la rémunération décente dans sa chaîne de valeur. Elle démontre une bonne compréhension des obstacles susceptibles d'entraver son versement et la notion semble intégrée dans le processus de sélection des fournisseurs. Toutefois, un manque de précisions demeure concernant les dispositifs mis en place et les modalités de suivi des engagements. (6 entreprises)

3 étoiles : L'entreprise s'appuie sur les standards méthodologiques de référence en matière de rémunération décente (Fair Wage Network, Global Living Wage Coalition, etc.) et les intègre explicitement dans la documentation contractuelle signée par ses fournisseurs. Elle identifie et illustre clairement les obstacles susceptibles d'entraver le versement d'une rémunération décente, et convainc par la pertinence des mesures de remédiation mises en œuvre. La rémunération décente constitue un critère à part entière dans le processus de sélection des fournisseurs, et l'entreprise s'est dotée (ou prévoit de se doter à court terme) d'objectifs spécifiques en la matière sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Globalement, elle fait preuve d'une grande transparence et documente de façon convaincante ses engagements. (5 entreprises)

N.b. : Le FIR a globalement fait preuve d'indulgence : la confusion entre salaire décent, salaire minimum et respect des droits humains a souvent été tolérée. Lorsque le narratif présenté par les entreprises était solide, une note correcte leur a été attribuée, l'objectif étant d'encourager les sociétés à aller plus loin dans leurs démarches. De même, la transparence sur les limites rencontrées a été davantage valorisée que le contournement du sujet.



Nom des entreprises	Note (/3)	Nom des entreprises	Note (/3)
ACCOR	1,00	L'ORÉAL	3,00
AIR LIQUIDE	1,50	LVMH	1,00
AIRBUS GROUP	0,25	MICHELIN	1,50
ARCELORMITTAL	0,25	ORANGE	0
AXA	1,75	PERNOD RICARD	1,00
BNP PARIBAS	1,00	PUBLICIS	1,00
BOUYGUES	1,75	RENAULT	0,25
BUREAU VERITAS	1,75	SAFRAN	0,50
CAPGEMINI	0,25	SAINT-GOBAIN	0,50
CARREFOUR	0,25	SANOFI	0
CRÉDIT AGRICOLE	0,75	SCHNEIDER ELECTRIC	2,75
DANONE	2,50	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1,25
DASSAULT SYSTÈMES	0,50	STELLANTIS	0,50
EDENRED	0,75	STMICROELECTRONICS	0
ENGIE	0,75	TELEPERFORMANCE	0,25
ESSILOR LUXOTTICA	1,25	THALES	1,50
EUROFINS	0,25	TOTALENERGIES	0,50
HERMÈS	2,75	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	0,50
KERING	3,00	VEOLIA	0,50
LEGRAND	0,50	VINCI	2,00

Cette question ayant déjà été posée en 2024, le tableau ci-dessous permet la comparabilité des résultats obtenus par chaque entreprise d'une année sur l'autre ([cf. annexe méthodologique](#) pour la méthodologie d'arrondi à l'unité) :

Nom des entreprises	Note 2025	Évolution avec 2024	Nom des entreprises	Note 2025	Évolution avec 2024
ACCOR	1	=	L'ORÉAL	3	=
AIR LIQUIDE	2	↑+1	LVMH	1	↓-1
AIRBUS GROUP	0	=	MICHELIN	2	=
ARCELORMITTAL	0	=	ORANGE	0	=
AXA	2	=	PERNOD RICARD	1	↑+1
BNP PARIBAS	1	=	PUBLICIS	1	=
BOUYGUES	2	=	RENAULT	0	=
BUREAU VERITAS⁽ⁱ⁾	2	NA	SAFRAN	0	↓-1
CAPGEMINI	0	↓-2	SAINT-GOBAIN	1	=
CARREFOUR	0	↓-1	SANOFI	0	↓-2
CRÉDIT AGRICOLE	1	↓-1	SCHNEIDER ELECTRIC	3	=
DANONE	3	↑+2	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1	=
DASSAULT SYSTÈMES	1	↑+1	STELLANTIS	0	↓-1
EDENRED	1	↑+1	STMICROELECTRONICS	0	=
ENGIE	1	↑+1	TELEPERFORMANCE	0	↓-2
ESSILOR LUXOTTICA	1	↓-1	THALES	1	↑+1
EUROFINS	0	=	TOTALENERGIES	0	↓-2
HERMÈS	3	↑+1	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	0	=
KERING	3	=	VEOLIA	1	=
LEGRAND	1	=	VINCI	2	↑+1

⁽ⁱ⁾ Bureau Veritas n'était pas dans le CAC 40 en 2024.

Question 3 ●

Compétences durabilité du conseil

- a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?
- b) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?
- c) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?

Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence

- d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ? Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?

Publiez-vous les éléments suivants :	Oui	Non	Si oui, Merci de nous fournir la source/référence
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations <u>en lien avec les thématiques durables</u> ?			
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)		
	Contenu de chaque formation		
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		
	Fréquence de chaque formation		
	Destinataires des formations		
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation		
	Évaluation externe par des tiers		
	Autres :		

Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?



L'analyse des réponses des entreprises du CAC 40 concernant les compétences en durabilité de leurs administrateurs met en lumière des dynamiques variées. Alors que la CSRD a favorisé une transparence accrue et une standardisation des pratiques, certaines observations indiquent que des défis importants demeurent. Ces défis se manifestent notamment dans la méthodologie d'évaluation des compétences par les conseils ainsi que la gestion du phénomène de "boardwashing". Il est également observé que les entreprises se sont majoritairement appuyées sur leurs rapports CSRD audités afin de répondre aux questions, plutôt que de fournir des informations additionnelles par rapport aux années précédentes.

La publication d'une matrice des compétences des administrateurs : pratique courante dans le CAC 40

La publication d'une matrice de compétences est devenue une pratique courante, une conséquence positive de la mise en œuvre du premier ensemble de normes CSRD (Set 1 : GOV-1 19 ; GOV-1 20c ; GOV-1 23 b ; GOV-1 AR5...). **En ce sens, 36 entreprises du CAC 40 publient une matrice incluant au moins une compétence en lien avec la durabilité.** Cependant, la granularité et le caractère nominatif des matrices publiées varient fortement d'une entreprise à l'autre, révélant des niveaux de transparence inégaux. **À ce jour, 29 entreprises publient une matrice nominative, 15, une matrice granulaire par sous-thème de durabilité détaillant au-delà des grandes catégories RSE, ESG, ou encore Développement Durable, et seules 14 vont jusqu'à publier une matrice à la fois nominative (par administrateur) et granulaire.** Un effort significatif a donc été observé chez **40 % des sociétés** – dont Bouygues, Publicis et Vinci – pour affiner la catégorie globale « RSE » ou « ESG » en **sous-compétences plus spécifiques, telles que le climat, la biodiversité, les droits humains ou la transition énergétique.** Cette

tendance pourrait indiquer une intégration plus profonde des discussions sur la durabilité avec les sujets stratégiques au sein des conseils, **bien que la majorité des entreprises n'ait pas encore établi de liens entre leurs enjeux (IROs) matériels et les compétences de leurs administrateurs.** Ainsi, seules 9 entreprises ont répondu à cette exigence (Air Liquide, Airbus, AXA, BNP Paribas, Hermès, Michelin, Renault, Thales, TotalEnergies) dans le cadre de la première mise en œuvre du Set 1 de la CSRD. Certaines entreprises ont d'ailleurs reconnu que leur premier rapport CSRD était encore perfectible, s'agissant notamment de leur analyse de double matérialité.

Définition et critères d'évaluation des compétences en RSE et durabilité des administrateurs

L'amélioration de la transparence, notamment via la publication de matrices de compétences plus élaborées, n'a paradoxalement pas entraîné de réduction de la part moyenne d'administrateurs déclarant disposer de compétences en durabilité. **En effet, les entreprises du CAC 40 indiquent encore un niveau élevé de compétence en durabilité au sein de leur conseil d'administration, avec une moyenne de 73 % des administrateurs (hors représentants des salariés) considérés comme compétents, soit une augmentation de neuf points par rapport à l'année précédente³⁸.** Chez certaines entreprises comme Engie, cette augmentation sensible des administrateurs considérés comme compétents en matière de durabilité est concomitante avec la publication d'une matrice plus détaillée. De même, chez Airbus, la simple publication de la matrice a été suivie d'un quasi-doublement du nombre d'administrateurs compétents. Cette augmentation soulève, à nouveau, des interrogations quant à la rigueur de l'appréciation des compétences en matière de durabilité.

^{38.} En 2024, la part des administrateurs déclarés compétents en matière de durabilité était de 59 % et a été recalculée sans les administrateurs représentant les salariés à 64 %. Sur le périmètre des administrateurs hors représentants des salariés, cette part passe donc de 64 % à 73 % en 2025.

Tout d'abord, les analyses montrent que les critères utilisés sont souvent génériques ou difficiles à vérifier, et les efforts pour corroborer les compétences déclarées demeurent limités. **Un défi récurrent réside dans l'absence de définitions et de critères formalisés pour qualifier les expertises individuelles : si 45 % des entreprises tentent de spécifier ces prérequis, seules 28 % fournissent une justification solide des compétences RSE, s'appuyant sur une formation ou une expérience démontrable.**

À cela s'ajoute que les justifications apparaissent souvent peu détaillées, se limitant à évoquer des « expériences professionnelles passées », des « parcours académiques » ou des « formations suivies », sans systématiquement disposer de biographies suffisamment précises pour valider ces éléments. **Par ailleurs, les évaluations de compétences sont fréquemment basées sur des auto-évaluations réalisées par les administrateurs eux-mêmes, une pratique adoptée par 37 entreprises.**

Bien que 24 entreprises aient recours à une évaluation par un tiers, l'absence d'un intervenant extérieur pour attester, évaluer et attribuer indépendamment les compétences peut nuire à la perception de la fiabilité des déclarations.

Enfin, certaines entreprises telles que Publicis et URW sont à mentionner pour la clarté et la robustesse de leurs méthodologies, bien que le taux de compétences déclaré chez Publicis reste élevé (91 %).

Identification nominative et qualification détaillée des compétences en durabilité des administrateurs

La transparence concernant les compétences spécifiques de chaque administrateur demeure un axe d'amélioration. Seulement 10 entreprises fournissent une liste complète et précise des compétences par administrateur (BNP Paribas, Dassault Systèmes, EssilorLuxottica, Kering, Michelin, Publicis, Saint-

Gobain, Schneider Electric, Thales, TotalEnergies). On observe que peu de sociétés détaillent la nature précise de ces compétences telles que l'expérience, le profil scientifique, l'expertise réglementaire ou les formations spécialisées. **Les entreprises se limitent fréquemment à des désignations génériques comme « RSE », « ESG » ou « Durabilité ». Sur ce point, TotalEnergies se distingue en justifiant individuellement les compétences RSE de ses administrateurs, ce qui peut servir d'exemple pour une meilleure pratique.**

L'augmentation de la part d'administrateurs (hors représentants des salariés) jugés compétents (73 % contre 64 % en 2024) se traduit également par une majorité d'entreprises ayant vu ce nombre augmenter comparé aux entreprises l'ayant vu baisser (18 entreprises contre 12). **Le FIR salue les pratiques des sociétés comme Stellantis, qui ont revu leurs critères d'évaluation des compétences, entraînant une baisse du nombre d'administrateurs jugés compétents (de huit à cinq administrateurs compétents), mais renforçant ainsi la crédibilité de ceux restant en poste.** À l'inverse, certaines évolutions interrogent, comme les fortes hausses déclarées par EssilorLuxottica (de deux à dix administrateurs compétents) ou par Engie (de deux à sept) alors que leurs conseils n'ont pas été renouvelés.

Transparence sur les parcours, l'acquisition et l'évaluation des compétences en durabilité

La mise en œuvre de la CSRD a conduit à une amélioration notable de la transparence concernant les activités du conseil et les initiatives de formation liées à la durabilité. Il est ainsi rapporté que toutes les entreprises publient des biographies de leurs administrateurs et indiquent former leurs administrateurs.

Cependant, des questions persistent quant à la nature et à l'efficacité réelle de ces formations et évaluations. Si officiellement les formations RSE se



sont généralisées, il n'est pas toujours précisé s'il s'agit de simples discussions, de sessions internes ou externes, voire de visites de site, autrement dit quel est le niveau de compétences atteint à l'issue de la formation en question. Actuellement, 12 entreprises déclarent n'organiser que des formations internes, tandis que 4 n'optent que pour des formations externes et que 13 ont pris la décision d'organiser les deux types de formations.

En outre, on recense donc 29 entreprises détaillant précisément le format de chaque formation, et 35 en précisant le contenu. Les formations liées à l'environnement sont les plus fréquentes (21 entreprises), suivies par celles portant sur la gouvernance (16 entreprises), puis sur les enjeux sociaux (12 entreprises). Concernant le caractère obligatoire des formations, 28 entreprises fournissent une information sur ce point : seules 9 (AXA, BNP Paribas, Capgemini, Crédit Agricole, Eurofins, Orange, Saint-Gobain, Société Générale, Veolia) les rendent obligatoires, tandis que 19 les qualifient de facultatives ou dispensées à la demande. En ce qui concerne la fréquence, 13 entreprises s'expriment à ce sujet, dont 8 (AXA, BNP Paribas, Crédit Agricole, Danone, Edenred, Hermès, Saint-Gobain, Veolia) indiquent un rythme annuel.

L'intégration des enjeux de durabilité au sein du conseil repose souvent sur une approche structurée et coordonnée, incluant des formations ou la mise en place de comités spécialisés, comme observé chez L'Oréal, Hermès ou Bureau Veritas. À l'inverse, certaines entreprises, comme Dassault Systèmes, semblent s'appuyer principalement sur un expert isolé, limitant ainsi l'ancrage réel de ces enjeux au sein du conseil.

Enfin, dans certains conseils, les profils sont très orientés vers la gestion opérationnelle ou la stratégie métier, ce qui peut conduire à ce que les questions de durabilité soient davantage maîtrisées et impulsées au

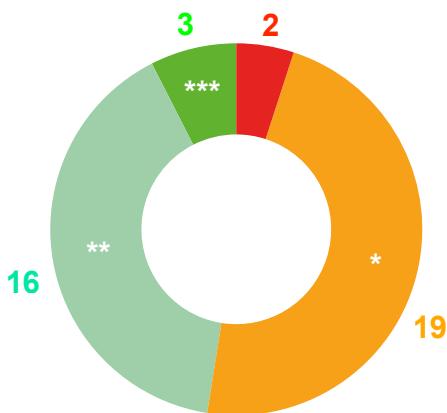
niveau exécutif pour être ensuite discutées en conseil, à la lumière des compétences plus opérationnelles des administrateurs.

Conclusion

En conclusion, bien que la CSRD ait indéniablement contribué à une amélioration de la transparence et à une certaine standardisation des déclarations relatives aux compétences en durabilité au sein des conseils du CAC 40, des défis significatifs subsistent. La probabilité d'un "boardwashing", suggérée par une proportion élevée d'administrateurs déclarés compétents (73 % en moyenne) et par des critères de qualification qui pourraient être plus robustes et vérifiables, représente un point d'attention important. Les entreprises sont ainsi encouragées à aller au-delà des déclarations générales pour fournir des justifications plus détaillées, nominatives et explicites de la nature et de l'acquisition de ces compétences.

L'amélioration de la précision dans l'appréciation des compétences et l'établissement de liens clairs avec les enjeux matériels de l'entreprise sont des étapes clés pour garantir que les compétences revendiquées contribuent effectivement à une gouvernance plus efficace en matière de durabilité. Établir des prérequis clairs et objectivés (importance des expériences professionnelles passées, niveau d'études dans un domaine précis...) quant à l'attribution de ces compétences permettrait de diminuer grandement des allégations de "boardwashing". Il est pertinent de noter que les sociétés de droit étranger semblent généralement progresser plus lentement dans l'adoption de ces pratiques avancées. Enfin, un nombre limité d'entreprises (Eurofins, Kering et Thales étant des exceptions notables) se sont démarquées en fournissant des réponses très détaillées au-delà de leurs rapports CSRD, ce qui peut indiquer une marge d'amélioration dans le dialogue avec les investisseurs.

Les notes ont été attribuées selon les critères suivants :



0 étoile : L'entreprise ne remplit pas les critères minimaux fixés pour cet exercice. Les réponses, aussi bien que les informations fournies dans sa documentation réglementée, sont parcellaires. L'entreprise n'a pas publié une matrice des compétences de ses administrateurs. Par ailleurs, elle n'a pas établi, ou tenté d'établir, des définitions et des prérequis permettant de qualifier les compétences de ses administrateurs en matière de durabilité. Peu d'éléments sont fournis au sujet des modalités de qualification et d'acquisition des compétences (absence d'actions de sensibilisation ou de formations, processus d'évaluation ou d'auto-évaluation opaque ou inexistant...), indiquant une faible intégration des enjeux de durabilité au niveau du conseil. (2 entreprises)

1 étoile : L'entreprise s'est prêtée à l'exercice et fait preuve de transparence, aussi bien dans ses réponses qu'à travers sa documentation réglementée. Les informations fournies font néanmoins état de pratiques inférieures à celles des autres entreprises du CAC 40. L'entreprise publie une matrice des compétences de ses administrateurs, mais celle-ci est de faible granularité : non nominative et/ou présentant des compétences génériques et non spécifiques, telles que « RSE », « ESG », « Développement Durable », ou encore « Durabilité ». Les modalités de qualification des compétences sont souvent floues, difficiles à vérifier, ou reposent exclusivement sur des auto-évaluations. Les justifications fournies sont, quant à elles, peu détaillées et peu convaincantes, se limitant à des mentions des « expériences professionnelles passées », indiquant une validation peu exigeante. S'agissant du mode d'acquisition des compétences, la transparence est insuffisante, notamment au sujet des formations dispensées aux administrateurs, dont le contenu et le

format ne sont pas toujours divulgués. En conséquence, le pourcentage d'administrateurs considérés comme compétents en matière de durabilité présente un risque de surestimation. Enfin, l'entreprise n'a généralement pas établi de liens entre ses Impacts, Risques et Opportunités (IROs) matériels et les compétences dont ses administrateurs se prévalent. (19 entreprises)

2 étoiles : L'entreprise démontre des efforts significatifs en matière de transparence. Elle publie une matrice des compétences nominative et assez souvent granulaire, déclinée par sous-thèmes de durabilité (climat, biodiversité, droits humains, par exemple). En outre, l'entreprise a généralement tenté de formaliser des prérequis ou des critères de qualification pour chacune des compétences qu'elle a choisi de mettre en avant. L'entreprise fournit, de surcroît, des détails quant au format et au contenu de ses formations RSE/durabilité. Le processus d'évaluation, enfin, repose souvent sur la méthodologie d'un tiers externe indépendant. Toutefois, l'entreprise pourrait davantage objectiver les compétences de ses administrateurs en matière de durabilité, notamment en présentant des biographies ou des CV plus détaillés (parcours académique, formations suivies, expériences opérationnelles passées, activités extra-professionnelles significatives, etc.). (16 entreprises)

3 étoiles : Les réponses fournies par l'entreprise, ainsi que les informations publiées dans sa documentation réglementée, font état de pratiques à la fois robustes et cohérentes, très largement supérieures à celles des autres entreprises du CAC 40. L'intégration des enjeux de durabilité au niveau du conseil est indiscutable, de même que la crédibilité du pourcentage d'administrateurs considérés comme compétents en matière de durabilité. En pratique, l'entreprise publie une matrice des compétences nominative, déclinée par sous-thèmes de durabilité (climat, biodiversité, droits humains, par exemple) en lien direct avec ses Impacts, Risques et Opportunités (IROs) matériels. Les justifications apportées sont solides pour chaque administrateur. Elles s'appuient sur : des biographies ou des CV détaillés (parcours académique, formations suivies, expériences opérationnelles passées, activités extra-professionnelles significatives, etc.) ; des critères de qualification prédéfinis pour chacune des compétences mises en avant ; ou encore des évaluations réalisées, le plus souvent, par un tiers externe indépendant, qui viennent en complément des déclarations des administrateurs. Enfin, des efforts significatifs sont consacrés à la formation des administrateurs (contenus pertinents et variés, intervenants qualifiés, aussi bien internes ou externes, fréquence régulière...). (3 entreprises)



Nom des entreprises	Note (/3)	Nom des entreprises	Note (/3)
ACCOR	1,75	L'ORÉAL	2,50
AIR LIQUIDE	1,50	LVMH	0,50
AIRBUS GROUP	1,00	MICHELIN	2,75
ARCELORMITTAL	1,25	ORANGE	1,00
AXA	1,75	PERNOD RICARD	1,00
BNP PARIBAS	2,25	PUBLICIS	3,00
BOUYGUES	1,25	RENAULT	1,75
BUREAU VERITAS	2,00	SAFRAN	2,25
CAPGEMINI	2,25	SAINT-GOBAIN	2,00
CARREFOUR	0	SANOFI	1,50
CRÉDIT AGRICOLE	1,75	SCHNEIDER ELECTRIC	2,25
DANONE	1,50	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1,50
DASSAULT SYSTÈMES	2,00	STELLANTIS	0,50
EDENRED	1,25	STMICROELECTRONICS	0
ENGIE	1,50	TELEPERFORMANCE	1,00
ESSILOR LUXOTTICA	1,25	THALES	2,00
EUROFINS	1,25	TOTALENERGIES	2,00
HERMÈS	1,25	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	2,50
KERING	2,50	VEOLIA	0,75
LEGRAND	1,00	VINCI	1,50

Cette question ayant déjà été posée en 2024, le tableau ci-dessous permet la comparabilité des résultats obtenus par chaque entreprise d'une année sur l'autre ([cf. annexe méthodologique](#) pour la méthodologie d'arrondi à l'unité) :

Nom des entreprises	Note 2025	Évolution avec 2024	Nom des entreprises	Note 2025	Évolution avec 2024
ACCOR	2	↑+1	L'ORÉAL	2	↓-1
AIR LIQUIDE	1	↓-1	LVMH	1	=
AIRBUS GROUP	1	↑+1	MICHELIN	3	=
ARCELORMITTAL	1	=	ORANGE	1	↑+1
AXA	2	↓-1	PERNOD RICARD	1	=
BNP PARIBAS	2	↓-1	PUBLICIS	3	↑+2
BOUYGUES	1	↓-1	RENAULT	2	=
BUREAU VERITAS ⁽ⁱ⁾	2	NA	SAFRAN	2	↑+1
CAPGEMINI	2	↓-1	SAINT-GOBAIN	2	=
CARREFOUR	0	↓-1	SANOFI	1	=
CRÉDIT AGRICOLE	2	↓-1	SCHNEIDER ELECTRIC	2	=
DANONE	1	↓-1	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1	↓-1
DASSAULT SYSTÈMES	2	=	STELLANTIS	1	=
EDENRED	1	↓-2	STMICROELECTRONICS	0	=
ENGIE	2	=	TELEPERFORMANCE	1	↓-1
ESSILOR LUXOTTICA	1	↓-1	THALES	2	=
EUROFINS	1	=	TOTALENERGIES	2	↓-1
HERMÈS	1	↓-1	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	2	=
KERING	3	↑+1	VEOLIA	1	↓-1
LEGRAND	1	↓-1	VINCI	1	=

⁽ⁱ⁾ Bureau Veritas n'était pas dans le CAC 40 en 2024.

Question 4 

Intelligence artificielle

a) Vision/maîtrise :

- Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'intelligence artificielle (IA) ?
- Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?
- Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

b) Impacts :

- Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? À quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.
- Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?
- Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?
- Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ?

c) Dépendance :

- Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?
 - Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?
 - Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?
-

L'intelligence artificielle, un enjeu énergétique et social en émergence

L'intelligence artificielle (IA) transforme progressivement les modèles d'affaires et les pratiques organisationnelles des grandes entreprises. Cette disruption technologique interroge naturellement les investisseurs responsables sur ses implications environnementales, sociales et éthiques. Elles sont nombreuses et émergentes pour la plupart. La dimension énergétique constitue un point d'attention particulier. L'Agence Internationale de l'Énergie (AIE) s'attend d'ici 2030 à un doublement de la demande d'électricité des centres de données qui sont notamment utilisés pour l'entraînement et le déploiement des IA³⁹.

La transformation des modes de travail induite par l'automatisation appelle une réflexion sur l'accompagnement des salariés⁴⁰, tandis que les questions de biais algorithmiques⁴¹ et de protection des données personnelles soulèvent des défis inédits. Le FIR a souhaité évaluer la maturité des entreprises du CAC 40 dans leur approche de l'IA et de son usage responsable, tout en cherchant à identifier les bonnes pratiques émergentes et les axes de progrès prioritaires.

Une approche méthodologique structurée pour un sujet émergent

Le questionnaire du FIR couvre les dimensions essentielles de l'IA responsable selon une logique de double matérialité. Au-delà des opportunités commerciales, il s'agit d'évaluer comment les entreprises anticipent et gèrent les implications plus larges notamment en termes de dépendance vis-à-vis des fournisseurs de solutions. La structuration retenue autour de trois axes complémentaires vise à révéler

le niveau de maturité stratégique : l'identification des usages actuels et futurs (sous-question 1), l'évaluation des impacts environnementaux, sociaux et éthiques (sous-question 2), et la gestion des risques de dépendance technologique (sous-question 3).

Les résultats révèlent une appropriation progressive mais inégale

L'analyse des réponses témoigne d'un paysage contrasté. La note moyenne s'établit à 1,11⁴² sur 3 et la médiane à 1,10. Cette performance traduit une appropriation encore en développement des enjeux liés à l'IA responsable, situation compréhensible au regard de la nouveauté relative de ces préoccupations. L'analyse par sous-question révèle des niveaux d'appropriation homogènes mais modestes. La première sous-question (identification des activités impactées) recueille **37 % du total possible de points attribués**, la deuxième (impacts environnementaux, sociaux et éthiques) **39 %**, et la troisième (gestion de la dépendance) **40 %**. Cette relative homogénéité suggère que les défis sont partagés sur l'ensemble des axes évalués.

La dispersion des résultats (écart-type de 0,61) révèle des approches variées selon les entreprises. Tandis que les quatre leaders collectent trois étoiles, neuf sociétés demeurent au niveau initial avec aucune étoile à leur actif. Cela témoigne d'un engagement croissant mais inégal dans l'appropriation de ces enjeux.

L'analyse sectorielle met en évidence des maturités contrastées

L'examen des performances par grands secteurs d'activité met en lumière des disparités significatives dans l'appropriation de l'IA responsable.

^{39.} "Energy and AI", IEA, Paris, 2025.
<https://www.iea.org/reports/energy-and-ai>

^{40.} "OECD Employment Outlook 2023 : Artificial Intelligence and the Labour Market", OECD Publishing, 2023.
<https://doi.org/10.1787/08785bba-en>

^{41.} « Livre Blanc sur l'IA générative », Data for good, 2023.
https://s3.fr-par.scw.cloud/strapi-uploads/Data_For_Good_Livre Blanc IA_Generative_v1_0_1_345b2a7454.pdf

^{42.} Par souci de lisibilité, les notes obtenues par les 40 entreprises ont été arrondies au quart le plus proche, ce qui n'est pas le cas des moyennes calculées (cf. annexe III / note méthodologique).

Le secteur du luxe et des biens de consommation se distingue particulièrement avec une note moyenne de 1,31/3. Kering et L'Oréal tirent ce secteur vers le haut, démontrant une capacité à intégrer les enjeux de l'IA dans leurs stratégies de marque et de responsabilité sociétale. Hermès et LVMH affichent des performances plus nuancées, cette dernière société restant dans une approche très générale.

Les services aux entreprises et la technologie présentent des résultats hétérogènes (moyenne : 1,06). Si Teleperformance et Publicis montrent une bonne appropriation liée à la nature de leurs activités, Capgemini déçoit par une approche trop centrée sur les opportunités commerciales. Bureau Veritas et Edenred peinent à dépasser le stade déclaratif.

Le secteur bancaire et financier avec une note moyenne de 1,39, tire son épingle du jeu grâce à BNP Paribas qui fait partie des rares institutions financières à aborder les problématiques sociales liées à l'IA. AXA développe une approche pragmatique sur la question de l'impact environnemental. La compagnie, fait suffisamment rare pour être signalé, fournit des premiers calculs d'impact énergétique. Crédit Agricole et Société Générale sont en retrait avec des réponses jugées trop génériques.

L'industrie et la construction affichent une moyenne de 1,03, masquant de fortes disparités. Bouygues, Legrand et Thales constituent les locomotives du secteur avec des approches structurées et des feuilles de route détaillées. À l'inverse, Schneider Electric et Saint-Gobain présentent des lacunes surprenantes compte tenu de leur expertise habituelle en RSE.

Le secteur de l'énergie et des utilities avec une note moyenne de 1,30 bénéficie de la très bonne performance de Veolia Environnement qui maîtrise le sujet et apporte des réponses didactiques. Engie montre une sensibilisation croissante tandis que TotalEnergies peine à dépasser les déclarations d'intention.

L'automobile atteint une note moyenne de 1,03. Le secteur présente des résultats modestes : Renault fournit des exemples concrets sur les métiers concernés et Stellantis reste sur des réponses jugées trop peu détaillées à ce stade.

Les secteurs de la santé et des sciences affichent des performances décevantes avec une note moyenne de 0,56. EssilorLuxottica et Eurofins Scientific peinent à connecter leurs activités spécialisées aux enjeux de l'IA responsable, tandis que Sanofi fournit des réponses considérées comme trop évasives.

Cette analyse sectorielle révèle que la proximité naturelle avec les technologies numériques ou la maturité en RSE ne garantissent pas automatiquement une approche élaborée de la stratégie IA et de l'IA responsable. **Les leaders sectoriels émergent davantage par leur capacité à structurer une gouvernance dédiée et à développer des méthodologies de mesure d'impact.**

Quatre profils d'entreprises ressortent de l'analyse

L'analyse qualitative révèle quatre typologies distinctes d'approche de l'IA responsable.

- **Les pionniers intégrés** (Kering, Bouygues, Veolia, Legrand...) se caractérisent par une vision d'ensemble et opérationnelle. Bouygues fournit un bon témoignage de cette approche. La réponse sur l'usage de l'IA dans les différentes activités du groupe est très concrète et s'accompagne d'un découpage temporel précis et très clair. Le groupe semble avoir une vision sur ce que sera l'IA dans son secteur. Dans l'ensemble, ces entreprises proposent des feuilles de route détaillées accompagnées de premiers éléments chiffrés et de dispositifs de gouvernance clairs.

- **Les experts techniques en devenir** (Thales, Orange, AXA...) maîtrisent les aspects technologiques mais sont encore en phase de consolidation de leur approche stratégique globale. Thales est un exemple de cette catégorie avec des explications très détaillées sur les activités et métiers concernés, démontrant ainsi une maîtrise du sujet. Mais l'organisation et le chiffrage demeurent pauvres, selon les analyses. Ces entreprises disposent d'une base technique solide mais doivent encore structurer leurs dispositifs de pilotage stratégique.

- **Les déclarants volontaristes** (Air Liquide, Airbus, LVMH...) affichent une sensibilité aux enjeux mais demeurent largement sur un mode déclaratif. Air Liquide illustre cette approche. Le groupe reste dans le registre des grandes déclarations, évoque des codes et son appartenance à Confiance.ai depuis quatre ans, mais ne décrit aucun dispositif



concret d'application. Ces entreprises reconnaissent l'importance des enjeux mais peinent encore à traduire, à tout le moins sur le papier, leurs intentions en actions mesurables.

– **Les retardataires conjoncturels** présentent des lacunes temporaires au regard de leur profil habituel en matière de RSE. Schneider Electric illustre cette situation avec des réponses trop courtes et peu détaillées, ce qui déçoit compte tenu des performances RSE de cette entreprise. Cette situation révèle que l'expertise traditionnelle en développement durable ne garantit pas automatiquement une approche mature de l'IA responsable.

Des pratiques prometteuses apparaissent malgré des défis méthodologiques

Parmi les entreprises démontrant une approche avancée, plusieurs innovations organisationnelles méritent attention. Kering se distingue par sa capacité à identifier clairement les enjeux environnementaux, sociaux et éthiques liés à l'IA dans une approche intégrée. **AXA développe une démarche pragmatique sur la question environnementale : l'entreprise analyse sa consommation d'énergie liée au numérique, met en place plusieurs dispositifs et a réalisé des calculs d'émissions de GES pour différents systèmes d'IA, tout en reconnaissant les difficultés à obtenir des informations de la part de ses fournisseurs.** Le groupe n'est toutefois pas le seul à constater cette réalité. L'empreinte environnementale des LLM⁴³ semble être jalousement gardée par les géants de la tech. L'analyse révèle des spécificités sectorielles intéressantes. **BNP Paribas fait partie des rares répondants à aborder de manière concrète les problématiques sociales attendues, notamment l'impact sur les tâches des salariés.** De son côté, Capgemini présente une approche centrée sur l'impact commercial de l'IA, mais avec peu d'éléments sur les usages internes. Cela révèle une perspective encore trop orientée vers les opportunités business.

Plusieurs sociétés développent des innovations organisationnelles intéressantes. Accor, par exemple, implique plusieurs instances dans le processus : CSE, comité d'IA responsable, équipes confidentialité des données, comité de protection des données, en particulier pour les questions éthiques et sociales. Bouygues apporte des éléments concrets accompagnés

de chiffres sur l'impact environnemental du numérique et n'exclut pas de sa réflexion certaines activités comme les médias.

La mesure d'impact : un défi technique et organisationnel majeur

L'observation la plus significative concerne la difficulté générale à quantifier les impacts énergétiques de l'IA. **On relève que seulement 26 entreprises indiquent mesurer les impacts directs, que 23 groupes s'intéressent aux impacts indirects et que 33 sociétés ne fournissent aucun élément chiffré précis.** Ce constat révèle un triple défi : 1) méthodologique d'abord, à cause de l'immaturité des outils de mesure disponibles, 2) technique ensuite, plusieurs entreprises évoquant les obstacles rencontrés avec leurs fournisseurs de solutions cloud pour accéder aux données nécessaires, et enfin 3) organisationnel en occultant la question du rôle que doit jouer la division RSE et/ou la direction des systèmes d'information dans la mesure de ces impacts. Veolia illustre bien la problématique technique : l'entreprise suit sérieusement l'impact de l'IA à travers deux méthodes, mais reconnaît que le manque de données de la part des fournisseurs constitue un handicap, de sorte qu'elle n'a pas d'ordre d'idée du poids énergétique de l'IA. Nous ne disposons cependant pas d'élément convaincant permettant d'apprécier la détermination des entreprises pour obtenir ces données auprès de leurs fournisseurs.

Notons toutefois que la startup française Mistral a publié en juillet 2025 un rapport qui quantifie l'impact environnemental de son modèle AI Large 2. Il s'agit de la première analyse complète du cycle de vie d'un modèle d'IA.

Les impacts sociaux sont abordés de manière substantielle par 19 entreprises, révélant une sensibilité croissante aux transformations du travail, mais avec une focalisation sur les enjeux de formation au détriment d'une réflexion prospective sur l'évolution des métiers. Les questions éthiques sont traitées en détail par 5 entreprises seulement. Les approches varient de la simple conformité réglementaire à la mise en place de comités d'éthique dédiés.

^{43.} Large Language Model.

Gouvernance et dépendance technologique : la prise de conscience

L'analyse des dispositifs de gouvernance révèle une diversité d'approches organisationnelles, témoignant de la recherche en cours du modèle optimal.

Certaines entreprises privilégient une approche distribuée tandis que d'autres optent pour des instances centralisées aux missions clairement définies.

Hermès illustre les défis de structuration en cours. L'entreprise indique mettre en place en 2025 un comité de gouvernance IA dont les missions sont bien détaillées et jugées très pertinentes. Safran a instauré un observatoire sur l'impact de l'usage de l'IA sur ses métiers et a créé un comité de supervision et d'Éthique de l'IA en 2025.

Cette diversité organisationnelle reflète la phase d'expérimentation actuelle. Chaque organisation cherche encore sa structure adaptée aux spécificités de ses activités et de sa culture d'entreprise.

La question de la dépendance vis-à-vis des fournisseurs d'IA et de *cloud* est un sujet bien identifié par les entreprises.

16 entreprises reconnaissent explicitement ce risque stratégique et près de la moitié d'entre elles développe des réponses concrètes.

Les stratégies privilégiées incluent la diversification des fournisseurs, le développement de compétences internes et l'exploration de solutions *open source*. Orange traite la question du nombre de systèmes d'IA avec un bon niveau de précision et aborde la dépendance très clairement au niveau du groupe, notamment par l'usage de différents fournisseurs de LLM.

BNP Paribas développe une approche incluant la diversification des fournisseurs, l'usage des compétences internes et l'*open source*, mentionnant plusieurs fournisseurs dont Mistral AI précisément. Cette sensibilité émergente aux enjeux de souveraineté numérique constitue un signal encourageant bien que les réponses restent souvent générales sans déclinaison opérationnelle détaillée.

Perspectives : accompagner la montée en maturité collective

Les résultats de cette première campagne de questions écrite sur le sujet révèlent une phase d'apprentissage collectif face aux défis de l'IA responsable. Cette situation appelle plusieurs recommandations pour accompagner la progression des entreprises.

Le développement de méthodologies partagées de mesure des impacts environnementaux, en particulier énergétiques et hydriques, constitue une priorité immédiate. La collaboration entre les entreprises et leurs fournisseurs de solutions *cloud* pourrait accélérer l'émergence de standards sectoriels et faciliter l'accès aux données nécessaires. L'initiative de quelques pionniers comme AXA dans le calcul d'émissions spécifiques à l'IA mériterait d'être étendue et standardisée.

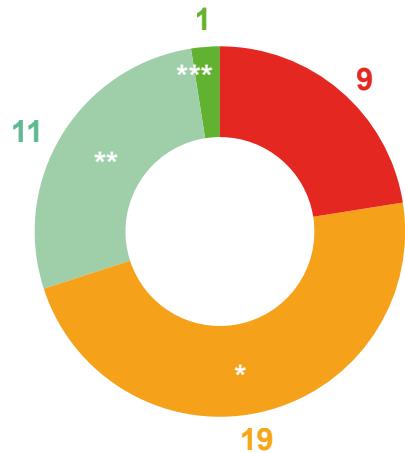
L'analyse des impacts sociaux gagnerait à être enrichie par une approche prospective spécifique sur l'évolution des métiers et des compétences, et ce, en partenariat avec les partenaires sociaux qui commencent à s'intéresser sérieusement à la question. Les entreprises du secteur financier, qui semblent plus avancées sur ces sujets, pourraient partager leurs méthodologies d'analyse et d'accompagnement des transformations.

La structuration de la gouvernance de l'IA responsable au niveau des instances dirigeantes apparaît comme un facteur déterminant de succès. Les modèles développés par les entreprises leaders offrent des références inspirantes à adapter selon les spécificités sectorielles et organisationnelles, en privilégiant la clarté des responsabilités et l'efficacité opérationnelle.

Le FIR poursuivra cet exercice d'évaluation en accompagnant progressivement les entreprises vers une approche plus mature de l'IA responsable. L'objectif demeure de favoriser l'émergence de pratiques conciliant innovation technologique et responsabilité sociétale sans affecter leur compétitivité.



Les notes ont été attribuées selon les critères suivants :



0 étoile : Les réponses ont fait de nombreuses impasses au regard des questions posées et souffrent d'un manque de précisions. Les éléments permettant de se forger un avis sur la solidité des dispositifs instaurés sont peu concluants, voire inexistant. (9 entreprises)

1 étoile : Les informations perdent en exhaustivité. Elles restent, en moyenne, à un niveau correct. On constate cependant une grande disparité entre

les sociétés. La précision des réponses est assez faible (quasiment aucune entreprise du groupe n'atteint la moyenne sur ce point). On dispose, le plus souvent, de quelques éléments pour assurer de la robustesse des dispositifs mis en place mais les présentations sont insuffisamment étayées. (19 entreprises)

2 étoiles : Ce groupe réunit des entreprises dont le taux d'exhaustivité reste à un bon niveau (entre 70 % et 80 % des informations attendues). Le niveau de précision des réponses est légèrement au-dessus de la moyenne (61 %) et peut donc être amélioré. La description des dispositifs répondant aux risques reste de bonne qualité. (11 entreprises)

3 étoiles : Ces sociétés ont fait preuve d'un grand souci d'exhaustivité dans les réponses formulées aux questions du FIR (plus de 95 % des informations attendues sont fournies). Le niveau de précision est très au-dessus de la moyenne (83 % contre 44 %) et la robustesse des dispositifs présentés pour répondre aux risques a été considérée comme convaincante. (1 entreprise)

Nom des entreprises	Note (/3)	Nom des entreprises	Note (/3)
ACCOR	1,25	L'ORÉAL	1,50
AIR LIQUIDE	0,50	LVMH	0,75
AIRBUS GROUP	0,75	MICHELIN	1,25
ARCELORMITTAL	0,50	ORANGE	1,50
AXA	1,50	PERNOD RICARD	1,25
BNP PARIBAS	1,75	PUBLICIS	1,50
BOUYGUES	2,25	RENAULT	1,25
BUREAU VERITAS	1,00	SAFRAN	0,50
CAPGEMINI	0,75	SAINT-GOBAIN	0,25
CARREFOUR	1,25	SANOFI	0,75
CRÉDIT AGRICOLE	1,25	SCHNEIDER ELECTRIC	0
DANONE	0,75	SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1,00
DASSAULT SYSTÈMES	1,50	STELLANTIS	0,75
EDENRED	1,00	STMICROELECTRONICS	0,25
ENGIE	1,00	TELEPERFORMANCE	1,50
ESSILOR LUXOTTICA	0,50	TALES	1,50
EUROFINS SCIENTIFIC	0,50	TOTALENERGIES	0,50
HERMÈS	1,25	UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	0,75
KERING	2,50	VEOLIA	2,25
LEGRAND	2,25	VINCI	1,25

QUESTIONS PERSONNALISÉES

QUESTIONS PERSONNALISÉES | SOMMAIRE

SOMMAIRE

Questions environnementales (E) 17 entreprises	Questions sociales (S) 10 entreprises	Questions de bonne gouvernance (G) 6 entreprises	Questions environnementales et sociales (E&S) 2 entreprises
 Biodiversité	 Conditions de travail	 Éthique des affaires	 Pollution / santé publique
Unibail-Rodamco-Westfield page 48	Carrefour page 82	BNP Paribas page 102	L'Oréal page 116
 Climat	Michelin page 84	Safran page 104	Veolia page 118
Accor page 50	Stellantis page 86	Thales page 106	Questions environnementales et de bonne gouvernance (E&G) 3 entreprises
Air Liquide page 52	 Dialogue social	 Pratiques comptables	 Climat et lobbying
ArcelorMittal page 54	Bureau Veritas page 88	Eurofins page 108	Airbus page 120
Crédit Agricole page 56	Teleperformance page 90	 Politique de rémunération	Axa page 122
Engie page 58	 Droits humains	Dassault Systèmes page 110	Renault page 124
Publicis page 60	Bouygues page 92	Edenred page 114	Questions environnementales, sociales et de bonne gouvernance (ESG) 2 entreprises
Sanofi page 62	LVMH page 94		 Intégration des critères de durabilité
Société Générale page 64	Vinci page 96		Capgemini page 126
TotalEnergies page 66	 Inclusion		EssilorLuxottica page 128
 Économie circulaire	Orange page 98		
Danone page 68	 Santé publique		
Hermès page 70	Pernod Ricard page 100		
Kering page 72			
Legrand page 74			
Saint-Gobain page 76			
Schneider Electric page 78			
 Ressources en eau			
STMicroelectronics page 80			



Biodiversité

ENVIRONNEMENT

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

Depuis 2022, URW s'est fixé pour objectif d'ici 2030 d'atteindre 100 % de gain net de biodiversité sur les projets de développement, en se basant sur la méthodologie DEFRA. URW indique que, jusqu'à présent, aucune mesure de compensation n'a été prise, car les calculs du gain net de biodiversité pour les projets de développement montraient un gain.

- a) Comment quantifiez-vous le gain/la perte de biodiversité ? Quelles actions sont mises en œuvre pour permettre un gain d'unités de biodiversité après construction ?**
 - b) Pensez-vous publier les résultats des études menées pour chaque projet ? Est-ce qu'un audit par un tiers indépendant est prévu à l'issu de l'étude de chaque projet ?**
- Vous indiquez que d'ici 2030, 100 % des projets de développement doivent mettre en œuvre un plan d'action pour la biodiversité, mené par un écologue pour éviter et réduire l'impact du projet sur l'environnement local et mettre en œuvre sur chaque projet une liste de recommandations du groupe.
- c) Où en êtes-vous dans l'atteinte de cet objectif ? Depuis quand les projets en font l'objet ?**
 - d) Comment vous assurez-vous que les recommandations fournies par URW sont appliquées dans ces projets ? Prévoyez-vous d'être transparents sur ces recommandations par projet et sur leur suivi ?**

Contexte

Environ 30 % des impacts sur la biodiversité sont liés à la destruction et à l'artificialisation des milieux naturels⁴⁴. Ces pressions proviennent majoritairement des opérations d'aménagement (construction de logements, d'infrastructures, de zones d'activités, etc.), qui modifient la structure et la composition des sols, altèrent les habitats naturels et menacent les espèces qui y vivent. Dans ce contexte, le concept de gain net de biodiversité vise à compenser, voire à dépasser ces pertes, en intégrant des mesures concrètes de restauration, de continuité écologique et de diversification des habitats dans les projets d'aménagement. L'enjeu est de réconcilier développement du territoire et régénération écologique.

Le groupe Unibail-Rodamco-Westfield s'est publiquement saisi de ce sujet en 2021, en se fixant

l'objectif d'atteindre 100 % de gain net de biodiversité sur ses projets de développement, en s'appuyant sur la méthodologie DEFRA, issue du ministère britannique de l'Environnement.

Transparence

Sur le plan de la transparence, l'entreprise apporte des éléments partiels. Concernant la méthodologie, la réponse reste succincte et ne détaille pas la manière dont les gains et pertes de biodiversité sont mesurés concrètement. Quelques exemples d'actions générant un gain post-projet sont cités (végétalisation des toitures et terrasses, désartificialisation des sols), mais ils ne s'accompagnent d'aucune quantification précise. À la question de la publication des résultats par projet, URW indique que cela n'est pas prévu mais précise que les résultats sont audités chaque année

^{44.} « Les cinq pressions responsables de l'effondrement de la biodiversité », biodiversite.gouv <https://biodiversite.gouv.fr/les-5-pressions-responsables-de-leffondrement-de-la-biodiversite>



par des auditeurs extra-financiers afin d'en garantir la fiabilité. Le FIR encourage l'entreprise à questionner sa position, et juge que la publication d'un ou plusieurs exemples concrets de résultats d'évaluation – même de manière synthétique – pourrait contribuer à mieux comprendre la démarche.

Concernant le périmètre, URW affirme que 100 % des projets de développement ont atteint cet objectif en 2024, et que la pratique est désormais largement déployée dans le groupe. Quant à l'application concrète des recommandations liées au gain net de biodiversité dans les projets, URW indique que des revues sont réalisées par les équipes développement et développement durable pour s'en assurer, en complément d'un reporting environnemental annuel permettant de détecter d'éventuels écarts.

Globalement, le niveau de transparence est satisfaisant, bien que les réponses restent parfois peu détaillées. La publication d'exemples concrets d'évaluation de projets et une clarification de la méthodologie appliquée seraient des éléments utiles pour mieux apprécier la robustesse de l'engagement du groupe.

Ambition

D'un point de vue stratégique, le groupe Unibail-Rodamco-Westfield (URW) affiche une ambition notable en matière de biodiversité. Il s'engage en effet à appliquer le principe de gain net de biodiversité (GNB) à l'ensemble de ses projets de développement, s'inspirant du modèle britannique où chaque projet doit désormais atteindre au moins 10 % de gain net de biodiversité. Cette démarche volontaire se distingue d'autant plus qu'aucune obligation réglementaire n'existe en la matière, ni en France ni à l'échelle de l'Union européenne. En France, le cadre juridique actuel, notamment la loi de 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, impose des mesures de compensation en cas d'atteinte à la biodiversité⁴⁵, mais ne va pas jusqu'à exiger un gain net. L'approche d'URW va donc au-delà du cadre légal, ce qui constitue un signal positif. Cela étant dit, le groupe pourrait renforcer encore son rôle de leader en s'impliquant activement dans la promotion de ce concept à une échelle sectorielle ou européenne, par

exemple en contribuant à l'élaboration d'un cadre de référence ou en soutenant une réglementation ambitieuse sur le sujet.

En revanche, l'ambition du groupe reste plus limitée en ce qui concerne la transparence de la diffusion des résultats : URW ne prévoit pas de publier les données issues des études réalisées sur chacun de ses projets. Il s'agit pourtant d'une étape importante pour asseoir la crédibilité de la démarche, favoriser l'appropriation sectorielle et permettre des comparaisons.

Enfin, il est à noter que l'objectif initialement fixé à l'horizon 2030, à savoir l'atteinte de 100 % de projets de développement intégrant un GNB, a déjà été atteint en 2024, ce qui est très encourageant bien que les interrogations demeurent sur la méthodologie. À ce stade, il serait pertinent pour le groupe d'aller plus loin et de fixer de nouveaux objectifs qualitatifs, en s'inspirant à nouveau du modèle britannique : par exemple, en définissant un taux minimal de gain net par projet (10 %, voire davantage), ce qui permettrait d'objectiver davantage l'ambition et d'uniformiser les niveaux d'exigence.

Conclusion

En résumé, la question visait à approfondir les informations figurant dans le DEU et à renforcer la transparence du groupe en matière de GNB. Toutefois, les réponses, bien que satisfaisantes, se sont limitées aux éléments déjà publics, sans apporter d'éclairages supplémentaires, ce qui est quelque peu regrettable.

Unibail-Rodamco-Westfield	
Note transparence	1 /1,5
Note ambition	1 /1,5
Note finale	2 /3

⁴⁵. LOI n° 2016-1087 du 8 août 2016 pour la reconquête de la biodiversité, de la nature et des paysages, Legifrance, 2016.
<https://www.legifrance.gouv.fr/jorf/id/JORFTEXT000033016237>



Climat

ACCOR

ENVIRONNEMENT

La feuille de route de décarbonation de l'aviation européenne élaborée par l'alliance de l'industrie aéronautique Destination 2050 préconise de prendre de nombreuses actions fortes et rapides pour que le secteur aérien parvienne à la neutralité carbone. Par ailleurs, l'Union européenne a annoncé un plan visant à réduire les émissions nettes au sein de l'Union de 90 % d'ici 2040, par rapport à 1990. Pour être atteint, cet objectif devra s'accompagner de mesures concrètes pour limiter la croissance du secteur de l'aviation.

- a) Dans quelle mesure ces paramètres sont-ils susceptibles d'affecter le modèle d'affaires d'Accor (réduction soutenue des vols d'affaires, nouvelles pratiques de voyages, de réunions, d'utilisation des technologies) ?**
 - b) Plus particulièrement, avez-vous établi des projections évaluant les conséquences que ces facteurs pourraient avoir sur votre clientèle affaires ? Avez-vous déjà fait évoluer votre offre leur étant destinée ?**
 - c) Êtes-vous en mesure d'estimer l'impact de ces initiatives spécifiques en termes d'émissions évitées sur les rejets du secteur de l'aviation à moyen terme ?**
 - d) Ce contexte est-il également susceptible d'affecter les voyages de loisir ? Comment y répondez-vous ?**
-

Contexte

Le transport aérien commercial est responsable d'une part significative des émissions de gaz à effet de serre. Les calculs diffèrent selon les auteurs et les différents gaz que l'on y intègre (CO₂, NOx, trainées de condensation). Le seul CO₂ représente à lui seul 2,5 % des rejets mondiaux liés à l'énergie selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE). Les solutions existent pour réduire cet impact mais elles présentent des « effets secondaires » non négligeables et ne pourront suffire à répondre à l'enjeu. Les perspectives de développement de ce secteur divergent également selon les sources. Certains observateurs (associatifs et scientifiques) estiment que les contraintes à résoudre sont telles que cela entraînera immanquablement à terme une limitation de la croissance de ce mode de transport. Le FIR a donc souhaité examiner si Accor adhérât à cette hypothèse et si le groupe avait commencé à engager des actions pour pallier cette perspective.

Transparence

La réponse du groupe est claire. Accor constate une baisse des voyages d'affaires longue distance et des incertitudes concernant les voyages aériens de loisir. Ceux-ci sont cependant limités du fait de sa large couverture géographique. La société remédie aux effets de cette tendance sur son activité en adaptant ses installations et/ou en complétant son offre à des déplacements ne nécessitant pas de prendre l'avion : mise à disposition d'espaces de coworking ou flexibles pour les réunions (à distance, en présentiel), adaptation à des voyages de loisir plus locaux (*lifestyle...*), etc. L'entreprise indique avoir réalisé des projections visant à évaluer les risques liés aux effets potentiels du dérèglement climatique sur l'évolution des habitudes de déplacement de sa clientèle d'affaires, notamment en ce qui concerne le transport aérien (analyse TCFD – Task Force on Climate-related Financial Disclosures, 2022). Elle ne précise cependant ni l'impact concret de ces évolutions sur l'orientation de son activité, ni l'existence éventuelle d'une stratégie commerciale



structurée destinée à adapter son offre ou à cibler de nouveaux profils de clientèle.

Concernant l'évolution à venir que ces modifications de comportement pourraient produire, aucune estimation n'est disponible. Il est simplement indiqué « qu'une part non négligeable des revenus du groupe pourrait être exposée à la baisse des déplacements professionnels d'ici 2030 ». Pour les voyages de loisir, les éléments sont encore plus imprécis. Le groupe reconnaît qu'il est difficile d'apprécier les habitudes futures des clients.

Le manque d'informations chiffrées mesurant l'impact (actuel ou ultérieur) du changement d'habitudes de la clientèle d'Accor n'offre aucune possibilité à l'entreprise d'évaluer les effets potentiels que sa politique d'adaptation peut ou pourrait avoir sur les rejets de gaz à effet de serre indirects résultant de son offre (émissions évitées).

Ambition

Les moyens mis en place pour faire face au changement des habitudes de la clientèle d'affaires du groupe semblent bien circonscrits. On peut donc supposer qu'ils sont réels, même en l'absence d'éléments quantitatifs pour en mesurer l'ampleur. En revanche, les informations se rapportant aux voyages de loisirs sont moins précises quant à l'évolution en cours (modification du profil du portefeuille de marques et d'hôtels, transformation des messages publicitaires...). Le groupe constate un changement de comportement. De manière générale, ne disposant pas d'éléments chiffrés, il semble difficile d'évaluer le niveau d'ambition des mesures prises ou prévues. En l'état de la réponse, le groupe semble s'adapter au fil de l'eau. Accor n'est pas en mesure de calculer les émissions évitées à la suite de ses mesures, mais n'indique pas non plus s'il a l'intention de le faire. L'entreprise se concentre sur le suivi de l'empreinte carbone des hôtels via son outil de reporting GAIA 2.0.

Conclusion

En résumé, Accor a bien identifié une modification du comportement de sa clientèle au regard des enjeux climatiques auxquels doit faire face le secteur du transport aérien commercial, surtout en ce qui concerne sa clientèle affaires. Le groupe fait évoluer son offre pour y répondre. Cependant, des éléments chiffrés manquent pour évaluer l'ampleur de la transformation de son modèle d'affaires, l'existence d'un plan d'adaptation structuré, les perspectives et les éventuelles émissions évitées par son action.

Accor	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	1 /3



Climat

ENVIRONNEMENT

AIR LIQUIDE

Air Liquide s'est donné pour objectif, d'ici 2035 par rapport à 2021, de réduire :

- (1) ses émissions de GES des scopes 1 et 2 de 35 % d'ici 2035 par rapport à 2021
- (2) ses émissions de GES de scope 3, catégorie 11 (utilisation des produits vendus) de 60 %.

Ces objectifs ont été validés par la Science-Based Targets initiative comme étant alignés avec une trajectoire court-term ("near term" : 2035) bien en deçà de 2°C ("well-below 2°C").

a) **Envisagez-vous de développer des objectifs de court-terme ("near term") alignés avec une trajectoire 1,5°C ? Si tel n'est pas le cas, quels sont, selon vous, les principaux freins ?**

Air Liquide publie ses émissions de GES de scope 3 associées aux catégories 1, 2, 3, 4, 6, 7, 11 et 13 du GHG protocol.

b) **Pourquoi n'avoir inclus que la catégorie 11 (utilisation des produits vendus, 7,3 MtCO2e en 2023) dans vos objectifs à 2035 ? Quid, par exemple, des catégories 1 (achats de biens et de services, 3,2 MtCO2e en 2023) et 3 (énergie - émissions non incluses dans les scopes 1 et 2, 8,8 MtCO2e), compte tenu de leur signification ?**

Air Liquide s'est donné pour ambition d'atteindre, d'ici 2050, la neutralité carbone sur l'ensemble de sa chaîne de valeur.

c) **Envisagez-vous de vous fixer un objectif chiffré à cet horizon ? Que représenterait la part des émissions dites « résiduelles » et quelles solutions seraient envisagées pour les adresser (solutions fondées sur la nature, technologies de captage et de stockage du carbone) ?**

Contexte

Air Liquide s'est fixé des objectifs climatiques à horizon 2035, validés par la Science-Based Targets initiative (SBTi), visant :

- Une réduction de 35 % de ses émissions de GES scopes 1 et 2 par rapport à 2021 ;
- Une réduction de 60 % de ses émissions de GES scope 3, catégorie 11 (utilisation des produits vendus).

Ces objectifs sont alignés avec une trajectoire « bien en dessous de 2°C » ("well-below 2°C") selon la SBTi, sur la base de l'approche standard trans-sectorielle (ACA).

Toutefois, plusieurs points ont suscité des interrogations de la part du FIR et de ses membres, notamment :

- L'absence d'objectifs alignés avec une trajectoire 1,5°C ;
- La limitation des objectifs scope 3 à la seule catégorie 11, malgré la signification présumée des autres catégories ;
- L'absence d'objectif chiffré à horizon 2050 pour la neutralité carbone, et le manque de précisions sur les émissions résiduelles et les solutions envisagées pour les compenser.



Transparence

La réponse d'Air Liquide apporte des éléments de clarification utiles.

La société indique qu'il n'existe pas à ce jour de méthode adéquate reconnue permettant de juger de la compatibilité de son ambition avec une trajectoire 1,5°C en raison des spécificités du segment des gaz industriels dans le secteur de la chimie. Elle semble néanmoins convaincue que sa trajectoire tend vers 1,5°C en s'appuyant sur des arguments subjectifs : secteur « difficile à réduire », développement dans des zones émergentes avec des trajectoires de décarbonation spécifiques et activités permettant d'importantes réductions à l'échelle de la planète. Cette position est cohérente, la trajectoire carbone poursuivie étant, selon les dires de l'entreprise, similaire à celle des scénarios 1,5°C de l'Agence internationale de l'énergie (AIE).

Air Liquide fait par ailleurs preuve de transparence en précisant que ses objectifs incluent, pour la bonne conformité avec le référentiel SBTi, une part mineure des émissions en scope 3, (« catégorie 11, à savoir celles correspondant aux émissions provenant de l'utilisation des produits fossiles vendus »). Les autres postes d'émissions de scope 3 (« gaz et services », notamment), bien que significatifs, ne font pas l'objet de cibles de réduction chiffrées en raison d'une influence jugée limitée et de l'absence de référentiels sectoriels. Le groupe indique néanmoins que des initiatives existent mais qu'il est nécessaire de travailler, dans un premier temps, à l'amélioration de la précision des facteurs d'émission pour que les actions puissent être mesurées de manière fiable. D'une manière générale, l'atteinte de la neutralité carbone à horizon 2050 sur l'ensemble de la chaîne de valeur n'est pour l'heure qu'une ambition. Le niveau de transparence de la réponse fait apparaître une société pleinement consciente des défis qu'elle doit relever et qui, à titre d'illustration, admet sans difficulté que la part des émissions résiduelles à horizon 2050 n'a pas encore été quantifiée. S'agissant des mécanismes de compensation, la position est prudente et réfléchie et il est rappelé, en adéquation avec l'esprit du concept de « Net Zero », que ces derniers ne devront intervenir qu'en dernier recours.

Ambition

Air Liquide montre une volonté d'agir sur le climat avec des objectifs, certes limités en termes de couverture du scope 3, qui ont été validés par la SBTi. Son ambition affichée d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050, malgré d'importants et divers défis à relever, témoigne de sa confiance dans sa capacité à être un acteur de la transition. Il aurait néanmoins été apprécié que la réponse apporte quelques éclairages sur la participation et la contribution d'Air Liquide à des groupes de travail de place.

Conclusion

En définitive, Air Liquide affiche une trajectoire climatique reconnue par la SBTi et une ambition de neutralité carbone à 2050 tout en admettant la complexité et les incertitudes propres à son secteur. Si la transparence de sa réponse est à souligner, des limites demeurent sur : la couverture du scope 3, l'absence d'objectifs alignés sur 1,5°C et le manque de précisions concernant les émissions résiduelles et les mécanismes de compensation. L'entreprise démontre toutefois une volonté d'agir et de contribuer à la transition même si des engagements plus complets et des initiatives collectives renforcentraient la crédibilité de sa démarche.

Air Liquide	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	2 /3



Climat

ENVIRONNEMENT

ARCELORMITTAL

Plusieurs scénarios existent pour décarboner le secteur de l'acier qui requièrent tous une diminution forte voire un arrêt de l'utilisation du charbon pour sa production. Des recherches, notamment du think tank allemand Agora Industry, montrent qu'il est effectivement possible que la production mondiale d'acier se fasse sans charbon dès les années 2040. Pourtant, votre groupe continue de développer de nouveaux hauts fourneaux, notamment en Inde. Une réelle décarbonation du secteur de l'acier doit se faire à l'échelle mondiale, et pas seulement dans certains pays. De plus, les technologies de capture et de séquestration du carbone n'ont à ce jour pas été déployées efficacement à grande échelle, et celles-ci perpétuent une dépendance aux énergies fossiles, impliquant une certaine prudence. Elles sont également inutiles face au problème des émissions de méthane des mines de charbon, qui sont, selon certaines études comme celles du think tank britannique Ember Climate, largement sous-estimées.

- a) **Ainsi, quelle réduction de la part de charbon dans l'acier produit, à l'échelle mondiale, prévoyez-vous à court, moyen et long terme ?**
- b) **Quel impact la suspension du projet de décarbonation de vos hauts fourneaux à Dunkerque aura-t-elle sur votre trajectoire de décarbonation ?**

Contexte

En 2020 et selon l'Agence Internationale de l'Energie (AIE), le secteur de l'acier était responsable d'environ 7 % des émissions de CO₂ du secteur de l'énergie (jusqu'à 10 % si l'on inclut les émissions du scope 2 de production d'électricité pour l'industrie sidérurgique)⁴⁶. Les conclusions de l'AIE affirment que pour que la sidérurgie rejoigne une trajectoire de décarbonation compatible avec les objectifs climatiques, il est indispensable de combiner : une forte amélioration de l'efficacité énergétique, une montée en puissance des technologies « zéro-émission » (hydrogène, captage et stockage du CO₂, électrification) et une réduction de la dépendance aux équipements charbon-intensifs. C'est dans ce contexte que le FIR a interrogé ArcelorMittal sur ses objectifs de réduction liés à l'usage du charbon ainsi que l'arrêt de son projet de décarbonation à Dunkerque.

Transparence

Le niveau de transparence de la réponse demeure perfectible. La société réaffirme son objectif de décarbonation à horizon 2050 mais ne mentionne pas que cet engagement n'est plus validé par l'initiative Science-Based Targets (SBTi), référence reconnue de l'industrie pour la certification des engagements net-zéro des entreprises. Cette omission réduit la lisibilité de la trajectoire proposée, d'autant que cette décision du SBTi repose sur l'absence de progrès notables ou de preuves scientifiques suffisantes permettant de valider la faisabilité de l'engagement.

L'entreprise reconnaît toutefois que la mise en œuvre de son plan de décarbonation, notamment à Dunkerque, avance plus lentement que prévu. Ceci constitue un pas vers davantage de transparence mais il serait néanmoins intéressant de s'appuyer sur des données chiffrées et un suivi détaillé permettant aux investisseurs d'apprécier l'ampleur de ce

^{46.} "Iron and Steel Technology Roadmap," AIE, 2020.
<https://www.iea.org/reports/iron-and-steel-technology-roadmap>



ralentissement. Le recours fréquent à l'argument de la dépendance aux évolutions du cadre réglementaire européen souligne une approche centrée sur les contraintes externes, sans exposer pleinement les leviers internes activés par le groupe.

En l'absence d'objectifs intermédiaires précis, mesurables et vérifiables en valeur absolue, la communication actuelle ne permet pas de suivre efficacement les progrès réalisés. Une plus grande clarté sur les indicateurs suivis et sur la répartition des responsabilités renforcerait la confiance des parties prenantes et crédibiliserait les efforts engagés.

Ambition

La stratégie présentée par la réponse d'ArcelorMittal reste aujourd'hui davantage réactive que proactive. L'engagement de neutralité carbone à horizon 2050 demeure au centre du discours, mais il est fragilisé par le retrait de l'objectif SBTi et par l'absence d'objectifs intermédiaires validés scientifiquement. Par ailleurs, la société n'a pas encore formulé de plan précis de réduction de l'usage du charbon dans la production d'acier, un enjeu pourtant central pour toute trajectoire net-zéro crédible.

L'accent mis sur la dépendance aux avancées réglementaires revêt une posture prudente alors que certains acteurs perçoivent les évolutions réglementaires comme des leviers d'accélération. ArcelorMittal les envisage principalement comme un préalable nécessaire, ce qui freine sa capacité à développer une dynamique propre. Cette approche contribue à l'impression d'une stratégie davantage conditionnée par des facteurs externes que par une feuille de route interne structurée.

Il convient toutefois de souligner l'annonce d'un investissement potentiel supérieur à un milliard d'euros à Dunkerque pour la construction d'un four à arc électrique. Cet engagement constitue un signal encourageant sur la volonté d'avancer malgré la suspension du projet initial de décarbonation du site.

Pour autant, il gagnerait à s'inscrire dans une stratégie globale articulée autour d'objectifs intermédiaires clairs et vérifiables. Cet investissement peut être mis au regard des 9,3 milliards de dollars de rachats d'actions sur la période 2021-2023, contre 11 milliards de CapEx et 855 millions à la R&D.

Conclusion

En définitive et en l'état, la réponse de l'entreprise n'est pas réellement satisfaisante ni sur le plan de la transparence ni sur celui de la stratégie. La transparence pâtit de l'absence de communication complète sur le retrait de l'objectif SBTi⁴⁷ et du manque de données opérationnelles précises, tandis que la stratégie repose davantage sur des signaux réglementaires que sur une planification interne solide⁴⁸. Pour progresser, ArcelorMittal pourrait dans un premier temps présenter un suivi chiffré et régulier de ses engagements, incluant l'impact des projets suspendus, puis définir une trajectoire assortie d'objectifs intermédiaires validés scientifiquement et enfin réduire sa dépendance au cadre réglementaire en assumant un rôle plus moteur dans la décarbonation du secteur. De tels ajustements offriraient aux investisseurs une meilleure visibilité sur la cohérence et la faisabilité des engagements pris, tout en renforçant la crédibilité de l'ambition de neutralité carbone à horizon 2050.

ArcelorMittal	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	0,75 /3

⁴⁷: Réponse du groupe dans l'*Integrated Annual Review 2023*: "We appreciate the work that SBTi has done to model a 1.5C trajectory for steel. After much discussion and consideration, we have concluded that in the absence of an appropriate global policy, we are not in a position to credibly set a science-based aligned group target at this point in time."

<https://corporate.arcelormittal.com/media/vrgovnik/arcelor-mittal-integrated-annual-review-2023.pdf>

⁴⁸: Le rapport de SteelWatch sur le plan climat d'ArcelorMittal (2024) dénonce une stratégie peu ambitieuse : prolongation de hauts fourneaux existants (comme à Dunkerque) malgré des aides publiques pour développer des solutions électriques, et lancement de nouveaux projets de hauts fourneaux dans des pays émergents comme l'Inde. Il souligne aussi un défaut de financement, les actionnaires ayant été rémunérés 22 fois plus que ce qui a été investi dans la décarbonation entre 2021 et 2023.

https://steelwatch.org/wp-content/uploads/2024/05/SteelWatch_ArcelorMittal_MAY-2024.pdf



Climat

ENVIRONNEMENT

CRÉDIT AGRICOLE

Les banques multiplient les déclarations dans lesquelles elles présentent leurs nouveaux engagements en faveur du climat. Parmi les annonces qui bénéficient de la plus grande couverture médiatique figurent celles en lien avec la diminution des financements accordés à l'industrie des énergies fossiles, les cibles de réduction de l'intensité carbone des portefeuilles ou encore les objectifs de financements de la transition écologique et énergétique. Au-delà de préciser un cap, ces déclarations interrogent aussi sur la capacité des banques à réorienter leur portefeuille historique.

- a) **Afin de permettre aux parties prenantes d'apprécier le déploiement de la stratégie climat de Crédit Agricole et pour approfondir la réponse apportée lors de la campagne de questions écrites du FIR en 2024, la banque peut-elle nous communiquer la part de ses actifs financiers investis dans des activités économiques durables ou écologiques (telles que définies dans le Green Asset Ratio) rapportée à la part de ses actifs financiers investis dans des activités qui ont un impact négatif sur l'environnement ?**
- b) **Si les activités vertes bénéficient du cadre offert par la taxonomie européenne, les activités brunes, à l'inverse, ne disposent d'aucune définition faisant consensus. Par conséquent, Crédit Agricole peut-il expliciter les activités considérées dans la part de ses actifs financiers investis dans des activités qui ont un impact négatif sur l'environnement ?**

Remarques méthodologiques

Le périmètre de calcul porte donc à la fois sur:

- Le portefeuille de prêts, c'est-à-dire l'ensemble des actifs du portefeuille bancaire qui sont détenus jusqu'à leur échéance;
- Les activités de banques d'investissements dont l'accompagnement dans les émissions de capital, d'obligations, opérations de M&A etc.

Contexte

Le dernier rapport *Banking on Climate Chaos*⁴⁹ paru le 17 juin 2025 révèle une hausse des financements bancaires au secteur des énergies fossiles en 2024. Pourtant, les établissements financiers continuent de multiplier les annonces en faveur du climat. Parmi les engagements les plus médiatisés figurent la réduction des financements aux énergies fossiles, la baisse de l'intensité carbone des portefeuilles, ou encore l'augmentation des financements verts.

Ces déclarations, bien qu'ambitieuses, soulèvent une question essentielle : les banques sont-elles réellement en mesure de réorienter vers des activités durables leur portefeuille dans sa globalité ? C'est dans cette optique que le FIR a demandé au Crédit Agricole de rendre compte de la portion de ses financements verts rapportée à ceux ayant un impact négatif sur l'environnement, et de clarifier les critères retenus pour définir ces derniers.

^{49.} "Banking on Climate Chaos", Rainforest Action Network, Banktrack, Indigenous Environmental Network, Oilchange International, Reclaim Finance, Sierra Club, Urgewald, CEED, 17 juin 2025, page 3.

<https://www.bankingonclimatechaos.org/?bank=JPMorgan%20Chase#fulldata-panel>



Transparence

Interrogé sur la répartition de ses financements entre activités durables et activités à impact environnemental négatif, Crédit Agricole renvoie aux données publiées dans son Document d'Enregistrement Universel et le rapport sur les risques 2024 de Crédit Agricole S.A. – Pilier 3. En se contentant d'évoquer son exposition aux dix secteurs les plus matériels au regard des enjeux climatiques, Crédit Agricole ne fait que se conformer à son obligation réglementaire. Cela ne répond pas à la question posée par le FIR qui visait à obtenir un niveau de transparence supplémentaire.

En outre, la banque n'a pas saisi l'opportunité de clarifier sa propre définition des activités dites « brunes » alors même que cette notion ne fait l'objet d'aucun consensus réglementaire et qu'elle suscite un intérêt de la part de nombreuses parties prenantes, y compris dans la communauté financière. Cela pourrait permettre d'avoir une meilleure vision de la répartition des risques, des secteurs ou des activités sur lesquels peuvent ou doivent porter les efforts.

Ambition

En ne répondant pas précisément à la question posée, Crédit Agricole manque une occasion de démontrer la robustesse de son engagement en faveur de la transition écologique. La publication d'un ratio clair entre financements verts et financements bruns, accompagné d'une trajectoire d'évolution, aurait permis de rendre ses efforts plus objectifs et de renforcer davantage la confiance des parties prenantes dans la stratégie à long terme de Crédit Agricole.

L'absence de réponse sur ce point est d'autant plus regrettable qu'elle affaiblit la lisibilité de la stratégie climat de la banque car elle prive les investisseurs et les autres parties prenantes d'une meilleure compréhension de la stratégie globale déployée par Crédit Agricole. Une telle transparence serait pourtant un levier puissant pour crédibiliser ses engagements et se différencier dans un secteur encore marqué par des contradictions entre discours et pratiques.

Conclusion

En définitive, ce cas met en lumière l'importance croissante accordée à la clarté et à la précision des informations publiées par les institutions financières, condition nécessaire pour évaluer de manière fiable la cohérence entre leurs ambitions climatiques et leurs pratiques réelles. Il fait aussi ressortir que des initiatives individuelles sont à même de générer une émulation susceptible d'entraîner l'ensemble de la place.

Crédit Agricole	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Malus controversé	-0,25
Note finale	1 /3



Climat

ENGIE

ENVIRONNEMENT

- a) Dans un contexte de regain d'intérêt pour la production d'électricité à partir de gaz naturel de la part de grands consommateurs d'électricité (eg Meta aux États-Unis) et de politiques (eg Chef du parti conservateur en Allemagne), comment Engie se positionne-t-il face aux potentielles opportunités de business associées en lien avec ses métiers et compétences ? Plus précisément, les objectifs climatiques qu'Engie s'est fixés entraînent-ils le groupe à se prémunir de participer directement à tout nouveau développement de centrale à gaz *baseload* ?
- b) Certaines exploitations gazières sont plus émissives que d'autres selon la zone géographique, l'origine du gaz ou son type d'exploitation. Vous avez déclaré utiliser du RSG (*responsible sourced gas*) dans le Bassin Permien et le Eagle Ford Shale ainsi que des technologies de captage et stockage de carbone pour votre projet Rio Grande LNG. Toutefois, ce projet de captage et stockage a été abandonné comme annoncé en août dernier. Comment prévoyez-vous donc désormais de limiter les émissions de GES liées à ce projet ? Le cas échéant, ces émissions pourront-elles être autant réduites qu'avec la technologie de captage et stockage qui était prévue ?
- c) Enfin, est-il envisageable pour Engie de s'engager à ne pas soutenir par ses activités de plaidoyer toute évolution réglementaire qui viserait à faciliter le développement de centrales à gaz *baseload* non équipées de CCS ou d'autres actifs (comme les chaudières à gaz) dont le développement pourrait être incompatible avec l'objectif de limiter à +1.5°C le réchauffement climatique ?
-

Contexte

Dans un environnement politique devenu plus favorable aux actifs gaziers, notamment pour la production d'électricité – en particulier aux États-Unis –, il semble essentiel de mieux comprendre la manière dont Engie articule, dans sa vision stratégique, les opportunités commerciales et les contraintes liées à la décarbonation qu'elle s'est fixée.

Par ailleurs, dans un contexte d'assouplissement des réglementations américaines sur les émissions de méthane des producteurs de gaz de schiste, le FIR a souhaité évaluer le niveau d'exigence fixé par Engie pour son approvisionnement dans cette zone géographique.

Transparence

En réponse aux questions 2 et 3, Engie réaffirme sa vision d'une alliance entre la molécule et l'électron et fait preuve de transparence quant à sa position d'advocacy sur le développement de nouveaux actifs gaziers. Le groupe précise qu'il continue de soutenir ces projets « dès lors qu'ils contribuent à la décarbonation » en tant que leviers pour le développement des énergies renouvelables. Cela concerne notamment les centrales à gaz et les chaudières hybrides associant gaz et pompes à chaleur.

À travers le rappel de son plan climat (question 1), on peut comprendre que tout nouveau développement commercial reste encadré par la stratégie climat du groupe qui prévoit « une réduction des ventes et de la consommation de gaz, ainsi que leur verdissement ». Concernant la maîtrise des émissions dans la chaîne



d'approvisionnement en gaz naturel (question 2), Engie fournit une réponse générale sur ses standards de sourcing et renvoie à son Document d'Enregistrement Universel 2024, où sont précisés les engagements suivants :

- Sélection des producteurs offrant les meilleures garanties en matière de traçabilité des émissions et de suivi environnemental, de préférence auditées par des tiers indépendants.
- Participation au programme RECOSI Gas, avec un engagement à respecter des normes ESG élevées dans la chaîne d'approvisionnement.

Engie indique également travailler à la définition d'indicateurs associés. En revanche, le groupe ne répond pas directement à la question relative à l'intégration de la technologie CCS par l'un de ses fournisseurs dans le cadre du projet Rio Grande LNG.

Ambition

Bien que les questions ne portent pas directement sur le niveau d'ambition du plan climat, Engie y fait référence et plusieurs évolutions positives sont à noter :

- Un objectif de décarbonation à l'échelle du groupe, avec un engagement de neutralité carbone à horizon 2045.
- Des cibles chiffrées claires pour les principales activités, incluant un objectif spécifique sur l'empreinte carbone des ventes d'électricité.
- Un plan d'investissement orienté vers les activités vertes, avec 85 % des investissements de croissance alignés sur la taxonomie européenne.
- Un point restant à renforcer concerne les émissions amont liées à l'approvisionnement en gaz, pour lesquelles aucun jalon spécifique n'est encore défini. En lien avec la deuxième question, il s'agit d'un axe d'amélioration pour consolider la stratégie climat du groupe.

Conclusion

Engie fait preuve d'une transparence appréciable quant à sa stratégie climat et à sa position sur le développement d'actifs gaziers qu'elle justifie par leur rôle de soutien à la transition énergétique. Le groupe met en avant des standards de sourcing responsables et une participation à des programmes ESG dans sa chaîne d'approvisionnement. Toutefois, certaines réponses restent générales ou partielles, notamment sur des projets sensibles comme Rio Grande LNG. En matière d'ambition, Engie affiche des objectifs clairs et alignés sur la neutralité carbone à l'horizon 2045, avec une part significative de ses investissements dédiée à des activités durables. L'absence de jalons précis sur les émissions amont reste néanmoins un point d'attention pour renforcer la crédibilité de sa trajectoire climat.

Engie	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	1 /1,5
Malus controversé	-0,25
Note finale	1,25 /3



Climat

PUBLICIS

ENVIRONNEMENT

Publicis affiche des engagements en matière de responsabilité sociétale et environnementale, et via son outil ALICE, cherche à mesurer et limiter l'empreinte carbone de ses campagnes et projets de communication. Néanmoins, l'entreprise continue de fournir des services publicitaires à des entreprises impliquées dans des activités polluantes, notamment dans les secteurs des transports, des énergies fossiles et de l'industrie lourde.

- a) **Comment Publicis évalue-t-elle l'impact environnemental de ses clients et intègre-t-elle ces critères dans ses décisions commerciales ?**

 - b) **Publicis prévoit-elle de revoir sa politique de groupe en matière de services publicitaires afin d'écarter de son portefeuille de clients, les entreprises n'ayant pas une politique climat robuste dont la trajectoire est alignée avec un réchauffement bien en dessous de 2°C par rapport au niveau préindustriel ? Si oui, cela se fera-t-il au niveau du groupe et sur quel référentiel vous baserez-vous pour évaluer la politique (SBTi, ACT, autres...) ?**
-

Contexte

Publicis, membre des Big Six⁵⁰, est ciblé par des études, notamment celle d'Influence Map⁵¹ en 2024, qui dénoncent le travail de communication des agences de relations publiques pour le secteur pétrolier et gazier. Dans le cadre de sa campagne de questions écrites, le FIR a donc adressé deux questions à Publicis sur ses engagements RSE et la promotion d'entreprises jugées polluantes. En effet, Publicis met en avant ses initiatives RSE, notamment via son outil interne ALICE conçu pour mesurer et limiter l'empreinte carbone des campagnes publicitaires et des projets de communication du groupe. Cependant, le groupe continue dans le même temps à fournir des services à des entreprises dont les activités sont fortement émettrices, notamment dans le secteur des énergies fossiles et de l'industrie lourde. En promouvant ces acteurs, l'entreprise contribue indirectement à accroître la consommation de produits et services problématiques ainsi que les émissions globales de CO₂.

Transparence

Le niveau de transparence de la réponse reste très limité. L'entreprise se montre très générale dans ses propos et indique accompagner ses clients dans leurs innovations sans détailler les modalités. Elle indique suivre les engagements climat de ses 100 premiers clients en se référant à la démarche mais n'indique pas si ces critères sont intégrés aux décisions commerciales. Il aurait été pertinent de disposer de données ou d'exemples concrets de mesures mises en place. Aucune référence à l'outil ALICE n'est faite dans leur réponse. Par ailleurs, le groupe évite complètement la question de l'exclusion des entreprises polluantes de son portefeuille.

Ambition

ALICE, l'outil développé par Publicis, est pertinent car il permet de mesurer les émissions et d'identifier les activités les plus émettrices du groupe. Cependant, le fait de continuer à fournir des services publicitaires à

⁵⁰. Big Six : les six plus grands groupes mondiaux de publicité et de relations publiques (Publicis, WPP, Omnicom, Interpublic Group, Dentsu et Havas).

⁵¹. Aligning with Net Zero in the PR and Advertising Sector, InfluenceMap, novembre 2024.

<https://influencemap.org/report/Aligning-with-Net-Zero-in-the-PR-and-Advertising-Sector-29890>



des entreprises fortement émettrices peut encourager la consommation et limiter l'impact positif de cet outil sur la réduction des émissions à une échelle globale. Suivre les engagements climat des 100 plus grands clients constitue une bonne pratique mais l'entreprise se limite à encourager une démarche SBTI, autrement dit un alignement sur une limitation du réchauffement climatique à 1,5°C ou moins de 2°C d'ici 2100, ce qui soulève des questions sur l'ambition du suivi des engagements de ses clients.

Conclusion

En définitive, la réponse de l'entreprise reste insatisfaisante tant en matière de transparence que de stratégie. Elle fournit peu de données, élude certaines questions et fixe des attentes limitées envers ses clients sur l'engagement climatique. Pour progresser, Publicis pourrait évaluer les émissions liées à l'usage des produits promus et intégrer cet aspect à ses engagements climatiques. Selon l'étude d'Influence Map, les groupes de relations publiques comme Publicis devraient sélectionner leurs clients et campagnes en fonction de leur compatibilité avec l'Accord de Paris. Ils devraient également renforcer leur transparence en publiant la liste de leurs clients – notamment dans les secteurs à fort impact négatif – afin de permettre aux parties prenantes, y compris les investisseurs, d'évaluer la cohérence entre leurs engagements climatiques et leurs activités réelles.

Publicis	
Note transparence	0 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	0,5 /3



Climat

SANOFI

ENVIRONNEMENT

Le changement climatique peut favoriser l'émergence de nouvelles maladies, en modifiant la répartition des vecteurs (comme les moustiques), en augmentant l'exposition à des conditions météorologiques extrêmes, ou encore en perturbant les écosystèmes. Par exemple, certaines infections vectorielles, comme le paludisme ou la dengue, pourraient se propager davantage avec des températures plus élevées et des variations de précipitations.

Sanofi a mené des recherches sur des traitements dans ce cadre, notamment en matière de vaccins et de traitements pour les maladies infectieuses, mais aussi en explorant des options pour lutter contre les impacts du changement climatique sur la santé publique.

- a) Quels sont les projets ou molécules spécifiques sur lesquels Sanofi travaille actuellement ? Où en êtes-vous dans le développement d'initiatives dans ce domaine précis ?
 - b) Comment anticipez-vous l'accès à ces nouveaux soins pour les populations dont les moyens financiers sont limités ?
-

Contexte

Le changement climatique modifie les dynamiques sanitaires mondiales en favorisant l'émergence ou l'aggravation de maladies infectieuses, respiratoires et chroniques⁵². Dans ce cadre, Sanofi est interrogé sur sa capacité à anticiper ces évolutions à travers son portefeuille de produits et ses projets de recherche ainsi que sur les modalités d'accès aux soins pour les populations les plus vulnérables. Cette double interrogation s'inscrit dans une logique de double matérialité, où les enjeux environnementaux influencent à la fois les risques pour la santé et les responsabilités des entreprises pharmaceutiques.

Transparence

Sanofi fournit une réponse structurée, fondée sur une étude interne de grande ampleur (6 843 publications analysées), qui établit des liens clairs entre les risques environnementaux (pollution de l'air, températures

extrêmes, etc.) et les indications thérapeutiques de son portefeuille et pipeline.

L'entreprise cite des chiffres précis : 70 % des indications du portefeuille et 78 % du pipeline sont affectés par au moins un risque environnemental. Elle mentionne également des domaines thérapeutiques ciblés (diabète, maladies cardiovasculaires, BPCO, asthme). Enfin, Sanofi complète sa réponse en renvoyant à des documents publics (section 3.3.3.7 du Document d'Enregistrement Universel 2024) et à son classement dans l'Access to Medicine Index. Toutefois, la réponse reste relativement générale sur les calendriers de développement, les zones géographiques ciblées et les résultats attendus, ce qui limite la lisibilité opérationnelle pour un public externe.

Ambition

Sanofi affiche une ambition forte et multidimensionnelle. Sur le plan scientifique, l'entreprise aligne son pipeline

⁵². Factsheet - Climate change, OMS, 12 octobre 2023.
<https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/climate-change-and-health>



avec les risques climatiques et investit dans des technologies innovantes (ARNm, nanobodies). Sur le plan sociétal, elle déploie des initiatives concrètes pour améliorer l'accès aux soins : programmes AccesS Diabetes, Global Health Unit, outils d'identification des besoins locaux, téléconsultation, et soutien via la Fondation S. Ces actions témoignent d'une volonté d'impact durable, notamment dans les pays à revenu faible ou intermédiaire. Enfin, Sanofi intègre ces enjeux dans sa stratégie de durabilité en cohérence avec les exigences de la CSRD. Pour renforcer cette ambition, l'entreprise pourrait toutefois expliciter davantage ses engagements chiffrés, ses indicateurs de performance et les partenariats locaux mobilisés.

Conclusion

En définitive, Sanofi démontre une prise en compte réelle des liens entre environnement et santé, à la fois dans son pipeline et dans ses initiatives d'accès aux soins. Néanmoins, la question portait sur les liens entre climat et santé et la réponse s'axe de façon large sur le pilier environnemental sans mentionner spécifiquement le climat. En outre, la démarche

est solide sur le plan stratégique mais gagnerait en crédibilité avec des engagements plus précis, assortis d'objectifs mesurables et de résultats tangibles au niveau local.

Sanofi	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	2 /3



Climat

ENVIRONNEMENT

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

Atteindre la neutralité carbone en 2050 pour le secteur des transports en Europe implique d'éliminer progressivement la mise en circulation de nouveaux véhicules légers (voitures et utilitaires) fonctionnant aux carburants fossiles (moteurs thermiques classiques, mais aussi hybrides, y compris hybrides rechargeables) d'ici 2035.

Les activités de financement automobile des banques jouent un rôle clé dans l'atteinte de cet objectif. C'est notamment le cas pour ce qui concerne les prêts pour l'achat de véhicules neufs d'une part, et la location longue durée de véhicules d'autre part.

- a) Peut-on s'attendre à ce que le groupe s'engage publiquement sur une trajectoire d'arrêt total ("phase-out") des financements de véhicules thermiques et hybrides (y compris rechargeables) neufs au cours de la prochaine décennie (merci de détailler votre réponse) ?
 - b) Pour les prêts à l'achat, d'une part,
 - c) Pour les activités de location de longue durée (leasing avec et sans option d'achat), d'autre part ?
-

Contexte

La sortie des véhicules thermiques fait actuellement face à de nombreux aléas économiques et politiques, en particulier en Europe. Les établissements bancaires peuvent jouer un rôle déterminant à condition d'orienter fermement les financements vers les segments de véhicules décarbonés. Cela implique de se fixer des échéances pour mettre un terme aux financements des véhicules thermiques et hybrides mais aussi de ne pas éluder les activités de location de longue durée qui constituent une part substantielle des immatriculations de véhicules neufs en Europe.

Transparence

La banque décrit en partie les actions de sa filiale de leasing Ayvens. Elle revendique une flotte de 600 000 véhicules électrifiés, dont 390 000 BEV (véhicules électriques avec batterie), 40 % de véhicules électrifiés dans les immatriculations neuves (dont 27 % électriques) et 106 gCO₂/km d'émissions moyennes à fin 2024. Ces données donnent une vue d'ensemble des progrès réalisés.

Cependant, la réponse reste incomplète. Aucune ventilation par région, pays ou type de véhicule (voitures et utilitaires) n'est donnée, ce qui empêche une lecture précise. La banque ne fournit par ailleurs aucune information sur les prêts automobiles.

Ambition

Société Générale évoque son action via un dialogue avec les constructeurs automobiles, le financement des véhicules électriques et l'accompagnement des clients d'Ayvens. L'objectif global de 500 Mds€ de financements durables d'ici 2030 montre une volonté générale de contribuer à la transition écologique mais sans spécifiquement cibler le secteur automobile.

De plus, aucun engagement clair de sortie du financement des véhicules thermiques et hybrides neufs n'est formulé. La banque s'appuie uniquement sur l'interdiction européenne de 2035 pour justifier l'arrêt « mécanique » de ces financements, ce qui traduit une stratégie d'adaptation passive et non pas de transformation volontaire. Aucun signal n'est donné sur une priorisation active des véhicules électriques dans les financements actuels. Par ailleurs, la réponse ne dit



rien des activités en dehors de l’Union européenne. L’ambition est également affaiblie par la place accordée aux PHEV (véhicules hybrides rechargeables) dans les objectifs d’électrification. Ces véhicules ont une efficacité climatique médiocre en usage réel, ce qui dilue l’impact environnemental réel des engagements. On constate surtout que les objectifs d’Ayvens (plan PowerUp 2026) pourraient être compromis sans efforts supplémentaires : les 27 % de BEV atteints en 2024 sont très inférieurs à la cible de 40 % fixée pour 2026. Celle-ci n’est d’ailleurs pas évoquée dans la réponse faite au FIR. Les émissions de CO₂ (106 g/km en 2024) restent au-dessus de la trajectoire nécessaire pour atteindre les 90 g/km visés. Plus préoccupant encore, ces cibles semblent suspendues ou abandonnées avec l’incorporation de Leaseplan : le Document d’Enregistrement Universel relatif à l’exercice 2024 ne mentionne plus PowerUp 2026, ce qui suggère un gel ou une révision des engagements. De plus, aucune cible validée par le SBTi n’est encore publiée, ce qui ajoute au flou stratégique et questionne la solidité de la démarche.

Enfin, la banque ne présente aucune trajectoire détaillée de transition électrique à moyen et long terme rendant impossible l’évaluation de l’alignement avec les objectifs climatiques européens et internationaux.

Conclusion

La réponse traduit un engagement modeste dans la décarbonation de la mobilité. Société Générale suit le rythme de transition du marché mais sans en être un moteur. La transparence est incomplète. L’ambition est affectée par l’absence d’objectifs clairs de sortie du thermique, des cibles qui pourraient ne pas être tenues, et souffre d’une communication réduite à propos des marchés hors UE. Une stratégie crédible suppose des jalons clairs à 2030 et 2035, un plan de sortie explicite et une transparence renforcée sur la performance réelle.

Société Générale	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0 /1,5
Malus controversé	-0,25
Note finale	0,5 /3



Climat

ENVIRONNEMENT

TOTALENERGIES

Dans le *World Energy Outlook 2024*, l'AIE a réitéré dans son scénario Net Zero Emissions by 2050 qu'un chemin reste possible pour limiter le réchauffement climatique à +1,5°C d'ici la fin du siècle. Toutefois, ce chemin nécessite de ne pas développer de nouveaux champs pétroliers et gaziers ni de nouveaux terminaux de GNL. Dans votre présentation aux investisseurs d'octobre 2024, vous avez réhaussé la cible d'investissement dans les nouveaux projets pétroliers et gaziers à 33 % entre 2025 et 2030 (vs 30 % entre 2024 et 2028 précédemment).

- a) **Comment considérez-vous que votre stratégie d'investissement est alignée avec les impératifs climatiques limitant un réchauffement de +1,5°C d'ici à 2050 comme vous vous y êtes engagés ?**
- b) **Comment cette augmentation de production d'hydrocarbures est-elle compatible avec le scénario Net zero emissions de l'AIE ?**

Contexte

Le *World Energy Outlook 2024* de l'AIE rappelle qu'un chemin compatible avec une limitation du réchauffement à +1,5°C reste possible mais uniquement en renonçant à tout nouveau projet pétrolier, gaziер ou terminal de GNL⁵³. Cette position contraste avec la présentation de TotalEnergies à ses investisseurs en octobre 2024 qui prévoit une hausse de la part d'investissements consacrés aux nouveaux projets hydrocarbures.

Transparence et ambition

TotalEnergies s'étant engagée à respecter une trajectoire de réchauffement de +1,5°C d'ici à 2050, le FIR a interrogé la société sur la compatibilité de sa stratégie d'investissement dans de nouveaux projets de développement d'hydrocarbures avec une telle trajectoire et le scénario NZE de l'AIE.

La société renvoie simplement le FIR à son Document

d'Enregistrement Universel pour tout détail lié à sa stratégie de décarbonation. Toutefois, ce document n'inclut pas explicitement d'information concernant l'impact de la hausse des investissements dans de nouveaux projets d'hydrocarbures prévue par TotalEnergies dans le scénario de décarbonation présenté. Aucune modification de cette trajectoire n'est donc présentée pour refléter la hausse des investissements dans de nouveaux projets pétroliers et gaziers.

La société conteste l'applicabilité du modèle Net zero emissions de l'AIE, arguant qu'il ne prend pas suffisamment en compte la hausse de la demande énergétique prévue d'ici 2030. Au sein de son rapport climat et durabilité 2025, l'entreprise propose une vision de son ambition de neutralité carbone à 2050, contribuant notamment à l'élimination de 100 MtCO2e/an, sans préciser sur quel scénario de référence elle repose. Pour ses objectifs de réduction pour les scopes 1 & 2 d'ici 2030, l'entreprise déclare en revanche respecter le scénario Net zero de l'AIE.

^{53.} "World Energies Outlook 2024", AIE, 2024.
<https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024/>



Enfin, concernant son intensité carbone sur le cycle de vie des produits énergétiques vendus⁵⁴ ciblée pour 2030, l'entreprise se positionnerait proche du scénario APS (1,7°C) de l'AIE. Toutefois, l'entreprise n'explique pas clairement comment ses objectifs de hausse de production d'hydrocarbures d'ici 2030 permettront de rester sur la base d'une neutralité carbone en 2050.

TotalEnergies	
Note transparence	0 /1,5
Note ambition	0 /1,5
Malus controversé	-0,25
Note finale	0 /3

⁵⁴. Cet indicateur mesure les émissions moyennes de GES des produits énergétiques utilisés par les clients de la Compagnie, sur l'ensemble de leur cycle de vie (c'est-à-dire Scope 1+2+3), depuis leur production jusqu'à leur utilisation finale, par unité d'énergie.



Économie circulaire

DANONE

ENVIRONNEMENT

- a) À la suite de l'assignation en justice déposée par certaines ONG concernant la gestion des plastiques, vous avez pris des engagements à la suite de la médiation imposée par le tribunal. Quelles en sont les implications pour votre politique de réduction des déchets plastiques et, plus largement, pour la réduction des emballages ?
 - b) Vos objectifs initiaux pour 2025 en matière de recyclabilité, compostabilité et réduction des emballages vierges d'origine fossile ont été repoussés à 2030. Quelles difficultés (techniques, économiques, commerciales) vous ont empêché de les atteindre dans les délais prévus ?
 - c) Danone vise à rendre 100 % de ses emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030. Cependant, une grande partie reste à usage unique. Quelle est votre feuille de route pour respecter les obligations réglementaires interdisant le plastique à usage unique d'ici 2040 en France ? Ces actions seront-elles étendues au niveau mondial ?
-

Contexte

Dans un contexte réglementaire de plus en plus exigeant, marqué par l'interdiction progressive des plastiques à usage unique en France d'ici 2040 ainsi qu'une mise en demeure liée au devoir de vigilance, Danone est interrogée sur sa capacité à adapter ses modèles d'emballage, de recyclage et de réemploi. L'entreprise s'est fixé des objectifs ambitieux : rendre 100 % de ses emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 et réduire de moitié son utilisation de plastiques vierges fossiles à l'échelle mondiale d'ici 2040. Sa feuille de route repose sur l'éco-conception, l'utilisation de matières recyclées, le développement du réemploi et l'expérimentation de nouveaux modèles de distribution.

Transparence

Le niveau de transparence de Danone est globalement satisfaisant, combinant données qualitatives et quantitatives. L'entreprise communique sur l'avancement de ses objectifs (85 % de ses emballages étaient réutilisables, recyclables ou compostables en 2024, dont 76 % pour les seuls emballages plastiques)

et illustre ses actions concrètes (déploiement de bouteilles 100 % rPET, lancement d'une bouteille Actimel sans étiquette ayant permis une réduction de 107 tonnes de plastique par an, participation à la coalition Défi Vrac et au projet « Reuse » avec CITEO). Cependant, des zones d'ombre subsistent : la trajectoire vers la réduction de 50 % du plastique vierge reste peu détaillée, alors même que le DEU 2024 mentionne une baisse de seulement 16 % à ce stade. De plus, la récente conclusion d'un accord dans le cadre de la mise en demeure sur le devoir de vigilance – incluant la publication de l'empreinte plastique et le renforcement des politiques de prévention – n'est pas reflétée dans la réponse étudiée.

Ambition

L'ambition de Danone apparaît cohérente et alignée avec les attentes réglementaires et environnementales. L'approche est systémique : réduction à la source, substitution des matériaux, développement du réemploi et amélioration de la recyclabilité. L'entreprise investit également dans des partenariats pour expérimenter de nouveaux modes de consommation (vrac, consigne, réemploi), et commence à



industrialiser certaines solutions (bouteilles 100 % rPET, pots intégrant 30 % de matière recyclée).

Néanmoins, le passage à l'échelle demeure partiel : le modèle de réemploi reste essentiellement au stade pilote. L'ambition serait renforcée par l'ajout de jalons chiffrés intermédiaires (par exemple à horizon 2026) ainsi que des cibles différencierées par zones géographiques ou par segment de produit.

Conclusion

Danone affiche une volonté claire de transition vers des emballages durables et un recours accru aux plastiques recyclés.

Sa stratégie se distingue par un bon niveau de transparence et une orientation ambitieuse, mais gagnerait à être renforcée par des engagements plus opérationnels et mesurables, notamment en matière de réemploi ou réduction de l'usage de plastique vierge afin de passer du pilotage expérimental à un déploiement à grande échelle.

Danone	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	1 /1,5
Note finale	1,75 /3



Économie circulaire

HERMÈS

ENVIRONNEMENT

Comme vous nous l'avez indiqué l'année dernière dans votre réponse à la question sur l'économie circulaire du FIR, Hermès suit le principe des 9R et adopte une approche d'économie circulaire axée sur la durabilité des produits, les services de réparation, la revalorisation des matériaux et l'utilisation de matières premières certifiées, tout en améliorant la gestion des déchets, de l'eau et la réduction des émissions. Selon votre réponse de l'année dernière à la question sur l'économie circulaire, 100 % des quinze métiers ont intégré dans leur feuille de route une partie sur l'économie circulaire.

- a) Quels sont les investissements réalisés et vos objectifs à court et moyen terme sur ce sujet ?**
 - b) Quelle est la part des matières recyclées utilisées dans la fabrication des produits à l'échelle du groupe et/ou par métiers ?**
 - c) Quelle est la part de produits éco-conçus, et quels sont les principaux obstacles techniques, économiques ou commerciaux qui freinent le déploiement de cette stratégie d'éco-conception ?**
-

Contexte

En s'appuyant sur les éléments fournis par Hermès en réponse à la question relative à l'économie circulaire dans le cadre de la campagne de questions écrites 2024, le FIR a souhaité interroger la société plus en profondeur sur cette stratégie. L'objectif était d'obtenir des précisions concernant les investissements engagés, les objectifs associés à cette thématique, ainsi que la part des matières recyclées et des produits éco-conçus dans les activités du groupe.

Transparence

Hermès met en avant sa démarche de circularité historique : réduction des chutes, réemploi, réparation (plus de 200 000 articles réparés en 2024), approvisionnement responsable (objectif de 95 % d'achats auprès de tanneries certifiées d'ici 2030) et recyclage intégral des produits invendus à horizon 2030. L'entreprise déploie des feuilles de route environnementales, incluant une analyse de cycle de

vie (ACV), déjà présentes dans quinze métiers avec un objectif d'extension à l'ensemble des collections, notamment permanentes. La gestion des déchets est structurée : chaque site suit une comptabilité annuelle des volumes permettant d'identifier des leviers de réduction. Les déchets inévitables sont systématiquement réutilisés, recyclés ou valorisés. Plusieurs initiatives concrètes sont citées : « Petit h », qui transforme les chutes de cuir en objets uniques (2 % du chiffre d'affaires en 2023) ; emballages en carton fabriqués à 100 % à partir de matériaux recyclés ; objectif de recyclage de 100 % des chutes textiles issues des faonniers français d'ici fin 2025.

Cependant, Hermès ne fournit pas de données consolidées sur l'intégration de matières recyclées dans ses produits finis. Les exemples donnés (Petit h, carton recyclé, projet Resilked) restent marginaux à l'échelle du groupe et il n'y a aucune information sur les investissements réalisés spécifiquement en lien avec l'économie circulaire. Les freins identifiés (techniques, économiques, disponibilité des matières) ne sont pas accompagnés d'objectifs chiffrés.



Ambition

Interrogée sur ses investissements et objectifs à court, moyen et long terme en matière d'économie circulaire, la maison met en avant un modèle fondé sur la durabilité, la réparation et l'intégration verticale plutôt que sur l'usage massif de matières recyclées. Ce positionnement repose sur des matériaux d'exception, rigoureusement sélectionnés et travaillés dans une logique de longévité, avec 74 % de fabrication en France. Cette intégration verticale (55 % de la chaîne d'approvisionnement) permet un pilotage précis de la gestion des matières et des déchets tout au long du cycle de vie. L'approche d'Hermès repose donc sur une vision artisanale de l'économie circulaire, privilégiant la durabilité, la réparation et le contrôle des flux, en cohérence avec son modèle. Toutefois, l'absence de cibles quantitatives mesurables limite la capacité d'évaluer la progression réelle de l'entreprise, d'autant que le DEU 2024 indique que seulement 1 % des matières utilisées dans les produits finis et 22 % des emballages proviennent de sources durables - des niveaux très limités pour un acteur de cette taille.

Conclusion

Hermès présente une stratégie circulaire cohérente avec son identité artisanale, reposant sur la qualité, la réparabilité et une gestion rigoureuse des flux de matières. Cette approche est robuste sur certains axes (réparation, gestion des déchets, ACV), mais souffre d'un déficit de transparence et de consolidation chiffrée. L'absence d'objectifs quantitatifs et d'informations sur les investissements dédiés réduit la lisibilité de la stratégie et la crédibilité de l'entreprise vis-à-vis des attentes des parties prenantes en matière d'évaluation d'impact et de suivi des progrès.

Hermès	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1,25 /3



Économie circulaire

KERING

ENVIRONNEMENT

Kering adopte une approche d'économie circulaire en favorisant la réparabilité, l'innovation matérielle, la traçabilité des ressources et la réduction des déchets, tout en optimisant la gestion de l'eau et des émissions.

- a) Quelle place occupe l'intégration de matières biosourcées d'une part et recyclées d'autre part dans la confection des produits au sein de l'entreprise (% de matière biosourcée/recyclée utilisée, part de l'investissement, objectifs à courts et moyens termes) à l'échelle du groupe et/ou par métier ?**
 - b) Quels sont les principaux obstacles techniques, économiques ou commerciaux qui freinent le déploiement de votre stratégie d'éco-conception et quels leviers utilisez-vous pour les surmonter ?**
 - c) Avez-vous une stratégie d'allongement de la durée de vie des produits (réparation et/ou réemploi) ? Si oui, quelle est-elle ?
Quel impact la réglementation liée à l'interdiction de la destruction des invendus a-t-elle eu sur la réduction des stocks d'invendus ?
Pourriez-vous chiffrer cette réduction ?**
 - d) Kering vise une réduction totale des déchets de 10 % d'ici 2025, par rapport à 2021. Cet objectif ayant été dépassé grâce à une réduction de 19 % entre 2022 et 2023, envisagez-vous de fixer un objectif plus ambitieux ?**
-

Contexte

En soulignant la stratégie de Kering en matière d'économie circulaire, plutôt axée sur la réparabilité, l'innovation matérielle, la traçabilité des ressources et la réduction des déchets, le FIR demande des précisions à la société sur son approche vis-à-vis de l'éco-conception (intégration de matières biosourcées/recyclées, obstacles rencontrés), sa politique en termes d'allongement de la durée de vie des produits (stratégie, impact de la réglementation, réduction des invendus ...), sujets sur lesquels les informations sont moins nombreuses.

Transparence

Kering déploie une stratégie circulaire structurée, adossée à des outils robustes comme « l'EP&L », qui mesure l'impact environnemental sur l'ensemble

du cycle de vie des produits. Si Kering communique des chiffres globaux sur l'intégration de matières responsables (en 2024, 61% des matières utilisées étaient certifiées ou recyclées, dont 83% conformes aux Kering Standards et 86 % d'origine biologique), la transparence reste partielle. En effet, les données agrègent matières recyclées, certifiées et régénératives, ce qui rend difficile d'évaluer la part réellement circulaire. Aucun objectif chiffré spécifique sur les matières recyclées n'est communiqué à moyen ou long terme.

Toutefois, la ventilation par matière (laine, cachemire, coton) montre un réel effort de transparence sur l'approvisionnement responsable.

Sur la gestion des déchets, le groupe visait une réduction de -10 % en 2025 (par rapport à 2021). Initialement, une baisse de -19 % entre 2022 et 2023 avait été annoncée mais les données ont été recalculées et la baisse effective n'est que de -3 % en



2024. Ce recalculation traduit un effort de consolidation des données mais souligne également les limites de suivi et de transparence.

Ambition

L'ambition d'éco-conception de Kering repose sur l'innovation de matériaux, des standards internes stricts ou encore une participation active à des initiatives sectorielles. L'entreprise identifie trois freins majeurs : la mobilisation interne, le maintien de l'excellence produit et l'engagement des fournisseurs et pairs. Toutefois, aucune cible opérationnelle pour surmonter ces obstacles n'est précisée.

Concernant la circularité aval, Kering privilégie le réemploi à travers des partenariats comme Vestiaire Collective ou le programme ReValorem mais la réparation est jugée peu demandée et reste marginale.

Aucune donnée chiffrée n'est fournie sur la seconde main ou les volumes d'invendus, ce qui limite l'évaluation de l'impact réel de ces initiatives. Sur les déchets, l'objectif de réduction de 10 % en 2025 par rapport à 2021 peut paraître modeste au regard des enjeux.

Conclusion

Kering affiche une stratégie circulaire ambitieuse et bien instrumentée grâce à des outils comme l'EP&L et des standards exigeants. Cependant, l'absence de ventilation claire sur la part de matières recyclées, le manque d'objectifs chiffrés dédiés et la faible transparence sur la seconde vie des produits ou la réduction effective des déchets affaiblissent la lisibilité et la crédibilité de la démarche.

Kering	
Note transparence	1 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,75 /3



Économie circulaire

LEGRAND

ENVIRONNEMENT

Concernant votre approche liée à l'économie circulaire, vous avez mentionné l'année dernière dans votre réponse à la question du FIR, votre Feuille de Route RSE 2022-2024 avec des objectifs sur l'utilisation des matériaux recyclés et l'arrêt de l'utilisation du plastique à usage unique. En 2023, vous aviez atteint 5,6 % du taux d'utilisation de plastiques recyclés, contre un objectif de 12,5 %.

- a) Quelles mesures envisagez-vous pour surmonter les obstacles qui entravent l'atteinte de l'objectif de réduction de -15 % pour 2024 ?**
 - b) Concernant les emballages *flow pack*, votre objectif était de les réduire de 50 % en 2023, en visant les 100 % pour 2024, mais vous n'avez atteint que 12,2 % en 2023. Quelles actions prévoyez-vous pour lever les obstacles qui freinent l'atteinte de l'objectif de 2024 ?**
 - c) Legrand ne communique actuellement pas sur le réemploi et la réutilisation dans sa stratégie circulaire globale. Quelles actions mettez-vous en place pour augmenter la part de réemploi et de réutilisation (éco-conception, diagnostics, partenariats, expérimentations, passage à l'échelle, etc.). Envisagez-vous de formaliser des objectifs à moyen, long terme ?**
 - d) Face aux risques de pénuries de ressources stratégiques pour le groupe, quelles sont les actions envisagées à moyen et long terme pour assurer la pérennité de l'activité ?**
-

Contexte

Dans sa réponse apportée à la question du FIR sur son approche liée à l'économie circulaire en 2024, Legrand a mentionné sa feuille de Route RSE 2022-2024 comprenant des objectifs sur l'utilisation des matériaux recyclés (40 % de matériaux recyclés dans ses produits en 2024) et l'arrêt du plastique à usage unique. Le groupe s'était fixé un objectif de 15 % d'utilisation de plastique recyclé en 2024 avec un taux d'atteinte de seulement 5,3 % en 2023, ce qui a poussé le FIR à réinterroger le groupe sur ses objectifs et sa gestion globale en matière d'économie circulaire.

Transparence

Legrand fournit des données chiffrées, précises et comparables d'une année sur l'autre : en 2024, 10 % de plastiques recyclés sont intégrés dans ses produits (contre 5,6 % en 2023), 99,3 % du polystyrène expansé est éliminé et la réduction des flow packs atteint 22,3 %.

L'entreprise identifie clairement les freins rencontrés : qualité insuffisante des plastiques recyclés, contraintes clients sur certains marchés (protection contre l'humidité, visibilité du produit) et délais liés aux tests de validation des alternatives. Concernant



le réemploi, Legrand renvoie à sa nouvelle Feuille de Route RSE 2025-2027 qui intègre de nouveaux objectifs d'éco-conception⁵⁵ incluant la réparabilité, le réemploi et la recyclabilité des matières.

À la question des risques liés à la pénurie de ressources stratégiques pour le groupe, l'entreprise se contente de répondre que le groupe est très peu dépendant des ressources stratégiques exposées à des risques de pénurie alors même qu'elle reconnaît dans son DEU l'utilisation de matériaux tels que les minerais pour les différentes pièces métalliques, les énergies fossiles pour le plastique, les terres rares rentrant dans la composition de nombreux sous-ensembles électroniques comme des ressources naturelles non renouvelables et leur risque d'épuisement à plus ou moins long terme.

Ambition

Les progrès réalisés entre 2023 et 2024 sur le taux de plastique recyclé témoignent d'un engagement réel, notamment grâce à un pilotage clair de la R&D. Toutefois, l'objectif de 15 % de plastiques recyclés n'a pas été atteint et l'écart sur les flow packs reste important (22,3 % contre un objectif de 100 %). L'ambition initiale apparaît élevée mais difficile à mettre en œuvre, notamment dans les marchés émergents. Sur le réemploi, l'intention de Legrand est affirmée mais l'absence d'objectifs précis et de périmètre clair (matières, produits, réparabilité) limite à ce stade la lisibilité de la stratégie.

Conclusion

Legrand démontre une progression notable sur l'intégration des plastiques recyclés et une approche pragmatique sur les emballages mais reste encore peu avancé sur le réemploi. Pour renforcer sa crédibilité, l'entreprise devra préciser les contours de cette nouvelle orientation et traduire ses engagements en objectifs opérationnels, chiffrés et assortis d'échéances.

Legrand	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1/3

^{55.} Objectif d'atteindre 50 % des projets nouveaux ou redessinés conformes aux critères de l'indice d'éco-conception qui inclut l'exclusion du plastique à usage unique dans les emballages, la conformité avec les réglementations environnementales et la réduction des émissions de GES ou l'amélioration de son indice de réparabilité.



Économie circulaire

SAINT-GOBAIN

ENVIRONNEMENT

- a) **Saint-Gobain bénéficie d'un avantage en raison de l'utilisation du verre, un matériau hautement recyclable. L'entreprise présente l'éco-conception comme levier clé pour atteindre ses objectifs scopes 1 et 2 à horizon 2030 et cite notamment le calcin (verre recyclé) comme levier de réduction des émissions de CO₂. Quel est l'objectif fixé par le groupe en matière de recyclabilité du verre et d'utilisation du verre recyclé ? Quels sont les freins techniques, économiques ou commerciaux qui limitent la mise en place d'objectifs plus ambitieux pour développer des vitrages à faible empreinte carbone et en ressources ?**
- b) **Quels sont les objectifs fixés par Saint-Gobain en matière de réemploi et de réutilisation des matériaux de construction que Saint-Gobain fabrique (réemploi et réutilisation des matériaux en fin de vie, intégration de matériaux de réemploi dans les ouvrages) ? Quelles actions sont mises en place pour y parvenir (éco-conception, diagnostics, partenariats, expérimentations, passage à l'échelle, etc.) ? Quelle part occupe le réemploi et la réutilisation dans les marchés du groupe ?**
-

Contexte

Saint-Gobain bénéficie d'un positionnement particulier dans le domaine de l'économie circulaire notamment grâce au verre, matériau phare hautement recyclable. L'entreprise considère l'éco-conception et l'intégration de verre recyclé (calcin) comme des leviers essentiels pour atteindre ses objectifs de décarbonation (scopes 1 et 2) à horizon 2030. Elle était également attendue sur ses actions locales et sa capacité à maximiser l'impact de ses solutions durables, notamment via le réemploi et la réutilisation des matériaux de construction.

Transparence

Saint-Gobain structure ses réponses en renvoyant le lecteur à des passages localisés de son Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 et à son Cahier Climat. Cette approche témoigne d'un cadre stratégique cohérent et documenté mais l'information est répartie entre plusieurs documents, ce qui complexifie la lecture et l'analyse.

Sur la recyclabilité du verre, le rôle du calcin est mentionné comme levier de réduction des émissions

et un exemple d'offre de vitrage bas carbone, Oraé, est développé dans le rapport climat. Toutefois, les objectifs d'incorporation ne sont pas précis. La question du réemploi est illustrée par des cas concrets (réutilisation des cloisons du Village des athlètes, par exemple). L'entreprise détaille également les actions sur les emballages, l'allongement de la durée de vie des produits et l'optimisation de la modularité des bâtiments. Cependant, aucune information n'est fournie sur les freins ou limites techniques et économiques rencontrées, limitant la mise en place d'objectifs plus ambitieux sur les vitrages à faible empreinte carbone, comme il était demandé dans la question.

Ambition

Saint-Gobain présente une vision intégrée et relativement ambitieuse de l'économie circulaire couvrant l'ensemble du cycle de vie : conception, collecte, recyclage, réemploi et durabilité. L'intégration de matières recyclées et renouvelables est identifiée comme une démarche stratégique et des plans d'action nationaux sont en cours pour améliorer la recyclabilité des emballages.



Néanmoins, l'absence d'objectifs quantitatifs clairs sur l'incorporation de verre recyclé, le réemploi ou la recyclabilité limite l'évaluation de l'ambition réelle du Groupe.

Conclusion

Saint-Gobain affiche une stratégie circulaire bien ancrée et cohérente, avec des exemples concrets et une approche système, mais l'absence d'objectifs chiffrés et de focus sur les obstacles à surmonter pour améliorer ses performances nuisent à l'évaluation de son niveau d'ambition sur le long terme.

Saint-Gobain	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1 /3



Économie circulaire

SCHNEIDER ELECTRIC

ENVIRONNEMENT

- a) Vous nous avez mentionné l'année dernière dans votre réponse à la question sur l'économie circulaire, votre programme Schneider Sustainability Impact (SSI) qui vise 50 % de matériaux durables sur trois composants : l'acier, le thermoplastique et l'aluminium. Quelle part ces matériaux représentent-ils dans la totalité de vos produits ?**
 - b) Schneider Electric a réalisé des progrès en matière d'eco-conception, de réduction et de recyclage de ses déchets. Cependant, comment l'entreprise compte-t-elle développer davantage ses initiatives en matière de réemploi et réutilisation ? Par ailleurs, quelle place accordez-vous au reconditionnement et à la réparation des produits ?**
 - c) Globalement, prévoyez-vous de maintenir, voire de renforcer le cap pour vos prochains objectifs du SSI post-2025 ? Si oui, pourriez-vous détailler ?**
 - d) Face aux risques de pénuries de ressources stratégiques pour le groupe (notamment sur le cuivre), quelles sont les actions envisagées à moyen et long terme pour assurer la pérennité de l'activité ?**
-

Contexte

Dans sa réponse sur l'économie posée par le FIR en 2024, Schneider Electric avait présenté son programme *Schneider Sustainability Impact (SSI)* visant 50 % de matériaux durables sur trois composants clés : acier, aluminium et thermoplastiques. Le FIR interroge cette année le groupe sur la part réelle de ces matériaux dans la totalité de ses produits et sur ses ambitions en matière d'allongement de la durée de vie des produits.

Par ailleurs, le FIR souhaite comprendre comment Schneider Electric compte faire face aux risques de pénuries de ressources stratégiques pour le groupe.

Transparence

À ce jour, Schneider Electric indique que 30 % du volume total de ses achats sont couverts par les matériaux ciblés (acier, aluminium et thermoplastiques) dans le cadre de l'objectif de 50 % de matériaux durables d'ici 2025 (année de base : 2021). Cependant, aucune donnée n'est fournie sur

la part réellement durable de ces matériaux ni sur les progrès réalisés depuis l'annonce des objectifs, limitant ainsi l'évaluation de l'impact concret de la démarche. Concernant la prolongation de la durée de vie des produits, Schneider Electric se contente de renvoyer à sa réponse sur la sobriété (question 1), sans apporter d'éléments nouveaux ou chiffrés, ce qui fragilise la crédibilité de la stratégie circulaire sur ce levier stratégique (réemploi, réutilisation, réparation).

Ambition

La gestion des risques liés à la raréfaction des ressources est plus avancée que les éléments précédemment cités : Schneider a cartographié ses composants critiques, mis en place des plans d'endiguement et développé des partenariats à long terme pour sécuriser ses approvisionnements, notamment en électronique et en cuivre. Le groupe collabore avec ses fournisseurs et ses équipes R&D pour qualifier des composants alternatifs et des sources recyclées. Le partenariat avec Glencore pour un cuivre à faible empreinte carbone et à forte



teneur recyclée constitue un signal positif. Toutefois, l'absence d'objectifs chiffrés sur la part réelle de matériaux recyclés et de composants alternatifs limite l'appréciation de la trajectoire post-2025.

Conclusion

Schneider Electric présente une stratégie de gestion des risques bien structurée et montre quelques signaux d'engagement vers une circularité plus forte. Néanmoins, le manque de transparence lié à l'absence de données chiffrées sur les résultats obtenus ainsi que sur la durabilité réelle des matériaux et produits limite l'évaluation de l'impact concret de la démarche et soulève des interrogations sur la cohérence globale de la stratégie circulaire du groupe.

Schneider Electric	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1,25 /3



Ressources en eau

ENVIRONNEMENT

STMICROELECTRONICS

La gestion de l'eau représente un enjeu stratégique pour la continuité de vos activités industrielles. Dans un contexte mondial marqué par des tensions croissantes autour de cette ressource, vos concurrents, comme TSMC (Taïwan), font face à des défis similaires, notamment les restrictions liées aux pénuries d'eau de plus en plus fréquentes. En France, des épisodes récents, notamment en Isère, ont également révélé la vulnérabilité de vos activités face aux contraintes hydriques. De plus, certaines controverses, telles que l'utilisation de l'eau à Crolles pendant une période de pénurie pour les habitants, suscitent des interrogations sur l'équilibre entre vos besoins industriels et la préservation des ressources locales.

Dans ce cadre, nous souhaitons mieux comprendre vos pratiques et engagements sur ce sujet :

- a) **Quels indicateurs de performance (KPI) avez-vous mis en place afin de mieux gérer votre consommation d'eau ? Comment collaborez-vous avec vos parties prenantes pour garantir une gestion durable et équilibrée de cette ressource, et éviter des situations de tension notamment avec les populations locales ?**
- b) **Votre entreprise a demandé un relèvement des seuils autorisés pour les polluants dans l'eau, en raison de l'augmentation de leur concentration après le recyclage de l'eau utilisé dans vos processus de production. Existe-t-il des études d'impact précises démontrant que ces relèvements de seuils ne posent pas de danger pour la santé humaine ? Pourquoi choisir de demander un relèvement des seuils plutôt que d'investir dans des technologies plus avancées pour réduire ou neutraliser la concentration des polluants ?**
- c) **Quelle est la part de vos investissements dédiés à une meilleure gestion de l'eau, et comment sont-ils répartis (infrastructures, technologies, collecte et analyse de données) ?**

Contexte

La gestion de l'eau représente un enjeu stratégique pour la continuité des activités industrielles de STMicroelectronics (voir paragraphe introductif de la question). Face à cet enjeu, le FIR a interrogé la société sur ses pratiques et engagements en la matière (collaboration avec ses parties prenantes/communautés locales, part de ses investissements dédiés à une meilleure gestion de l'eau, justification de la demande de relèvement de seuils de polluants...).

Transparence

La société fait preuve de transparence sur deux éléments : sa stratégie de gestion de l'eau et la prise en compte des attentes des communautés locales. Sur le premier point, elle apporte des informations détaillées en s'appuyant notamment sur son Rapport annuel qui présente de nombreux éléments chiffrés et qualitatifs. Celui-ci met en évidence des objectifs précis tels que l'atteinte de 60 % d'eau recyclée d'ici 2035 (contre 53 % en 2024) ou encore une économie de 6 millions de m³ d'eau à l'horizon 2035 par rapport



à 2024. Au sujet des initiatives de collaboration et de concertation avec les parties prenantes, le groupe s'assure que les attentes des acteurs locaux sont prises en compte en matière de gestion de l'eau (résilience des bassins versants, protection et restauration de la biodiversité). STMicroelectronics fait ainsi partie d'initiatives sectorielles pour le partage des bonnes pratiques telle que la Water Stewardship Alliance. La transparence est donc à saluer sur ces aspects mais reste insuffisante sur d'autres points essentiels et manque de s'expliquer sur sa demande de relèvement des seuils de polluants.

Ambition

Comme précisé plus haut, STMicroelectronics a fixé en 2024 des objectifs de moyen terme, à atteindre d'ici 2035, portant notamment sur le recyclage de l'eau et l'économie annuelle de plusieurs millions de mètres cubes. Toutefois, ces cibles ne sont pas fondées sur la science donc elles ne s'appuient pas sur un scénario de référence lié aux enjeux d'utilisation d'eau (par exemple ceux de l'Alliance pour Water Stewardship) et la consommation d'eau dans des zones à stress hydrique n'est pas spécifiée. Les consultations avec les populations locales, bien qu'existantes, ne sont pas systématisées sur l'ensemble des sites. En parallèle, l'entreprise participe à des initiatives internationales telles que l'Alliance Water Stewardship et s'est engagée à obtenir la certification AWS⁵⁶ pour ses quatorze principaux sites de fabrication, dont Crolles (Isère, France), d'ici 2035. Ces engagements structurent ses pratiques et témoignent d'une volonté de progresser mais l'absence de cibles scientifiques et la faiblesse des réponses apportées limitent la portée de l'analyse. Le FIR encourage ainsi la société à accroître la précision de ses engagements afin de permettre une évaluation robuste de sa stratégie de gestion de l'eau.

Conclusion

En définitive, STMicroelectronics a su faire preuve de transparence dans la réponse apportée. Néanmoins, le groupe est vivement encouragé à accentuer sa vision et notamment à renforcer sa stratégie en matière de gestion de l'eau : en fondant ses objectifs sur des données scientifiques, en intégrant la consommation dans les zones à stress hydrique, en justifiant sa demande de relèvement des seuils de façon plus détaillée et en systématisant le dialogue avec les communautés locales.

STMicroelectronics	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,25 /3

⁵⁶. Certification qui atteste de l'efficacité des pratiques de gestion responsable de l'eau auprès des parties prenantes : clients, consommateurs, autorités de régulation et pouvoirs publics, ONG, organisations et communautés locales, investisseurs etc. Elle comporte trois niveaux de certifications : core, gold et platinum et est structurée en cinq étapes essentielles : recueillir et comprendre, s'engager et planifier, mettre en œuvre, évaluer, communiquer et divulguer, chacune comportant des critères et des indicateurs à respecter.



Conditions de travail

SOCIAL

CARREFOUR

Le groupe Carrefour opère par le biais de magasins détenus en propre, de magasins franchisés dans les huit pays où il intervient directement, et de magasins franchisés des partenaires internationaux. Dans votre Document d'Enregistrement Universel, vous indiquez que Carrefour travaille à l'intégration de sa stratégie RSE aux franchisés. Or, au cours des derniers mois, plusieurs reportages, actions en justice (émanant notamment de la CFDT en France) et rapports ont émis des « réserves » sur l'effectivité de cet engagement que ce soit en France ou à l'étranger (en Arabie Saoudite, par exemple), en particulier sur le plan des conditions de travail et des rémunérations.

- a) **Comment vous assurez-vous que l'ensemble des salariés de tous vos franchisés bénéficient de conditions de travail adéquates, d'une bonne santé et de la sécurité au travail, et ce de manière pérenne, et que le travail des enfants n'est pas pratiqué dans ces établissements ?**
- b) **Pouvez-vous comparer le taux de fréquence des accidents du travail, le pourcentage de contrats à durée déterminée et le pourcentage d'intérimaires (ou de personnel mis à disposition des magasins par des entreprises extérieures) dans vos magasins gérés en propre, chez vos franchisés des huit pays et chez les franchisés des partenaires internationaux ? Précisez pour chacune des catégories de magasins, le périmètre couvert (le tableau ci-dessous peut vous aider à répondre à cette question) :**

	Magasins gérés en propre	Franchisés dans les huit pays où Carrefour intervient directement	Franchisés des partenaires internationaux
Effectif moyen, y compris personnel extérieur (en ETP)			
% moyen de CDD			
% moyen d'intérimaires (ou contrats avec entreprises extérieures)			
Taux de fréquence des accidents du travail			
Périmètre couvert par les réponses (en % de l'effectif)			

- c) **En 2024, vous avez indiqué au FIR qu'une démarche était en cours pour mesurer la mise en place de salaires décents pour vos salariés et fournisseurs. Uniquement pour vos propres salariés et ceux de vos franchisés, pouvez-vous indiquer l'évolution de ce déploiement au cours des douze derniers mois dans chacune des trois catégories de magasins ?**

Contexte

Les législations sur le devoir de vigilance affirment la responsabilité sociale et environnementale des entreprises donneuses d'ordre à l'égard des pratiques des acteurs économiques constituant leur chaîne d'approvisionnement. Elles supposent que les donneurs d'ordre disposent d'une influence

déterminante (mesures de coercition, incitations...) pour modifier les comportements de leurs filiales, sous-traitants, prestataires ou fournisseurs. Une telle influence peut aussi s'exercer sur les acteurs situés en aval des activités d'une entreprise, surtout lorsqu'ils dépendent économiquement et/ou financièrement de ladite entreprise : c'est le cas des franchisés. Ceux-ci, en affichant la marque du franchiseur, engagent la



réputation et la responsabilité de ce dernier aux yeux des consommateurs.

C'est dans ce contexte que le FIR a voulu examiner les convergences et/ou divergences existantes entre les conditions de travail dans les magasins de Carrefour gérés en propre et celles chez ses franchisés. La question posée visait aussi à identifier les moyens déployés par le groupe pour examiner la qualité des conditions de travail chez ses franchisés.

Transparence

Concernant la sous-question a) portant sur la vérification des conditions de travail des salariés de ses franchisés, Carrefour renvoie à son Document d'Enregistrement Universel (DEU). Les informations fournies sont assez nombreuses mais il n'est pas toujours aisément de savoir si les mesures prises s'appliquent : aux franchisés des pays où Carrefour opère, aux partenaires franchisés internationaux ou à l'ensemble des franchisés. Quoi qu'il en soit, la politique du groupe s'appuie sur une Charte éthique des franchisés (document créé fin 2024 qui remodelle plusieurs documents antérieurs et devait être présenté au Comité éthique du groupe en 2025). Le DEU stipule que les franchisés doivent autoriser le groupe ou toute personne habilitée à effectuer des contrôles inopinés du respect de la charte. Un seul indicateur de performance est disponible (le pourcentage de franchisés internationaux qui disposent d'une clause relative au respect des droits humains dans leur contrat).

Concernant la sous-question b)⁵⁷, la réponse est très claire. Carrefour n'a de vision globale que sur ses magasins. L'indépendance de ses franchisés semble être une barrière pour permettre à Carrefour de disposer d'informations globales concernant leurs effectifs. Seul le mécanisme d'alerte peut aviser Carrefour d'éventuels écarts avec ses principes. À propos de la sous-question c)⁵⁸, Carrefour renvoie également à son DEU. On constate que le groupe a répondu à son engagement formulé dans le cadre de la campagne de questions écrites du FIR de 2024 de mener une évaluation des salaires décents en 2024 pour ses salariés et de leur garantir une rémunération adéquate. La méthodologie et les définitions sont bien expliquées (collecte de données, salaires de référence). Le groupe affirme que l'ensemble des salariés bénéficie d'un salaire adéquat. En revanche, la situation des franchisés est, là aussi, passée sous silence.

^{57.} Indicateurs sur les effectifs répartis selon le statut des magasins.

^{58.} Salaire décent pour les salariés du groupe et ceux de ses franchisés.

Ambition

Pour ce qui est de la vérification des conditions de travail des salariés de ses franchisés, le groupe ne semble appuyer sa conviction que sur la signature de sa Charte éthique. Le FIR n'a identifié aucune information concernant la réalité de terrain ou la réalisation d'audits même si des contrôles inopinés sont, en principe, possibles.

Pour ce qui est des indicateurs sociaux se rapportant à ses franchisés, Carrefour ne semble pas chercher à collecter les informations. Le groupe se retranche derrière leur indépendance. Cela étant, il ne paraît pas déplacé de poser la question aux franchisés qui, même s'ils sont indépendants, peuvent répondre.

De même, les informations disponibles dans le DEU font ressortir que l'ambition du groupe en ce qui concerne l'attribution d'une rémunération décente est affichée uniquement pour ses propres salariés. Carrefour n'indique pas s'il entend étendre son ambition à ses franchisés.

Conclusion

La réponse de Carrefour témoigne d'une certaine transparence, notamment par des renvois détaillés à son DEU, mais elle reste incomplète et parfois floue concernant l'application concrète des mesures aux franchisés. L'ambition affichée est centrée sur les salariés du groupe sans véritable prise en compte de ceux des franchisés. L'indépendance juridique de ces derniers est invoquée comme limite à l'action et à la collecte d'informations sociales, ce qui restreint l'efficacité et la portée de la politique sociale globale du groupe. Si des engagements existent, leur mise en œuvre concrète et leur extension aux franchisés restent à clarifier.

Carrefour	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1,25 /3



Conditions de travail

SOCIAL

MICHELIN

Vous indiquez avoir un accord-cadre avec IndustriALL⁵⁹ pour faire fonctionner votre comité monde "Michelin Works Council" sur les thématiques People Profit Planet et la stratégie du groupe.

a) Quels premiers enseignements tirez-vous de cet accord après trois mandatures ? Est-il envisageable qu'il puisse s'enrichir à court terme et intégrer plus d'engagements de la part du groupe ?

Michelin dispose d'une politique sociale au niveau du groupe. Celle-ci intègre en particulier les problèmes liés aux éventuelles réorganisations de l'outil de production et, notamment, l'accompagnement des salariés concernés. Selon votre DEU 2023, en 2023, vous avez réduits ou arrêtés les productions des sites d'Ardmore aux États Unis (1400 employés concernés) et de Karlsruhe, Trèves en Allemagne et Hombourg en France (1532 employés concernés).

b) Hormis ces situations, pouvez-vous nous indiquer si d'autres sites ont aussi été concernés par des restructurations en 2023 et 2024, le cas échéant, les pays et le nombre de salariés concernés ? À date, quel est le nombre de salariés ou anciens salariés pour lesquels aucune solution d'accompagnement n'a été trouvée pour l'ensemble de ces cas ?

Aux États-Unis, considérées comme une forme de discrimination, les politiques DEI (diversité, équité, inclusion) font face à d'importants vents contraires.

c) Ce contexte modifie-t-il votre politique en la matière dans ce pays ? Envisagez-vous de communiquer sur ce sujet ?

Contexte

Michelin est interrogée sur trois sujets de sa politique sociale. Le groupe emploie 132 000 salariés dans le monde. Le FIR a donc souhaité en premier lieu lui donner l'occasion de détailler les avancées de son comité monde, créé en 2020 en vue d'échanger des informations avec les représentants du personnel sur des questions économiques, financières, sociales et environnementales.

Ensuite, dans le contexte d'une année 2024 marquée par les restructurations⁶⁰, le FIR a questionné le groupe sur l'accompagnement des personnes concernées. Enfin, le site de Michelin indiquant 36 sites de production aux États-Unis, le FIR s'interroge sur la position du groupe face à la doctrine de l'administration Trump poussant les entreprises à renoncer à leurs pratiques DEI⁶¹.

⁵⁹. IndustriALL Global Union est une fédération internationale de syndicats représentant 50 millions de travailleurs dans 140 pays dans les secteurs minier, énergétique et manufacturier.

⁶⁰. « Michelin boucle un exercice 2024 compliqué après une année marquée par les restructurations », Boursorama, 12 février 2025.
<https://www.boursorama.com/bourse/actualites/michelin-boucle-un-exercice-2024-complique-apres-une-annee-marquee-par-les-restructurations-0aac83385369cff0f23489b74da72371>

⁶¹. « Sur quels fondements se base le recul des politiques de diversité, équité, inclusion aux États-Unis ? », Slate.fr, 7 avril 2025.
<https://www.slate.fr/monde/tribune-abandon-politiques-diversite-equité-inclusion-dei-etats-unis-enseignements-discrimination-positive-entreprises-universites-administration-trump>



Transparence

La transparence de Michelin est correcte dans l'ensemble mais pourrait être plus précise. Si la mention d'un « fort taux de participation » aux réunions annuelles du comité monde est appréciée, aucun enseignement n'a été partagé avec le lecteur à la suite des cinq premières années d'exercice. Par ailleurs, l'entreprise ne se prononce pas sur un éventuel enrichissement de ses engagements dans le futur. À propos des restructurations, Michelin fait preuve d'un niveau de détail notable en listant les sites, pays et nombre de personnes ayant trouvé une solution d'accompagnement. Certaines restructurations, trop récentes, ne permettent pas de transmettre le nombre de personnes sans solution.

Enfin, face aux tensions autour des politiques DEI aux États-Unis, Michelin répond à la question mais fait preuve de prudence quant à la position que le groupe entend tenir, probablement au cas par cas.

Ambition

L'ambition sociale de Michelin demeure difficile à évaluer en raison d'informations partiellement communiquées notamment au sujet de son accord-cadre, de l'avenir d'une partie des employés de sites ayant fermé et des éventuels ajustements de politiques DEI envisagés. L'instauration d'un comité monde mérite d'être soulignée. Néanmoins, si ce Comité offre à la direction la possibilité de communiquer sur sa stratégie aux 49 représentants issus de 19 pays⁶², aucun élément ne permet de mesurer le degré de prise en compte des échanges dans la politique sociale du groupe, l'avancée des travaux et les éventuelles retombées sur le terrain.

Concernant les restructurations, il est prématuré d'évaluer leur impact social global car six sur les onze citées sont toujours en cours. Pour les cinq autres, la grande majorité (83 % selon les calculs du FIR) des personnes concernées ont trouvé des solutions d'accompagnement. Ce dernier point mérite d'être relevé, bien que le détail des conditions qui ont été

proposées ne soit pas connu. Enfin, bien que le groupe réaffirme ses engagements en matière de politiques de discrimination, sa réserve sur de possibles ajustements locaux aux États-Unis dans l'application de sa politique DEI atténue son ambition.

Conclusion

Michelin s'est prêté à l'exercice en répondant aux questions mais des précisions supplémentaires auraient permis d'attester plus clairement de son ambition. Sa politique sociale apparaît structurée même si davantage de détails sur les thématiques abordées avec les représentants des salariés à l'international auraient été souhaitables. L'entreprise semble assurer un accompagnement attentif des salariés concernés par les restructurations, toutefois, sa position prudente sur la DEI aux États-Unis nuance l'ambition affichée du groupe.

Michelin	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,5 /3

^{62.} DEU Michelin 2023, page 244.

<https://agngnconpm.cloudimg.io/v1/https://dgaddcosprod.blob.core.windows.net/cxf-corporate/attachments/cluq1oj60p7g14e907ta49ic-cgem-deu-2023-vf.pdf>



Conditions de travail

STELLANTIS

SOCIAL

Le groupe s'est fixé un objectif de réduction drastique de ses coûts, en misant en particulier sur un approvisionnement réorienté vers les pays à bas coûts de main d'œuvre (jusqu'à 80 % d'ici fin 2028).

- a) Cet objectif est-il toujours d'actualité ?
- b) Si oui, est-ce tenable à moyen terme ? En quoi cet objectif est-il préférable à une stratégie basée sur des relations de confiance avec les équipementiers et sous-traitants nationaux et européens, en misant, par exemple, sur le label Origine France garantie ?
- c) Quels sont les impacts sociaux en Europe prévus par une telle politique ?
- d) Quel est le gain de compétitivité attendu, et réellement observable, d'une telle stratégie ?

Contexte

Depuis quelques années, Stellantis s'est lancé dans une importante réduction de ses coûts, en réorientant notamment ses approvisionnements vers les pays à bas coûts de main d'œuvre (jusqu'à 80 % d'ici fin 2028). Le départ de son directeur général Carlos Tavares, fin 2024, fait suite à cette politique qui a ébranlé l'organisation du constructeur et l'a fragilisé vis-à-vis de ses fournisseurs et de son réseau commercial. Il semble ainsi important de faire le point, d'une part sur les objectifs et la stratégie d'achat du groupe, et d'autre part sur les impacts sociaux que cette démarche occasionne ainsi que les gains réels de compétitivité observés et/ou attendus.

Transparence

Les réponses aux questions du FIR ont été argumentées, ce qui a été valorisé dans la note de transparence. Cependant, pour l'essentiel, elles font ressortir des principes de base tels que la prise en compte d'un « marché global » où l'évaluation des fournisseurs se fait en étudiant les coûts mais aussi la souveraineté, la qualité, la responsabilité sociale et environnementale. Stellantis diversifie ses approvisionnements à l'échelle mondiale afin

de garantir sa compétitivité en termes de coût et de respecter les délais de livraison pour ses usines. Le groupe précise qu'il ne se fixe pas « d'objectifs rigides d'approvisionnement en provenance de régions spécifiques ».

Cependant, des éléments observables étaient également attendus, et pas uniquement des généralités. En d'autres termes, si le coût n'est pas le seul critère de choix, il était important de le démontrer grâce à des exemples convaincants. Cette remarque est d'autant plus importante que l'on relève un écart entre les propos tenus et la réalité observée sur le terrain par les salariés et les syndicats. Sur « les impacts sociaux en Europe prévus par une telle politique », Stellantis n'apporte pas de réponse précise. Il s'agit plutôt d'une affirmation vague qui ne peut être comprise comme un engagement.

Ambition

Stellantis justifie très largement sa position en faisant référence au coût qui semble constituer l'argument central à la question posée par le FIR. À l'inverse, la performance extra-financière des fournisseurs est très peu mise en avant. Cet aspect est, certes, évoqué, mais il aurait mérité un développement plus généreux, ne serait-ce que



pour démontrer qu'il a également un impact dans la répartition géographique des approvisionnements. Le FIR souhaitait examiner la place que le groupe donne, dans sa stratégie d'approvisionnement, à la confiance qu'il entretient dans ses relations avec ses fournisseurs en France et en Europe. La réponse reprend l'argument selon lequel une approche d'approvisionnement planétaire optimiserait tous les paramètres. Elle est cependant battue en brèche par les nombreuses pertes d'emplois observées en France et en Europe à la suite des délocalisations. Les partenaires sociaux peinent à croire que les pièces et composants low cost achetés hors d'Europe garantissent un bon respect des standards ainsi qu'une sécurité d'approvisionnement d'un point de vue logistique et douanier. Stellantis souligne aussi qu'une part importante de la R&D et du prototypage est réalisée en Europe. Mais là-aussi, l'observation de la réalité montre une érosion des activités dans ces domaines.

Conclusion

Le niveau de transparence de l'entreprise est correct mais les propos se cantonnent, pour l'essentiel, sur des principes généraux qui ne sont pas étayés par des éléments tangibles et factuels. À l'inverse, la réalité de terrain semble contredire l'optimisme affiché par le groupe. Stellantis justifie en grande partie son choix stratégique en soulignant que la diversification géographique de ses approvisionnements permet de réduire les risques et de maîtriser les coûts. La prise en compte des critères extra-financiers est citée mais ne semble pas être déterminante.

Stellantis	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	1,5 /3



Dialogue social

SOCIAL

BUREAU VERITAS

La loi française sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance.

- a) Comment, concrètement, votre groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu de la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance (cartographie, procédures d'évaluation, actions adaptées, mécanisme d'alerte, dispositif de suivi des mesures...) ?**
- b) Avez-vous prévu de renforcer leur rôle ?**

Contexte

À un moment où l'élargissement à l'échelle de l'Union européenne de l'obligation de vigilance des sociétés mères à l'égard de leurs filiales et de leurs fournisseurs ou prestataires subit des revers, il est apparu utile au FIR de réaffirmer l'importance de ce dispositif intégré dans le droit français en 2017. La loi française rappelle la vocation des parties prenantes à être associées à la mise en œuvre et au suivi du plan de vigilance des entreprises. Du fait de leurs positions, les partenaires sociaux sont des parties prenantes tout à fait particulières et constitutives de l'entreprise. Le devoir de vigilance touchant le domaine social et du travail, il est naturel de solliciter leur avis pour la construction du plan, sa mise en œuvre, son suivi, et ses améliorations.

Transparence

Bureau Veritas reconnaît l'importance que peuvent avoir les partenaires sociaux dans la mise en œuvre de son plan de vigilance. Mais la société précise aussi que sa structure décentralisée et son rayonnement

sur plus de 140 pays rendent cette implication particulièrement complexe. Ils sont donc simplement associés au même titre que tous les salariés et les parties prenantes externes, en ayant la possibilité d'accéder au système d'alerte interne du groupe. Le Document d'Enregistrement Universel (DEU) fournit quelques informations concernant l'organisation syndicale interne du groupe (présence dans plusieurs pays qui sont cités, accords collectifs dans certains pays qui sont également cités, existence d'un Comité d'Entreprise Européen). Il liste notamment quelques-unes des informations apportées au CEE. L'activité autour du plan de vigilance ne figure pas dans cette liste. En conséquence, il n'est pas fait mention de moyens spécifiques mis actuellement à disposition des partenaires sociaux pour leur permettre de s'impliquer plus activement dans la mise en œuvre du plan de vigilance de la société. De même, en l'état actuel, l'entreprise ne semble pas avoir relevé d'espaces où les partenaires sociaux auraient pu jouer un rôle particulier, reconnu et fructueux.

Néanmoins, le groupe souligne à plusieurs reprises dans sa réponse son intérêt pour la question. Il précise, notamment, que « conscient de l'importance d'une



implication plus directe, le groupe étudie actuellement les meilleures approches pour intégrer efficacement les partenaires sociaux dans le processus ». Cette déclaration est un gage de bonne volonté du groupe que le FIR accueille avec satisfaction et marque une prise de rendez-vous pour l'avenir. Cette affirmation est d'autant plus intéressante que Bureau Veritas met opportunément le doigt sur une contribution significative des partenaires sociaux « en termes de connaissance du terrain et de capacité à faire remonter des informations cruciales », tout en soulignant la difficulté posée par son organisation décentralisée. La société aurait toutefois gagné à partager avec le lecteur les démarches d'ores et déjà engagées et, le cas échéant, les pistes qu'elle a déjà creusées.

Ambition

Tout en reconnaissant les difficultés posées par la structure du groupe, nous pouvons avancer que ce dernier dispose d'atouts pour aller de l'avant dans son intention d'impliquer davantage les partenaires sociaux dans son processus de vigilance. À ce titre, le CEE pourrait constituer une bonne base de départ. De plus, le groupe semble disposer d'un nombre de structures représentatives du personnel non négligeable. Sur la base de l'expérience d'autres sociétés, cela constitue, en effet, un avantage significatif pour entrer dans les particularités de terrain. Enfin, l'analyse des pratiques d'autres entreprises montre que des formations spécifiques dédiées aux représentants du personnel est un facteur qui permet d'accélérer leur implication.

Conclusion

Bureau Veritas montre une volonté d'impliquer davantage les partenaires sociaux dans la mise en œuvre de son plan de vigilance, bien que cette implication reste encore limitée en pratique. La structure décentralisée du groupe et son implantation mondiale compliquent leur intégration mais l'entreprise affiche un intérêt croissant pour améliorer cette dimension. Si les efforts sont à ce jour encore peu concrets, les bases organisationnelles telles que le Comité d'Entreprise Européen offrent des leviers potentiels. L'engagement exprimé constitue un signal encourageant mais la concrétisation de cette ambition nécessitera des actions plus structurées, notamment en matière de moyens, de formation et de reconnaissance du rôle des partenaires sociaux.

Bureau Veritas	
Note transparence	0,25 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	0,5



Dialogue social

SOCIAL

TELEPERFORMANCE

En 2022, Teleperformance a conclu un accord mondial avec la fédération syndicale internationale UNI Global Union.

- a) Avez-vous une feuille de route concernant cet accord ? Quelles en sont les prochaines étapes ?
- b) Combien de nouvelles conventions collectives l'entreprise a-t-elle signées depuis la signature de l'accord mondial ? Quelles étaient les principales demandes exprimées par les salariés concernés ?
- c) Quand l'accord mondial actuel expire-t-il ? L'entreprise a-t-elle l'intention de le renouveler ?
- d) Pouvez-vous faire un état des lieux, à ce jour, de l'évolution de la situation en Grèce et des éventuelles avancées vers la mise en place d'une convention collective spécifique dans ce pays ?
- e) Quel est le nombre de salariés couverts par un syndicat local et leur pourcentage par rapport à l'ensemble des salariés du groupe (calculés en etp, CDD compris) ? Pouvez-vous nous indiquer la liste de ces syndicats locaux et l'adresse de leur site.

Contexte

En 2022, Teleperformance a fait face à une grave controverse à la suite d'une enquête de *TIME magazine* révélant les conditions de travail des modérateurs colombiens de son client TikTok. Elle mettait en avant les souffrances psychiques générées par leur mission consistant à visionner les vidéos les plus traumatisantes pour éviter qu'elles parviennent aux 100 millions d'abonnés sud-américains du réseau. Le problème des conditions de travail n'était pas traité par le groupe. En outre, l'article dénonçait les pratiques antisyndicales de l'entreprise portée, notamment, devant les tribunaux par le syndicat colombien UltraClaro avec le soutien de la fédération syndicale internationale UNI Global Union. Un accord cadre mondial a finalement été conclu avec UNI en décembre 2022.

Un tel accord vise à faire progresser le droit et le dialogue social, ainsi que, plus largement, la responsabilité de l'entreprise, dans une dynamique réelle et durable. L'objectif de la question était donc de faire un point, trois ans après les événements cités ci-dessus en s'appuyant autant que possible sur des éléments objectifs et tangibles.

Transparence

La réponse de Teleperformance contraste fortement avec l'objectif de dialogue actionnarial, se limitant à renvoyer le lecteur au Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 (section 3.4.1.7). Ce document est jugé insuffisant et peu transparent car il apporte peu de réponses précises aux questions posées. Les informations disponibles dans un DEU constituent, selon le FIR, un excellent point de départ au dialogue actionnarial, mais nullement un point d'arrivée.

Bien que l'accord de 2022 ait identifié cinq pays prioritaires (Colombie, Roumanie, Pologne, Jamaïque et El Salvador) pour sa mise en œuvre, le DEU ne mentionne aucun résultat tangible obtenu sur le terrain ni aucune feuille de route ou étape à venir. L'entreprise n'a pas non plus répondu à la question sur le nombre de nouvelles conventions collectives signées et les demandes exprimées par les salariés. Dans le DEU, l'entreprise indique que « certaines filiales du groupe disposent d'une convention collective spécifique. En l'absence d'une convention spécifique, le droit du travail du pays en question s'applique. Il est souvent complété d'accords collectifs signés annuellement avec les représentants du personnel ».



Il s'agissait d'une bonne entrée en matière pour répondre aux préoccupations du FIR. Le rapport en reste malheureusement là. Ce type de généralité mériterait d'être corroboré par des éléments concrets, vérifiables et indiscutables.

De plus, bien qu'il mentionne l'existence de syndicats locaux reconnus dans 24 pays (couvrant 39 % des employés), le DEU ne les liste pas, pas plus qu'il ne fournit des informations sur la situation en Grèce ou les actions pour augmenter la couverture syndicale des salariés non encore représentés, soit environ 300 000 employés. L'absence de réponses concrètes ne contribue pas à éclairer les investisseurs responsables sur la situation.

Ambition

La réponse ne s'inscrit pas dans une dynamique de dialogue actionnarial aguerri et porteur de progrès. Le manque d'informations tangibles sur les résultats de l'accord-cadre de 2022, l'absence de feuille de route et le silence sur les actions visant à améliorer la couverture syndicale révèlent une opacité qui entretient une incertitude sur l'ambition réelle du groupe à mettre en œuvre des améliorations durables. Toutefois, le fait que 39 % des employés soient couverts par des syndicats locaux marque une impression de vouloir aller de l'avant et de poursuivre les efforts engagés depuis trois ans. Cela reste cependant à un niveau que l'on peut qualifier de faible. L'entreprise est encouragée à s'engager dans une démarche de dialogue actionnarial plus active.

Conclusion

En définitive, et faute d'informations détaillées en réponse aux différentes questions, il est difficile d'apprécier l'impact réel de la stratégie du groupe en matière syndicale.

Teleperformance	
Note transparence	0,25 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Malus controversé	-0,25
Note finale	0,5 /3



BOUYGUES

- a) Compte tenu des activités de construction de Bouygues dans des régions où les droits de l'Homme sont le plus à risque, comme vos projets de construction à Hong Kong par exemple où un accident s'est produit le 16 mai 2023, comment assurez-vous le respect des normes internationales en matière de sécurité dans ces régions ? Pouvez-vous nous donner un exemple de la façon dont vous le mettez en œuvre ?**
- b) Au niveau des chaînes d'approvisionnement, quelles sont les mesures de prévention déployées par le groupe et, plus spécifiquement, comment le groupe priorise-t-il ses diligences vers les produits, matières premières ou services les plus à risque ? Jusqu'à quel rang de votre chaîne d'approvisionnement ?**
- c) Le niveau de risque des produits, services et activités est-il pris en compte afin d'adapter les procédures d'évaluation et de diligences raisonnables à ces dits risques ?**
- d) Vous avez récemment publié votre politique en matière de droits de l'Homme, pourriez-vous faire le point sur la manière dont cette politique s'intègre à vos activités ?**

Contexte

Les questions posées à Bouygues portaient sur des domaines critiques liés à la responsabilité sociale et à la gouvernance de l'entreprise. Le groupe a été invité à détailler les mesures prises pour garantir le respect des normes internationales de sécurité dans les régions à haut risque, à la suite d'un accident de chantier survenu à Hong Kong en mai 2023. Des éclaircissements ont également été demandés sur les mesures préventives mises en place dans sa chaîne d'approvisionnement et sur la priorité accordée à la diligence raisonnable pour les produits, matières premières ou services à haut risque. Le groupe a été interrogé sur la manière dont il adapte ses procédures d'évaluation et de diligence raisonnable en fonction des niveaux de risque de ses activités. Enfin, la question portait sur l'intégration de sa politique en matière de droits de l'Homme, récemment publiée en 2025, dans ses activités compte tenu des risques importants inhérents aux secteurs de la construction et des télécommunications dans lesquels l'entreprise opère.

Transparence

En matière de sécurité, Bouygues a démontré un engagement fort en assurant le suivi des accidents, en identifiant les zones à haut risque et en organisant des mesures préventives telles qu'une semaine annuelle de la sécurité. L'entreprise a fait preuve de transparence en reconnaissant les défis liés au maintien de normes élevées et en envisageant de réduire son exposition dans les zones problématiques. Elle adhère aux conventions internationales (OIT n° 155 et n° 187) et a mentionné le programme BYCare, qui offre une protection sociale universelle.

En matière de diligence raisonnable dans la chaîne d'approvisionnement, Bouygues a fait preuve de transparence quant à ses efforts pour l'améliorer, notamment par l'élaboration d'une carte des risques et l'utilisation de questionnaires pour évaluer les fournisseurs. Des exemples concrets, tels que la résiliation potentielle des contrats en cas de non-conformité, ont été fournis, et une politique en matière de droits de l'Homme a été publiée début 2025.

En ce qui concerne l'adaptation des procédures d'évaluation et de diligence raisonnable, Bouygues a reconnu l'utilisation de la cartographie des risques pour adapter ses procédures au niveau de risque de ses produits, services et activités. Le groupe a également mentionné l'adaptation des évaluations des risques au niveau des métiers et le référencement d'un cadre commun.

Enfin, pour l'intégration de sa politique en matière de droits de l'Homme, Bouygues a fait part d'une approche transparente de son déploiement en fournissant un calendrier clair pour les initiatives de formation et de sensibilisation. L'implication des six secteurs d'activité dans l'élaboration de la politique a été soulignée.

Ambition

L'ambition de Bouygues en matière de sécurité est forte, comme en témoignent son objectif de zéro accident grave et l'inclusion en 2025 d'un objectif de réduction des accidents graves pour l'ensemble des populations (salariés, travailleurs temporaires et sous-traitants) dans ses critères de rémunération des dirigeants. Son approche est considérée comme globale.

Si l'ambition d'améliorer la traçabilité de la chaîne d'approvisionnement est louable, la mise en œuvre de la politique en matière de droits de l'Homme en 2025 aurait pu être anticipée et la politique reste générale, sans stratégie de mise en œuvre détaillée. Cela limite la clarté de l'intégration de ces mesures.

La transparence du groupe est limitée en ce qui concerne l'impact de sa cartographie des risques, le manque de détails sur l'implication des parties prenantes et l'application pratique réduit légèrement l'ambition perçue de son approche d'adaptation des procédures.

Pour l'intégration de la politique en matière de droits de l'Homme, la stratégie globale et inclusive reflète un niveau d'ambition élevé. L'engagement de l'entreprise est prometteur mais son efficacité à long terme reste à démontrer car la politique en est encore à ses débuts.

Conclusion

En définitive, Bouygues fait preuve d'un réel engagement et d'une volonté de transparence, notamment à travers des actions concrètes, des outils d'évaluation des risques et l'intégration progressive de standards internationaux. L'ambition affichée, notamment l'objectif de zéro accident et l'inclusion de critères sociaux dans la rémunération des dirigeants, témoigne d'une démarche globale et structurée. Toutefois, certaines limites subsistent quant à la mise en œuvre concrète des politiques, leur niveau de détail, et l'implication des parties prenantes, laissant place à des marges d'amélioration pour assurer l'efficacité à long terme des engagements pris.

Bouygues	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	1 /1,5
Note finale	2,25 /3



Le groupe LVMH a été exposé, au cours des dernières années, à plusieurs controverses sévères en matière de droits humains, notamment en lien avec la gestion de ses chaînes d'approvisionnement. Au regard de ces risques et de ces différentes controverses, nous souhaiterions comprendre les politiques, mesures et moyens déployés par le groupe LVMH pour effectivement réduire ces risques d'impact sur les personnes, mais également pour l'entreprise.

Sous réserve de la publication de la politique droits humains avant l'AG 2024.

- a) Sauf erreur de notre part, il n'existe pas à ce jour de Politique Droits humains au niveau du groupe LVMH. Or, selon le Guide d'implémentation des Principes directeurs des Nations Unies sur les entreprises et les droits de l'Homme, élaboré par Oxfam, Shift et le Global Compact Network des Pays-Bas, « L'engagement d'une entreprise de respecter les droits humains commence par une déclaration de politique générale. (...) Il s'agit d'une occasion de faire comprendre en interne la responsabilité de l'entreprise » et « d'expliquer comment l'entreprise entend mettre en œuvre sa responsabilité et [de] définir des attentes et des orientations claires pour ceux qui sont censés adhérer à la politique ou la mettre en œuvre, notamment aux personnels de l'entreprise, aux fournisseurs ou aux partenaires commerciaux ». L'élaboration et le déploiement d'une politique droits humains sont-ils en cours ? Quand cette politique sera-t-elle publique ?**
- b) Comment le groupe LVMH cartographie-t-il les risques droits humains liés à l'ensemble de ses maisons, activités, produits et services et chaînes d'approvisionnement ?**
- c) Au niveau des chaînes d'approvisionnement, quelles sont les mesures de prévention déployées par le groupe et, plus spécifiquement, comment le groupe priorise-t-il ses diligences vers les produits, matières premières ou services les plus à risque ?**
- d) Le niveau de risque des produits, services et activités est-il pris en compte afin d'adapter les procédures d'évaluation et de diligence raisonnable à ces dits risques ?**

Contexte

Selon le *Guide de mise en œuvre des Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'Homme*, élaboré par Oxfam, Shift et le Réseau néerlandais du Pacte mondial, « l'engagement d'une entreprise à respecter les droits de l'Homme commence par une déclaration de politique générale. (...) Cela est l'occasion de communiquer en interne sur la responsabilité de l'entreprise » et « d'expliquer comment l'entreprise entend mettre en œuvre sa responsabilité et de définir des attentes et des orientations claires pour ceux qui sont censés adhérer à la politique ou la mettre en œuvre, notamment les employés, les fournisseurs et les partenaires commerciaux ».

Le groupe LVMH dispose d'un plan d'action environnemental dédié et quantifié, *Life 360*, qui est soutenu au plus haut niveau de l'entreprise par le directeur de l'environnement et de l'image. Cependant, il ne dispose pas d'un plan d'action comparable ni d'une politique dédiée en matière de respect des droits de l'Homme. De plus, le groupe LVMH a été confronté ces dernières années à de graves controverses concernant les droits de l'Homme et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Ces questions semblent particulièrement urgentes pour le groupe, compte tenu de sa structure organisationnelle et de l'indépendance de ses maisons, qui nécessitent des normes et des lignes directrices claires afin de



garantir que chaque maison soit en mesure de mettre en œuvre efficacement la politique du groupe en matière de droits humains. Enfin, la diversité des activités de LVMH représente un défi important en termes de risques liés aux droits humains car le groupe opère dans des secteurs particulièrement exposés à ces risques.

L'objectif des questions était donc de :

1. Comprendre la volonté du groupe d'adopter une politique dédiée aux droits humains avec un niveau d'ambition comparable à celui de *Life 360* ;
2. Donner au groupe l'occasion de détailler sa maturité et sa prise de conscience des risques liés aux droits humains dans le cadre de ses activités et de ses chaînes d'approvisionnement ;
3. Clarifier l'existence d'un plan d'action visant à hiérarchiser les produits, les zones géographiques ou les services les plus à risque.

Transparence

LVMH n'apporte pas de réponses concrètes aux questions soulevées. Concernant l'intention du groupe d'adopter un plan d'action ou une politique spécifique, LVMH indique qu'une politique en matière de droits humains est en cours d'élaboration afin de formaliser les engagements du groupe dans un document dédié. Toutefois, le groupe ne fournit aucun détail concernant le calendrier d'adoption, le contenu de la politique, la manière dont elle sera mise en œuvre au niveau des différentes maisons, ni les consultations des parties prenantes ou des experts qui pourraient être menées pendant son élaboration.

Pour les autres questions, qui concernent principalement la cartographie des risques et les mesures d'atténuation, l'entreprise se contente de renvoyer aux sections pertinentes de son plan de vigilance et de son rapport sur le développement durable. Toutefois, les informations publiées dans ces documents ne permettent pas de comprendre clairement la stratégie globale du groupe. Si le groupe mentionne l'identification des fournisseurs à haut risque grâce à son initiative « Convergence », il ne précise pas les types de mesures prises à l'égard de ces fournisseurs. De plus, une grande partie de la stratégie de prévention et d'atténuation semble encore

dépendre du niveau d'ambition de chaque maison plutôt que d'une approche descendante de la gestion des risques liés aux droits humains. Les mesures mentionnées semblent se limiter aux fournisseurs de premier rang. Enfin, l'approche individuelle basée sur les fournisseurs ne permet pas de gérer les risques plus larges, sectoriels ou spécifiques à un produit/une zone géographique, et encourage une approche étroite basée sur l'audit plutôt qu'une stratégie de diligence raisonnable visant à identifier les causes profondes et à mettre en œuvre des mesures préventives à long terme.

Ambition

Dans l'ensemble, la réponse de l'entreprise à ces questions reste relativement faible et ne reflète pas une intention claire de renforcer ses politiques, ses procédures ou ses ambitions, malgré les controverses actuelles.

Conclusion

La réponse de LVMH reste en deçà des attentes, tant sur le plan de la transparence que de l'ambition. Le groupe évoque l'élaboration d'une politique en matière de droits humains mais sans fournir de détails sur son contenu, son calendrier ni sa mise en œuvre. Les renvois aux documents existants ne permettent pas de comprendre clairement sa stratégie globale et les mesures décrites apparaissent limitées, tant en portée (fournisseurs de premier rang) qu'en approche (prédominance des audits).

L'absence d'une démarche structurée, coordonnée au niveau du groupe et tournée vers une véritable diligence raisonnable limite la portée des engagements. Dans ce contexte, l'ambition affichée apparaît faible malgré les enjeux critiques du secteur.

LVMH	
Note transparence	0 /1,5
Note ambition	0 /1,5
Note finale	0 /3



Après lecture de votre plan de vigilance, nous aimerions vous interroger sur l'un des cinq principaux enjeux identifiés par le Comité d'évaluation des droits de l'Homme (Human Rights Steering Committee) : l'impact sur les communautés locales.

- a) **Le projet de complexe hydroélectrique de Renace, aurait détruit 50 km de la rivière Cahabón au Guatemala, entraînant la sécheresse d'autres sources d'eau, impactant l'accès des communautés locales à l'eau et aux cultures agricoles, tout en contribuant à la pauvreté.**

Pour vos projets internationaux, réalisez-vous des évaluations approfondies des risques comme celles que vous faites en France ?

Est-il prévu d'étendre l'utilisation de l'outil Local Footprint® à tous vos projets internationaux ?

- b) **Quelle est votre méthodologie pour évaluer le niveau de risque des zones où Vinci intervient ? Quelles mesures spécifiques mettez-vous en place lorsque le risque est élevé ?**

- c) **Quelles mesures correctives avez-vous prises ou envisagez-vous de prendre dans le cas du projet hydroélectrique de Renace ? Quelles sont les parties prenantes légitimes que vous comptez associer ?**
-

Contexte

Les questions posées à Vinci concernaient la gestion des impacts environnementaux et sociaux d'un projet spécifique, le projet hydroélectrique Renace au Guatemala, qui a suscité de vives inquiétudes. Plus précisément, il a été demandé à Vinci de clarifier sa position sur ce conflit, compte tenu de son lien avec une filiale avant son acquisition par l'entreprise, et de détailler les mesures correctives prises ou prévues. En outre, l'entreprise a été interrogée sur sa méthodologie d'évaluation des risques dans ses zones d'activité, en particulier ceux qui affectent les communautés locales, et sur son engagement en faveur de l'intégration économique et sociale au sein de ces communautés. Ces questions visaient à évaluer le niveau de transparence et d'ambition de Vinci en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Transparence

En ce qui concerne le projet Renace, Vinci a fait preuve d'une grande transparence en expliquant clairement que le conflit était lié à une filiale avant son acquisition par le groupe. L'entreprise a fourni des informations détaillées sur les mesures prises pour résoudre le problème et éviter que des situations similaires ne se reproduisent à l'avenir. Bien que Vinci n'ait pas été directement impliqué au moment du projet, sa réponse a montré sa volonté de s'engager sur cette question et de partager les informations de manière transparente. Au sujet de sa méthodologie d'évaluation des risques, Vinci a fourni une réponse claire et détaillée en se référant directement à son rapport de développement durable. Ce rapport décrit l'approche du groupe en matière d'identification et de gestion des risques, en particulier ceux qui affectent les communautés locales, et fournit des exemples concrets de l'application de ces mesures.



Vinci a affirmé son engagement à s'ancrer dans les communautés locales en apportant une contribution économique et sociale par la création d'emplois, les achats locaux, le soutien aux entreprises et la formation professionnelle.

Ambition

Le niveau de transparence dont fait preuve Vinci, notamment en expliquant le contexte du conflit Renace et les mesures prises, reflète un engagement fort en faveur de la transparence et de la responsabilité. La réponse du groupe témoigne de son ambition en matière de résolution des conflits et de son approche proactive pour améliorer ses pratiques à l'échelle mondiale. Malgré son absence d'implication directe au moment du projet, l'approche de Vinci souligne sa volonté ferme de maintenir sa responsabilité et de s'engager auprès des parties prenantes. L'entreprise fait preuve d'ambition en reconnaissant les risques majeurs, tels que l'impact sur les populations locales, et en mettant en œuvre des mesures globales pour les atténuer, comme son engagement à s'intégrer économiquement et socialement dans les communautés locales.

Conclusion

Vinci a fait preuve d'un haut niveau de transparence en clarifiant le contexte du projet Renace, tout en assumant une posture responsable malgré son absence d'implication directe à l'époque des faits. Le groupe a détaillé les mesures correctives mises en place et a fourni une vision claire de sa méthodologie de gestion des risques, en particulier ceux liés aux communautés locales. Cette démarche reflète une ambition notable en matière de responsabilité sociétale, à travers une volonté affirmée de prévenir les conflits, de renforcer l'ancrage local et de faire évoluer ses pratiques à l'échelle internationale.

Vinci	
Note transparence	1,5 /1,5
Note ambition	1,25 /1,5
Note finale	2,75 /3



Inclusion

ORANGE

SOCIAL

L'inclusion numérique en Afrique, bien que prometteuse, comporte de nombreux défis liés à des aspects économiques, sociaux, infrastructurels, et technologiques. En effet, selon les estimations de la GSMA que vous mentionnez dans votre DEU, en Afrique subsaharienne 15 % de la population est non couverte par des réseaux mobiles et 60 % de la population se trouve éloignée du numérique pour des raisons de pouvoir d'achat, de maîtrise de la technologie ou de situation personnelle notamment en matière d'éducation ou de formation.

- a) En matière d'infrastructure, avez-vous un plan d'actions pour remédier à ces 15 % de zones non couvertes par le réseau ainsi qu'aux zones dont l'accès au réseau est limité ?**
- b) Quelles stratégies Orange met-il en place pour rendre les appareils (téléphones, tablettes) plus accessibles aux populations précaires malgré leur coût encore élevé ? Prévoyez-vous, à l'instar de l'Europe, de mettre en place un plan d'offre sociale ?**
- c) Comment l'entreprise s'efforce-t-elle de réduire la fracture numérique entre les sexes et les générations à travers le continent africain ? Quelles sont les initiatives de formation que vous prévoyez ? Avez-vous fixé des objectifs quantitatifs ?**

Contexte

L'inclusion numérique en Afrique est un enjeu majeur, dans un contexte où 15 % de la population n'est pas couverte par les réseaux mobiles et 60 % reste éloignée du numérique pour des raisons économiques, éducatives ou sociales. Orange est interrogée sur sa capacité à répondre à ces défis à travers des investissements en infrastructures, des stratégies d'accessibilité aux équipements et des initiatives de formation ciblées. Cette question s'inscrit dans une logique de responsabilité sociétale où les opérateurs télécoms sont attendus sur leur contribution au développement équitable des territoires.

Transparence

Orange apporte une réponse détaillée et bien étayée :

- Sur le volet infrastructure, l'entreprise annonce le déploiement de 15 000 nouveaux sites en trois ans, avec intégration de la 4G, et un investissement

annuel de plus d'un milliard d'euros en Afrique et au Moyen-Orient. Elle précise ses partenariats stratégiques avec Vodacom en RDC et Eutelsat pour l'Internet par satellite.

- Sur l'accessibilité des équipements, Orange propose depuis 2019 la gamme Sanza, des téléphones mobiles abordables, disponibles dans quinze pays, avec reconnaissance vocale et connectivité 3G/4G.
- Sur la formation, Orange s'engage à former 6 millions de personnes gratuitement d'ici 2030, avec 2,46 millions déjà formées à fin 2024 dans 25 pays, dont 17 en Afrique. Les programmes ciblent particulièrement les femmes et les jeunes, via les Orange Digital Centers, les Maisons digitales, et des partenariats comme Restart (avec AWS) ou Master Repair (avec la GIZ).

La réponse est transparente, chiffrée et contextualisée, avec des sources accessibles et des résultats intermédiaires déjà atteints.



Ambition

Orange affiche une ambition forte et cohérente :

- Sur le plan infrastructurel, l'entreprise vise une couverture étendue et qualitative, en s'appuyant sur des partenariats pour maximiser l'impact.
- Sur le plan social et technologique, elle privilégie des solutions inclusives et accessibles, sans condition de ressources, avec une approche pragmatique adaptée aux réalités locales.
- Sur le plan formation et égalité, Orange adopte une stratégie proactive pour réduire les fractures de genre et générationnelles en mobilisant le numérique comme levier d'autonomie et d'employabilité.

Cette ambition est alignée avec les objectifs de développement durable et les attentes en matière de responsabilité sociétale. Elle pourrait être renforcée par une mesure plus fine de l'impact social (lier plus clairement les objectifs aux besoins, taux d'emploi post-formation, évolution de l'usage numérique par les femmes, etc.) et une communication plus régulière sur les progrès réalisés.

Conclusion

En définitive, l'approche d'Orange illustre la manière dont un acteur télécom peut conjuguer performance économique et utilité sociale. La capacité de l'entreprise à transformer ses engagements en bénéfices concrets pour les populations dépendra désormais de sa régularité dans le suivi des avancées mais aussi de son aptitude à collaborer avec les différentes parties prenantes, dont les pouvoirs publics, les ONG et les écosystèmes locaux.

Orange	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	1,25 /1,5
Note finale	2,5 /3



PERNOD RICARD

La consommation responsable d'alcool est une importante préoccupation pour Pernod Ricard qui mène de nombreuses actions sur le sujet. Nous aimerions que vous apportiez quelques précisions sur les points suivants :

- a) Quels sont vos six principaux marchés nationaux (merci d'indiquer, le cas échéant, la part de marché estimée) ? Pour chacun de ces marchés, pouvez-vous, décrire de manière synthétique les actions les plus et les moins efficaces que vous avez prises pour modérer et/ou ne pas inciter à la consommation de produits alcooliques par certaines populations cibles (femmes enceintes, jeunes, automobilistes, consommation à un niveau nocif) ?
- b) Quels sont les résultats que vous avez mesurés et qui témoignent de l'efficacité de vos initiatives ?
- c) La production et la vente de boissons sans alcool ou à très faible taux d'alcool entrent dans votre stratégie. Pouvez-vous fournir des données chiffrées qui attestent de la place que vous souhaitez leur accorder dans votre stratégie (incluant la production, le budget publicitaire ou autres...) ?

Contexte

Alors que la consommation d'alcool est à l'origine de 49 000 décès par an en France et de 7 % des maladies graves et décès prématurés en Europe, les risques liés à une consommation excessive ne cessent d'être mis en avant. L'alcool constitue aujourd'hui le troisième facteur de risque de morbidité dans le monde⁶³. Le FIR a donc fait le choix d'interroger l'entreprise Pernod Ricard, dont l'essentiel du modèle d'affaires repose sur la vente de produits alcoolisés, sur ses actions de prévention, notamment à l'égard des populations vulnérables telles que les femmes enceintes, les jeunes, les automobilistes et les consommateurs à niveau nocif. La demande portait non seulement sur la liste des initiatives mais aussi sur l'évaluation de leur efficacité, y compris en identifiant explicitement les actions considérées comme les moins performantes.

Transparence

Le FIR salue le niveau de détail et d'exhaustivité de la réponse témoignant d'un effort réel de communication transparente sur les actions menées. Pernod Ricard ne se contente pas de couvrir les six principaux marchés comme demandé mais fait également mention de ses initiatives globales. Ce niveau de transparence est soutenu par la présence de nombreuses données chiffrées apportant un poids et une valeur à leurs différentes actions. La crédibilité de la démarche est renforcée par la mention d'audits externes, montrant notamment un taux de conformité marketing supérieur à 95 % pour les règles collectives mondiales, et par des partenariats institutionnels vérifiables (comme UNITAR ou l'IARD).

Néanmoins, malgré ces éléments factuels, l'analyse met en évidence certaines limites. D'abord, la réponse manque d'autocritique car elle ne mentionne aucune action jugée moins efficace ou échec, pourtant

⁶³. « L'addiction à l'alcool », Ministère de la Santé et de la Prévention, février 2025.
<https://sante.gouv.fr/prevention-en-sante/addictions/article/l-addiction-a-l-alcool>

explicitement demandés dans la question, ce qui réduit la transparence et traduit un biais d'autopromotion. De fait, le lecteur manque d'information sur les possibles axes d'amélioration. Ensuite, pour l'essentiel, les chiffres globaux cités dans la réponse, comme ceux de l'OMS, ne traitent que de la mortalité liée à l'alcool sans préciser les différentes causes, et l'entreprise passe sous silence les autres conséquences nocives attribuables à l'alcool. Enfin, il y a un manque de transparence économique et stratégique, notamment l'absence de budgets dédiés à la prévention ou d'indication sur la part réelle des produits sans alcool dans le chiffre d'affaires.

Ambition

L'ambition est jugée réelle et crédible principalement en termes d'éducation et de communication responsable. La consommation responsable est intégrée au cœur du marketing de l'entreprise. Les actions sont déployées selon une approche mondiale et systémique, couvrant 60 pays et ne se limitant pas aux marchés principaux.

À titre d'exemple, en 2022, le groupe s'est illustré comme pionnier en matière d'innovation en prévention via une plateforme d'informations sur l'alcool et la santé, accessible au moyen d'un QR code apposé sur les étiquettes de toutes les boissons alcoolisées produites par Pernod Ricard. De plus, le groupe montre une ouverture au segment sans alcool, reconnaissant son importance croissante et le considérant comme une opportunité de conquérir des parts de marché adjacentes. Pernod Ricard donne quelques exemples d'innovations dans ce domaine (Ceder's, Beefeater 0.0...) et cite l'acquisition d'Almave, attestant de son intérêt.

Cependant, l'ambition est jugée mesurée et circonscrite. L'analyse pointe ainsi l'absence de cibles chiffrées fortes : aucune trajectoire claire et objectivée n'est présentée concernant la réduction de la consommation nocive, la part du chiffre d'affaires liée au sans-alcool, ou le budget alloué à la prévention. Le positionnement est jugé défensif, concentré sur la modération, la sensibilisation et l'information, sans évolution notable du modèle économique. L'entreprise continue de s'appuyer sur la croissance du marché de l'alcool, le segment sans alcool restant pour l'instant « très limité » en part de marché.

Conclusion

En définitive, si Pernod Ricard s'impose comme un pionnier sur certains outils de prévention et affiche des efforts significatifs, l'analyse conclut que la réponse est encore trop orientée vers la communication pour atteindre l'excellence en matière de transparence et d'ambition.

Pernod Ricard	
Note transparence	1 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,75 /3



Éthique des affaires

BNP PARIBAS

GOUVERNANCE

Le G de gouvernance est un pilier de l'ISR qui implique de veiller au strict respect par soi-même et ses parties prenantes tant des lois et règlements en vigueur que de l'éthique des affaires. Or, des dossiers délictuels sont en cours, instruits notamment par les parquets financiers de la France et du Portugal, sur le cas d'Altice que BNPP conseille et finance ainsi que ses dirigeants, depuis plus de vingt ans, tout en incitant ses clients et correspondants à y investir.

- a) Le Code de conduite de la banque est-il adapté pour la protéger de ce type d'affaire ? Merci de justifier votre réponse.**
- b) Dans le cas où les faits évoqués révèleraient des failles dans le Code de conduite de la banque, cela a-t-il conduit, ou est-il susceptible de conduire, BNPP à le réviser afin d'éviter que ne se reproduisent des cas similaires ? Merci de préciser votre réponse.**
- c) Dans le cas où des améliorations sont envisagées, comment entendez-vous y associer les parties prenantes de la banque ?**
- d) BNPP envisage-t-elle, pour protéger ses parties prenantes (clients, déposants et actionnaires), de se porter, à l'instar du groupe Altice lui-même, partie civile dans les dossiers délictuels en cours ?**

Contexte

Dans la documentation réglementaire publiée en vue de son AG 2025, BNPP stipule⁶⁴ : « Que ce soit à travers les crédits, les investissements de ses clients ou les financements par les marchés, la Banque peut mobiliser des capitaux significatifs » pour « orienter les flux financiers vers un modèle économique plus durable ». Or, la dette de l'un de ses clients (Altice), notoire et historique, continue à défrayer la chronique, y compris judiciaire. Des dossiers délictuels sont actuellement instruits sur le cas d'Altice, que BNPP conseille et finance, ainsi que de ses principaux

dirigeants, notamment par les parquets financiers de la France et du Portugal. Cette « dette colossale » menace la réputation de la Banque et génère des risques financiers en cascade pour elle-même et pour ses clients.

Cette crainte détonne si l'on considère que « BNP Paribas s'est doté d'un Code de Conduite qui s'articule en sept thématiques : l'intérêt de ses clients, la sécurité financière, l'intégrité des marchés, l'éthique professionnelle, le respect des personnes, la protection du groupe, l'engagement dans la société »⁶⁵. Les dossiers délictuels en cours justifient l'impérieux besoin de réponses à la question posée.

⁶⁴. « Finance durable : suivez nos trajectoires chiffrée », BNP Paribas, mai 2025.

<https://group.bnpparibas/nos-engagements/finance-durable-suivez-nos-trajectoires-chiffrees#:~:text=un%20nouvel%20onglet-,Orienter%20les%20flux%20financiers%20vers%20un%20mod%C3%A8le%20%C3%A8re%20%C3%A9conomique%20plus%20durable,contribuent%20%C3%A0%20transformer%20l%C3%A9conomie>

⁶⁵. « Conformité », BNP Paribas, oct 2025.

<https://group.bnpparibas/dcouvrez-le-groupe/notre-gouvernance/conformite#:~:text=Le%20Code%20de%20Conduite%20de,l'engagement%20dans%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9>



Et ce, à la faveur de l'AG, puisqu'aux termes mêmes des recommandations de l'IFA⁶⁶ (Institut français des administrateurs) : « le conseil d'administration, gardien des valeurs éthiques de l'entreprise, joue un rôle central dans la compréhension et la surveillance des risques éthiques. Au-delà de la seule conformité aux cadres réglementaires, il appartient au Conseil et à la direction exécutive de l'entreprise de définir les valeurs communes et les principes d'action devant gouverner la conduite de ses activités et le comportement de ses collaborateurs et de s'assurer de leur mise en œuvre. »

Transparence

La réponse de BNPP, à tout le moins sommaire, ne fait qu'énoncer une évidence, à savoir : « l'avant-propos [du Code de conduite] est signé par le Président et le Directeur Général de BNP Paribas ». Cela constitue une condition minimale pour qu'un tel outil soit efficace. Elle élude totalement la recommandation stipulée par l'IFA consistant à regarder les effets du code, au-delà du simple affichage. Ainsi, dans sa réponse, BNPP parle de son code de conduite comme d'un « socle de principes fondamentaux », affirme son « sens aigu des responsabilités » ainsi que son « intégrité » et son « sens profond de l'éthique » mais ne donne pas de consistance à ces déclarations. La réponse reste générale, globale et, à aucun moment, n'est reliée au cas d'espèce qui a motivé la question. Aucun des quatre points précis n'est traité.

Ambition

BNPP pose que « la Banque ne peut pas commenter une relation d'affaires avec un client ». Or elle ne s'applique pas cette censure lorsqu'il s'agit d'énoncer ses succès commerciaux (nouvelle relation d'affaires, nouveau partenariat, succès impactant son bilan d'activités...) dont témoigne par ailleurs sa communication. De plus, du fait du rôle particulier que les assemblées générales jouent dans la vie des sociétés, il est parfaitement justifié que les actionnaires utilisent les possibilités offertes par la législation pour éclaircir des points opaques.

Conclusion

Pour le FIR, cette réponse lapidaire est un déni de transparence qui ne s'accorde pas avec les déclarations affichées sur la page web de la Banque dédiée à sa raison d'être⁶⁷ : « La mission de BNP Paribas est de contribuer à une économie responsable et durable, en finançant et conseillant ses clients de manière éthique ». La promesse est louable mais elle implique des preuves, et des faits concrets. En l'occurrence, l'émetteur s'est formellement acquitté de son devoir de réponse à la question posée, mais sur le fond, il est resté muet.

BNP Paribas	
Note transparence	0 /1,5
Note ambition	0 /1,5
Note finale	0 /3

^{66.} Note de synthèse de la commission déontologie de l'ifa rôle du conseil d'administration en matière d'éthique », IFA, 2012.
https://ifa-asso.my.salesforce.com/sfc/p/#2o000000sWke/a/2o000000AEo2/pA_po_z_JyGne71LbCqZFQs2eDBJ8rp00dmCtvpCETc

^{67.} « Notre raison d'être », BNP Paribas.
<https://group.bnpparibas/dcouvrez-le-groupe/nous-connaître/raison-detre>



Éthique des affaires

SAFRAN

GOUVERNANCE

- a) Dans le cadre de votre récente acquisition de Preligens, un leader de l'Intelligence Artificielle (IA) pour l'aérospatiale et la défense, comment garantissez-vous l'application de normes éthiques, alors que les lignes directrices relatives à l'IA dans le secteur de la défense sont encore en cours d'élaboration ?
- b) Avez-vous l'intention de publier votre propre politique éthique sur l'IA et comment sera-t-elle mise en œuvre ?

Contexte

Safran.AI (anciennement Preligens) développe des solutions logicielles d'intelligence artificielle pour l'aérospatiale et la défense, notamment des applications de renseignement géospatial. Les applications militaires de l'intelligence artificielle (IA) constituent un secteur en pleine évolution dont les limites réglementaires restent floues. Le règlement (UE) 2024/1689 de l'Union européenne sur l'intelligence artificielle exclut explicitement les applications militaires. Néanmoins, il fournit des orientations sur les principes éthiques fondamentaux qui pourraient être appliqués dans le secteur de la défense comme le maintien d'un contrôle humain significatif, de modèles d'évaluation, etc.

En France, en 2021, le Comité d'éthique de la défense a rendu un avis sur l'utilisation d'une IA éthique et proportionnée dans les applications militaires. Compte tenu de ces évolutions, les entreprises de défense opérant dans le domaine de l'IA sont tenues de faire preuve d'ambition et de transparence en :

1. Clarifiant les normes éthiques applicables à la conception et à la commercialisation de leurs solutions d'IA ;
2. Détaillant les procédures mises en œuvre pour garantir la conformité de leurs solutions et de leur commercialisation avec ces normes.

Transparence

Safran indique avoir mis en place un comité de supervision et d'Ethique de l'usage de l'IA. Il fournit une description succincte et relativement superficielle de la gouvernance et des missions de ce comité. L'entreprise ne donne aucune information concrète quant aux mesures de contrôle déjà mises en œuvre lors de la conception ou de la commercialisation de ses solutions d'IA, ni sur les normes éthiques auxquelles elle adhère.

Le groupe mentionne que les objectifs du comité comprendront la garantie du respect des valeurs du groupe, notamment en matière d'innovation responsable, d'éthique et de développement durable, sans préciser ces valeurs ni la manière dont elles s'appliquent à l'IA.

En ce qui concerne la publication d'une politique, Safran ne répond pas au deuxième volet de la question du FIR concernant la publication prochaine d'une éventuelle politique interne. Le groupe se contente d'indiquer qu'un paragraphe dédié au comité de supervision et d'Ethique de l'IA sera inclus dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU) se rapportant à l'exercice 2025.



Ambition

Le niveau de réponse de l'entreprise est très sommaire et décevant, tant en ce qui concerne les défis liés aux solutions d'IA militaire qu'en comparaison avec les informations déjà divulguées par des concurrents du secteur. Hensoldt a ainsi publié une étude consacrée aux implications éthiques de l'IA militaire, et Thales a inclus des lignes directrices spécifiques dans sa charte d'éthique numérique.

La simple mention de la création d'un comité de supervision, sans clarification des normes applicables ni mesures de contrôle concrètes, reste insuffisante.

Conclusion

Compte tenu de l'enjeu considérable que constitue l'IA appliquée aux technologies militaires, le FIR encourage Safran à aller au-delà de son engagement visant à mentionner l'existence de son comité de supervision et à préciser sa gouvernance et sa mission dans son prochain DEU, et à s'aligner sur les meilleures pratiques de transparence de la profession sur ce sujet.

Safran	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	0,75 /3



Si la Charte éthique donne certaines informations sur les lignes directrices à suivre, nous souhaiterions comprendre l'application opérationnelle de cette charte, notamment au sein de CortAIX.

- a) Pourriez-vous détailler les politiques et outils internes dont dispose Thales pour s'assurer du maintien des standards éthiques les plus robustes et conformes aux principes éthiques militaires français, dans la conception, le développement et la commercialisation de ses solutions d'intelligence artificielle ?

Le Comité d'éthique de la défense nationale mentionne, dans ses recommandations, la nécessité, dès la conception, de « construire des analyses de risques sur la base du respect des principes éthiques constitutionnels et militaires français » et de « définir des modalités de contrôle de licéité adaptées aux enjeux nouveaux que peut induire l'intégration d'autonomie décisionnelle dans des fonctions affectées aux SALIA ».

- b) Comment Thales analyse les risques éthiques liés à ses solutions d'intelligence artificielle (de la phase de conception à la phase d'emploi) et quelles mesures de contrôle et de suivi sont implémentées pour s'assurer de la conformité du produit avec les principes éthiques militaires français ?
- c) Comment Thales sensibilise les clients et utilisateurs finaux aux risques potentiellement liés à ses solutions, afin de favoriser une utilisation responsable et conforme aux principes éthiques militaires français (ex. : modalités de contrôle, encadrement de l'emploi...) ? Quelle est l'attitude de Thales lorsqu'un client contrevient à ses principes d'utilisation par un de ses produits et services ?

Contexte

Le groupe Thales a été interrogé sur ses politiques et outils internes visant à garantir le respect de normes éthiques rigoureuses, conformes aux principes militaires français, dans la conception, le développement et la commercialisation de solutions d'intelligence artificielle (IA). Une autre question visait à comprendre comment Thales analyse les risques éthiques dans ses solutions d'IA, de la conception au déploiement, et les mesures mises en œuvre pour garantir le respect des principes éthiques militaires français. Enfin, le groupe Thales a été interrogé sur la manière dont il sensibilise ses clients et les utilisateurs finaux aux risques potentiels associés à ses solutions d'IA afin de promouvoir une utilisation responsable, et sur la manière dont il réagit en cas de violation des principes d'utilisation.

Transparence

En ce qui concerne ses politiques et ses outils en matière d'IA éthique, Thales a fourni une réponse très transparente et détaillée, offrant un aperçu clair de ses politiques internes, de l'intégration opérationnelle de l'IA et de l'implication des parties prenantes. L'entreprise a fait preuve d'ambition en établissant, depuis fin 2024, un cadre de gouvernance adapté pour évaluer tous les systèmes et solutions basés sur l'IA selon des critères d'IA responsable. De nouvelles clauses spécifiques à l'IA sont actuellement intégrées dans les contrats d'approvisionnement et de sous-traitance. Son engagement en faveur d'un contrôle humain à chaque étape, ses investissements dans la formation des employés et le recours à des « hackers éthiques » pour la sécurité ont également été soulignés.



Cependant, en ce qui concerne la question de l'analyse des risques éthiques de ses solutions d'IA, la réponse de Thales manque de transparence par rapport à la question précédente. Le groupe a seulement mentionné de manière vague la réalisation d'une enquête sans préciser sa portée, sa méthodologie ou les résultats escomptés.

En ce qui concerne la sensibilisation des clients et des utilisateurs finaux, Thales a souligné l'importance de maintenir le contrôle humain sur les outils d'IA et de limiter l'autonomie dans les missions opérationnelles. Cependant, la réponse manquait de transparence, ne mentionnant ni calendrier ni détails spécifiques sur les contrôles à mettre en œuvre. L'aspect crucial de la sensibilisation des clients et des utilisateurs finaux n'a pas été abordé.

Ambition

Thales a fait preuve d'une forte ambition en matière d'éthique de l'IA en mettant en place un cadre de gouvernance adapté pour l'évaluation de l'IA depuis fin 2024, ainsi qu'une approche proactive incluant la supervision humaine, la formation des employés et le recours à des « hackers éthiques ». Toutefois, son ambition est difficile à évaluer en ce qui concerne l'analyse des risques éthiques, en raison du manque de détails sur l'enquête mentionnée et de l'absence d'indication sur la manière dont les résultats seraient utilisés ou dont la conformité serait contrôlée, ce qui suggère un engagement limité à traiter ces risques. Enfin, l'ambition de Thales concernant la sensibilisation des clients et des utilisateurs finaux aux risques liés aux solutions d'IA semble faible. En effet, le groupe n'a pas abordé cet aspect essentiel, laissant un vide important dans son approche visant à promouvoir une utilisation responsable de l'IA dans le contexte de la défense.

Conclusion

Thales se distingue par une transparence globale et une ambition affirmée en matière d'éthique de l'IA, à travers un cadre de gouvernance dédié, l'intégration de clauses contractuelles spécifiques, et des actions concrètes telles que la supervision humaine et la formation. Cependant, certaines zones restent floues, notamment sur l'analyse des risques éthiques – évoquée sans détails méthodologiques – et sur la sensibilisation des clients et utilisateurs finaux, un point pourtant central dans un secteur à forts enjeux. Ces limites nuisent à la lisibilité et à la portée de l'engagement, laissant apparaître un écart entre l'ambition affichée et sa mise en œuvre effective.

Thales	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1,25 /3



Pratiques comptables

EUROFINS

GOUVERNANCE

- a) Les débats récurrents autour des pratiques comptables et des contrôles financiers d'Eurofins mettent en lumière la nécessité de renforcer les systèmes de gouvernance. Outre des audits renforcés, quelles actions concrètes et spécifiques l'entreprise envisage-t-elle pour instaurer une culture d'éthique et de transparence, tant au sein de ses équipes qu'à travers, son conseil d'administration et sa chaîne d'approvisionnement ?
- b) Afin d'obtenir à nouveau la confiance de ses investisseurs, est-il possible de doter le conseil d'administration d'un *board office* disposant d'un budget autonome, réalisant ses propres missions sans que les membres exécutifs n'y soient associés et que le conseil d'administration s'en rende comptable en précisant l'utilisation faite du budget, ainsi que les raisons et les résultats obtenus ?

Contexte

Des controverses publiques⁶⁸ ont, à plusieurs reprises, mis en cause l'adéquation de la gouvernance et des pratiques de la société pour garantir une information financière pleinement fiable. Sans préjuger des conclusions, le FIR demande des éclaircissements. En effet, on ne peut durablement accorder du crédit au reporting extra-financier d'une entreprise si son reporting financier soulève des doutes. La cohérence entre performance financière, contrôles internes et déclarations ESG est la condition d'une crédibilité globale. Une "best practice" émergente consiste à créer un "board office" authentiquement indépendant de l'équipe dirigeante et disposant d'un budget autonome permettant au conseil de mener les travaux, études et audits qui lui semblent nécessaires pour mener à bien son travail de supervision. La bonne utilisation de ce budget doit être décrite dans un rapport motivant les raisons et les résultats des travaux.

Transparence

Les réponses d'Eurofins ont apporté de nombreux éléments sur le fonctionnement de son Conseil d'administration et ses comités. Les missions spécifiques demandées par le conseil aux commissaires aux comptes et les pourcentages de couverture des audits sont bienvenus. À ce titre, la mission spéciale demandée à EY est également bien résumée et les renvois vers les communiqués de presse sont utiles. De plus, les formations exigées des collaborateurs sur le plan éthique (huit au total) soulignent les efforts fournis dans ce domaine et la mise en contexte est éclairante lorsque la société précise l'utilité de ces démarches dans les relations avec ses grands clients, dont la sensibilité à ces sujets est importante. Les travaux spécifiques du conseil, notamment ceux des comités indépendants de l'équipe dirigeante et du fondateur du groupe, ainsi que la mission confiée à EY sur l'analyse de la trésorerie, semblent cohérents. Néanmoins, il apparaît que le conseil a avant tout réagi à la forte pression externe exercée par certains grands actionnaires institutionnels à la suite des allégations avancées par Muddy Waters. Ce mode de gestion ne relève donc pas d'une démarche proactive du groupe.

⁶⁸ Fin juin 2024, le hedge fund Muddy Waters a dénoncé « l'opacité » des comptes d'Eurofins, en pointant du doigt plusieurs types de malversations et des faiblesses de contrôle interne. Voir : https://www.challenges.fr/argent-placements/muddy-waters-a-nouveau-a-la-manoeuvre-a-la-bourse-de-paris-eurofins-dans-son-viseur_897417



Enfin, la politique sur les conventions réglementées ou les budgets formation à disposition des membres du conseil sont également pertinents.

Ambition

Si la transparence est forte sur la première question, le niveau d'ambition reste moyen au regard du contexte spécifique du groupe. L'analyse prend en compte le fait qu'il n'est pas forcément raisonnable d'attendre des couvertures d'audit de 100 % de la part des commissaires aux comptes, mais les pourcentages avancés (71 % du chiffre d'affaires externe, 98 % de l'EBITDA et 85 % du total des actifs) laissent malheureusement encore planer un doute sur la sincérité totale et exhaustive des comptes. D'autres exemples de sociétés ont pu montrer que ces travaux supplémentaires demandés aux auditeurs peuvent laisser de côté une partie du périmètre consolidé qui est justement à l'origine du questionnement. Seule une prise en compte complète des projets d'audit avec un budget totalement autonome de la part des administrateurs indépendants permet de lever le doute. Le FIR note que les membres du comité d'audit sont considérés indépendants et que l'équipe d'audit interne dispose a priori des ressources nécessaires. Mais la présence (et donc l'influence) du management peut peser sur les cahiers des charges précis donnés aux auditeurs internes et externes et la manière dont ces auditeurs rendent des comptes à la suite de la réalisation de leurs travaux.

Conclusion

En résumé, Eurofins donne des moyens mais pas tous ceux nécessaires pour que le conseil puisse agir sans l'influence des personnes potentiellement en situation de conflit d'intérêt. L'exemple des conventions réglementées est a priori rassurant mais celui-ci s'inscrit dans un cadre juridique plus contraignant et ne renseigne pas forcément sur le niveau réel d'ambition spécifique. De la même manière, les missions confiées à EY sur le cash vont dans le bon sens, mais les questions sur les comptes portent sur d'autres aspects et le cash consolidé sur une année peut ne pas révéler les « erreurs » commises les années précédentes. Une réponse plus convaincante de la part d'Eurofins sur son niveau d'ambition aurait requis que le conseil puisse être doté d'un budget totalement autonome de l'influence des administrateurs non-indépendants accompagné d'un rapport sur la bonne utilisation faite de ce budget.

Eurofins	
Note transparence	1,5 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	2,25 /3



Politique de rémunération

GOUVERNANCE

DASSAULT SYSTÈMES

La rémunération de Monsieur Bernard Charlès a été fortement contestée lors des assemblées générales de 2023 et 2024 avec, respectivement, 11,4 % et 17,1 % de votes « contre » exprimés. En 2024, la nouvelle politique de rémunération l'a été encore davantage avec 19,5 % de votes « contre » exprimés, laissant présager, à nouveau, une forte contestation à l'égard de la rémunération de votre nouveau directeur général, Monsieur Pascal Daloz.

a) Comment expliquer que la nouvelle politique de rémunération :

- Octroie, d'une part, une rémunération annuelle fixe de deux millions d'euros à Monsieur Bernard Charlès, désormais président du conseil d'administration (près du double de son prédécesseur, Monsieur Charles Edelstenne) et lui permette, d'autre part, de continuer à percevoir des actions de performance au titre des plans d'incitation de long-terme de 2020, 2021, 2022 et 2023 ?
- Permettrait à Monsieur Pascal Daloz (56 ans) de percevoir, en cas de départ anticipé à la retraite, sans proratisation, l'intégralité des actions de performance au titre des plans d'incitation de long-terme qui, à ce moment-là, ne seraient pas échus ?
- Permettrait à Monsieur Pascal Daloz de toucher des indemnités de départ, même en cas de contre-performances (NB : la base de calcul reposant sur la performance réalisée au cours des trois dernières années) ?

b) Comment expliquez-vous l'écart persistant entre vos décisions et la perception des actionnaires ? Envisagez-vous des ajustements dans la transparence ou un dialogue avec eux sur ce sujet ?



Contexte

Les résolutions portant sur les rémunérations des mandataires sociaux successifs de Dassault Systèmes ont été fortement contestées au cours de ces trois dernières années. À titre d'illustration, Monsieur Bernard Charlès, Vice-Président du CA et DG jusqu'au 8 janvier 2023, puis PDG jusqu'au 31 décembre 2023 et, depuis cette date, Président du CA, a recueilli :

- 10,7 % de votes défavorables sur le total d'actions ayant droit de vote, et 16,8 % par rapport à l'ensemble des voix exprimées à la résolution n°8 de l'AG du 24 mai 2023 « Eléments de rémunération versés en 2022 ou attribués au titre de l'exercice 2022 à Monsieur Bernard Charlès »
- 17,8 % de votes « contre » sur le total d'actions ayant droit de vote, et 28,1 % sur le total des voix exprimées à la résolution n° 6 de l'AG du 24 mai 2023 « Politique de rémunération des mandataires sociaux »
- 21,3 % de votes « contre » sur le total d'actions ayant droit de vote et 33,6 % sur le total des voix exprimées à la résolution n° 8 de l'AG du 22 mai 2024 « Eléments de rémunération versés en 2023 ou attribués au titre de l'exercice 2023 à Monsieur Bernard Charlès »
- 19,5 % de votes « contre » sur le total d'actions ayant droit de vote et 30,8 % sur le total des voix exprimées à la résolution n° 6 de l'AG du 22 mai 2024 « Politique de rémunération des mandataires sociaux »

Compte tenu de ces taux d'opposition élevés (hors abstentions), le FIR et ses membres ont naturellement souhaité interroger la société, en amont de son AG du 20 mai 2025, sur certaines de ses pratiques et propositions, jugées discutables, aussi bien par une part non négligeable de ses actionnaires que leurs conseils :

- L'attribution, à Monsieur Bernard Charlès, d'actions de performance au titre de plans d'incitation à long-terme couvrant des exercices fiscaux durant lesquels il n'occupait plus la fonction de DG ;
- Le versement possible, à Monsieur Pascal Daloz, DG, d'une part, d'actions de performance, sans proratisation (à l'instar de Monsieur Bernard Charlès) et, d'autre part, d'indemnités de départ ;
- Le quasi-doublement de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Bernard Charlès par rapport à son prédécesseur, proposée pour l'exercice fiscal 2025.

Transparence

Certaines réponses apportées par la société ont été de nature à atténuer les préoccupations précédemment évoquées. Le FIR et ses membres demeurent néanmoins critiques sur certains aspects.

En premier lieu, la société précise que Monsieur Bernard Charlès ne bénéficie plus, à date, de rémunération variable (court ou long terme) et a, par ailleurs, lui-même proposé de ne plus bénéficier d'actions de performance à partir de 2024. Cette disposition, logique et bienvenue, ne résout cependant pas le caractère problématique de la non-application d'un prorata temporis sur les plans d'incitation à long-terme, que ce soit dans l'immédiat pour Monsieur Bernard Charlès, ou en cas de cessation de fonction pour Monsieur Pascal Daloz.

La société confirme, dans sa réponse, que les actions de performance attribuées à Monsieur Bernard Charlès en 2021, 2022 et 2023 lui seront acquises sous réserve de la satisfaction des conditions de performance et de présence applicables, comme votées dans les précédentes AG. Sur ce point, le FIR et ses membres reconnaissent que le plan d'incitation à long terme de 2021, couvrant la période de performance 2021-2023, n'est pas problématique, Monsieur Bernard Charlès ayant été DG jusqu'au 1^{er} janvier 2024. Toutefois, l'absence de proratisation conduira, de facto, à allouer des actions de performance au titre de 2022-2024 et de 2023-2025.

La société invoque, par ailleurs, le parcours entrepreneurial de Monsieur Bernard Charlès au sein de la société depuis plus de 35 ans. Compte tenu de son apport, elle souhaite l'associer au capital, eu égard au fait qu'il n'avait pas pu y participer avant l'introduction en bourse de Dassault Systèmes en 1996. Mais si l'attribution d'actions de performance contribue à cette démarche de reconnaissance, le FIR et ses membres font observer que ces mêmes arguments soutiennent le fait que les critères usuels d'indépendance ne sont pas remplis.

En second lieu, la société confirme que Monsieur Pascal Daloz, conservera le droit de recevoir ses actions de performance à l'issue de la période d'acquisition, et ce, même en cas de départ anticipé, notamment à la retraite. La société étaye peu sa décision de ne pas appliquer un principe de prorata temporis. Elle rappelle néanmoins que ces allocations sont soumises à des conditions, à la fois de présence et de performance (financière et extra-financière) et qu'aucune attribution minimum ne serait techniquement garantie. Elle indique, de surcroît, que les collaborateurs bénéficiaires (NB : des "happy few" à l'échelle de l'effectif) sont soumis aux mêmes conditions de performance, qui resteraient applicables. S'agissant du versement possible d'indemnités

de départ, la réponse de la société rassure. Elle indique que la décision, qui porterait sur le principe et le montant, serait, certes, discrétionnaire, mais objectivable, selon le contexte et le motif du départ (de la propre initiative du DG, retraite anticipée, changement de contrôle ou de stratégie, mauvais résultats financiers, mauvaises performances boursières, faute...). Malgré tout, le FIR et ses membres restent d'avis que le risque de "pay for failure" demeure. D'une part, seule une contre-performance significative viendrait annuler le versement d'indemnités de départ, l'évaluation reposant sur les trois dernières années. D'autre part, le plafond d'indemnisation, fixé à maximum deux ans de rémunération, demeure élevé.

En dernier lieu, le quasi-doublement de la rémunération annuelle fixe de Monsieur Bernard Charlès par rapport à son prédécesseur a été justifié par son parcours au sein de la société. Les conseils, et notamment ISS Voting Services, considèrent la nouvelle rémunération comme excessive, y compris au regard des pratiques du CAC 40.

Ambition

Le FIR et ses membres ont également interrogé la société sur sa bonne prise en compte des attentes et des préoccupations de ses actionnaires. Les réponses apportées indiquent qu'elle est restée à leur écoute. Dassault Systèmes a ainsi fait évoluer les résolutions relatives à l'attribution d'actions de performance proposées à l'AG, en encadrant davantage les décisions du CA (fixation dans la résolution des critères de performance, période minimum d'acquisition de trois ans, introduction de critères ESG, etc.). Le niveau de transparence en matière d'atteinte des critères conditionnant la rémunération variable et l'acquisition des actions attribuées au DG a été renforcé. Enfin, un mécanisme de "clawback" applicable à la rémunération du DG a été introduit.



Ces améliorations ont concouru à des taux d'opposition plus faibles que les années précédentes à l'issu de l'AG du 22 mai 2025 :

- 8,4 % de votes « contre » sur le total d'actions ayant droit de vote, et 13,1 % sur le total des voix exprimées à la résolution n°6 « Éléments de rémunération versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Bernard Charlès, Président du conseil d'administration »
- 5,9 % de votes « contre » sur le total d'actions ayant droit de vote, et 9,2 % sur le total des voix exprimées à la résolution n°7 « Éléments de rémunération versés en 2024 ou attribués au titre de l'exercice 2024 à Monsieur Pascal Daloz »
- 7,6 % de votes « Contre » sur le total d'actions ayant droit de vote et 11,9 % sur le total des voix exprimées à la résolution n°5 « Politique de rémunération des mandataires sociaux »

Conclusion

Dassault Systèmes a apporté des éléments de clarification bienvenus sur plusieurs points liés à la rémunération de ses dirigeants, témoignant d'une volonté d'écoute de ses actionnaires. Toutefois, certaines pratiques, comme l'absence de proratisation des actions de performance ou le niveau élevé du plafond des indemnités de départ, continuent de soulever des réserves, notamment quant au risque de "pay for failure". L'ambition du groupe en matière de gouvernance a toutefois progressé, avec l'introduction de critères ESG, d'un mécanisme de "clawback", et un encadrement renforcé des résolutions relatives à la rémunération.

Ces évolutions traduisent une meilleure prise en compte des attentes des parties prenantes, bien que des marges d'amélioration demeurent, notamment sur l'exemplarité et la modération des pratiques de rémunération.

Dassault Systèmes	
Note transparence	1 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	1,25 /3



Politique de rémunération

EDENRED

GOUVERNANCE

Sur trois années consécutives, vous avez proposé trois augmentations de la rémunération du Président-Directeur Général. Lors de l'AG 2024, le taux de désapprobation de la politique de rémunération du PDG est de 34,3 % à l'AG et celui lié aux éléments fixes et variables de la rémunération du PDG pour l'exercice 2023 s'établit à près de 30 %. Au regard de ces taux, les arguments avancés pour justifier les augmentations ne semblent pas suffisamment convaincants pour les actionnaires.

**a) Comment expliquez-vous l'écart persistant entre vos justifications et la perception des actionnaires ?
Envisagez-vous des ajustements dans la transparence ou un dialogue avec eux sur ce sujet ?**

21 % de la rémunération annuelle variable du Président-Directeur Général se base des objectifs dits qualitatifs de RSE et de management. Ces objectifs sont inscrits sur votre feuille de route RSE et sont suivis par des indicateurs quantitatifs.

b) Pourquoi ne pas réaliser, à l'instar des objectifs financiers, un suivi précis et chiffré des objectifs RSE dans la rémunération du PDG ? De même, pourquoi ne pas être davantage transparents sur la façon dont ces objectifs sont suivis et, le cas échéant, atteints ou non ?

Deux des huit objectifs sont atteints ou presque atteints (la formation des employés du groupe et la part de femmes dans les positions exécutives).

c) Pourquoi continuer à baser la rémunération variable du PDG sur des objectifs déjà atteints sans les revoir à la hausse ou en fixer de nouveaux sur d'autres thématiques ?

Contexte

La rémunération du PDG d'Edenred suscite des controverses pour deux raisons principales. D'une part, elle a été augmentée trois années de suite malgré une forte contestation des résolutions associées (plus de 30 % d'opposition). D'autre part, la rémunération variable intègre des critères extra-financiers, notamment en matière de RSE, dont la transparence du suivi est jugée insatisfaisante. À titre d'exemple, certains des objectifs sont presque déjà atteints et non revus à la hausse ce qui garantit l'obtention de la rémunération pour le management, sans effort supplémentaire requis : formation des employés du groupe (94 % à fin 2024, avec objectifs de 95 %) et part de femmes dans les positions exécutives (38 % en 2024, avec objectif de 40 %). C'est donc tout naturellement que le FIR a interpellé Edenred sur ces éléments.

Transparence

Au regard du niveau de transparence, Edenred a apporté une réponse jugée satisfaisante en détaillant les mesures prises pour répondre à l'insatisfaction générale des actionnaires.

Parmi les points de mécontentement figuraient, par exemple, la possibilité de compenser entre trois critères (EBITDA, TSR et RSE) – pratique à laquelle l'entreprise a finalement mis fin – ainsi que la question des critères RSE.

S'agissant des critères qualitatifs RSE, et de la demande des membres du FIR de suivre leur trajectoire à travers des objectifs quantitatifs, l'entreprise ne répond pas pleinement à la question. En effet, elle ne précise pas le poids attribué à chaque critère dans le calcul du bonus annuel, ce qui empêche de vérifier concrètement le niveau réel d'atteinte des objectifs.



Enfin, concernant la pleine atteinte des objectifs et la demande de les relever, Edenred indique que certains indicateurs ont déjà été renforcés, notamment celui sur le climat, passé d'objectifs en intensité à des cibles en valeur absolue. L'entreprise précise que les indicateurs de suivi sont révisés tous les trois ans dans le cadre de plans, et que leur atteinte sur un exercice donné ne garantit pas la stabilité des résultats d'une année sur l'autre. Par exemple, l'objectif lié à la féminisation des postes exécutifs peut ponctuellement reculer d'une année sur l'autre en raison de plusieurs démissions (cas vécu avec quatre démissions l'an passé pour une baisse d'un point sur l'indicateur de suivi). Ces indicateurs sont donc suivis sur le long terme, ce qui est compréhensible et correctement justifié par l'entreprise. Le niveau de transparence est jugé satisfaisant sur cette partie de la question.

Ambition

En matière de stratégie visant à répondre aux attentes de ses actionnaires concernant la rémunération du PDG, le groupe peut encore renforcer ses efforts.

Dans la première partie relative aux taux élevés de désapprobation observés sur la rémunération du dirigeant, l'entreprise apporte une réponse pertinente. Les recommandations récentes de Glass Lewis et ISS confirment une meilleure prise en compte des attentes actionnariales : fin des compensations entre critères d'attribution, exigences accrues associées à ces critères, et passage d'objectifs exprimés en intensité à des cibles en valeur absolue pour la réduction des émissions de gaz à effet de serre, avec une nouvelle année de référence fixée à 2019. On observe, à nouveau en 2025, un taux de contestation élevé des actionnaires concernant le versement de la rémunération du PDG, avec près de 23,5 % de votes défavorables, contre toutefois seulement 9,5 % sur la politique de rémunération, ce qui témoigne d'une meilleure adhésion à cette dernière.

Cependant, les deux sous-parties suivantes ne traduisent pas encore une véritable stratégie de prise en compte des attentes des actionnaires.

D'une part, si les critères RSE retenus apparaissent pertinents et semblent répondre aux attentes des parties prenantes, le FIR encourage Edenred à privilégier des indicateurs assortis d'un suivi quantitatif et plus transparent. En effet, les huit indicateurs mentionnés dans les objectifs extra-financiers sont bel et bien

définis comme des KPI chiffrés, et font donc l'objet d'un suivi quantitatif par le pôle RSE du groupe. Il semble dès lors difficile de comprendre pourquoi, dans le cadre de l'attribution de la rémunération variable, le suivi de ces KPI repose sur une approche dite qualitative, sans cible ou seuil d'atteinte définis, alors même qu'ils sont pilotés de manière quantitative dans le cadre des objectifs RSE.

D'autre part, l'absence d'intégration du scope 3 dans les objectifs de réduction des émissions de GES reste une limite majeure car il représente 93 % des émissions du groupe. L'inclusion d'un indicateur relatif au scope 3 est incontournable pour la crédibilité de la démarche.

Conclusion

En définitive, si la réponse d'Edenred témoigne d'un niveau de transparence satisfaisant, le groupe gagnerait à affiner sa stratégie sur les critères RSE intégrés à la rémunération du PDG, notamment en ajoutant un critère lié au scope 3 et en assurant un suivi quantitatif et régulier des huit KPI identifiés.

Edenred	
Note transparence	1 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1,5 /3



Pollution et santé publique

L'ORÉAL

ENVIRONNEMENT & SOCIAL

- a) L'Oréal s'est engagée à éliminer les PFAS de ses produits d'ici la fin de 2024. Sachant qu'il existe une multiplicité de catégories de PFAS, y-a-t-il des PFAS qui ne sont pas inclus dans cet engagement ? Si oui, pourquoi et quel nombre de produits en contiennent ? Pourriez-vous citer les types de PFAS qui sont inclus dans cet engagement ? À date, cet engagement est-il respecté ?
- b) Comment l'entreprise s'assure-t-elle que les substances chimiques de remplacement répondent à des normes rigoureuses de sécurité et de durabilité afin d'éviter le risque de « substitutions regrettables » ? Comment sont déterminées ces normes rigoureuses de sécurité et de durabilité et quelles sont-elles ?
- c) Par ailleurs, quelles mesures L'Oréal prend-elle pour engager ses fournisseurs sur les « substitutions regrettables » et mettre en œuvre une vérification indépendante par des tiers afin de garantir la conformité tout au long de sa chaîne d'approvisionnement ? Comment ce processus sera-t-il rapporté de manière transparente aux parties prenantes ?

Contexte

La composition des produits vendus par L'Oréal, et leur impact sur l'environnement et ses consommateurs sont particulièrement matériels pour le groupe. L'entreprise s'est engagée à éliminer les PFAS de ses produits d'ici la fin de 2024. Néanmoins, la catégorisation en tant que « PFAS » peut s'avérer extrêmement vaste, parfois peu précise et sujette à des interprétations. Par ailleurs, L'Oréal fait actuellement face à des controverses concernant les potentiels impacts de certains produits sur la santé des consommateurs (colorations capillaires, défrisants...).

Au vu de la multiplicité des risques que peuvent poser des compositions controversées de produits, il semble fondamental que les différentes parties prenantes de l'entreprise aient accès à une information précise concernant : le type de substances exclues (en particulier les différentes catégories de PFAS) ; les solutions de remplacement proposées et la mesure dans laquelle elles répondent à des normes rigoureuses de sécurité et de durabilité ; ainsi que la manière dont L'Oréal gère ce risque dans l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement.

Transparence

Concernant la transparence de la réponse, L'Oréal apporte des détails sur la gouvernance de ces sujets en interne, ainsi qu'une définition référencée sur le type de PFAS exclu (définition de l'OCDE de juillet 2021). En revanche, le groupe ne communique dans cette réponse que peu de détails sur les sources permettant de déterminer les normes de sécurité et de durabilité appliquées, ainsi que sur leur contenu. Enfin, il est fait mention d'un « système de qualité de conformité en vigueur dans toutes nos entités dans le monde » sur lequel plus de détail aurait pu être pertinent.

Ambition

Au regard de l'évaluation de l'ambition du groupe à la suite de cette réponse, la temporalité et les géographies pour sortir des PFAS apparaissent assez claires (exclusion en Europe en 2024 et dans le monde en 2025).

Cependant, les priorités mentionnées (sécurité des consommateurs et de l'environnement) et l'organisation mise en place (experts évaluateurs,



toxicologues) n'ont pas nécessairement conduit la société, par le passé, à refuser la sélection et l'utilisation de produits ou d'ingrédients potentiellement nocifs. Cette situation interroge, en l'absence d'éléments permettant de mesurer des progrès récents dans l'identification, l'étendue et la disponibilité des substitutions, ainsi que dans l'évaluation de leur qualité selon une approche coût/bénéfice. Des éléments plus précis exprimant un niveau de sécurité et d'ambition plus élevé auraient pu rassurer.

Plus largement, des interrogations subsistent quant à la capacité de L'Oréal à faire appliquer ses standards au sein de l'ensemble de sa chaîne de valeur. Si « les fournisseurs ne sont pas autorisés à modifier la composition des matières premières telles que décrites dans les spécifications d'ingrédients », aucun détail n'est fourni sur les contrôles mis en place pour garantir le bon respect de cette exigence. Par ailleurs, le périmètre évoqué dans la réponse (les fournisseurs) semble diverger de celui de la question initiale (la chaîne d'approvisionnement), ce qui pourrait témoigner d'un périmètre d'action plus restreint (autrement dit, jusqu'à quel rang de fournisseurs les contrôles sont/peuvent-ils être effectués par exemple).

Conclusion

L'Oréal apporte des éléments de transparence sur sa gouvernance interne et la définition des PFAS concernés, mais la réponse reste partielle sur les normes de sécurité appliquées et les mécanismes de contrôle de conformité, en particulier au sein de la chaîne d'approvisionnement. L'ambition affichée, notamment à travers un calendrier clair de sortie des PFAS, est à saluer. Toutefois, l'absence d'informations précises sur les alternatives, leur évaluation, ainsi que sur les moyens de contrôle auprès des fournisseurs limite la portée concrète de cet engagement. Des garanties supplémentaires seraient nécessaires pour renforcer la crédibilité et l'efficacité de la démarche dans le temps.

L'Oréal	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,5 /3



Pollution et santé publique

ENVIRONNEMENT & SOCIAL

VEOLIA

Fin 2023, votre groupe a initié une campagne de mesures visant à détecter la présence de 20 PFAS dans l'eau distribuée aux consommateurs en France. Les analyses effectuées ont révélé en septembre dernier que plus de 99 % des contrats respectaient les nouvelles normes PFAS pour l'eau potable.

- a) Testez-vous également la présence de PFAS sur vos sites à l'étranger, y compris hors de l'Union européenne ?**
- b) Au-delà de la directive européenne de 2020 sur la qualité de l'eau potable, qui fixe des seuils pour 20 PFAS, envisagez-vous de vérifier la présence d'autres PFAS parmi les milliers de molécules existantes ?**
- c) Avez-vous fait appel à un organisme tiers indépendant pour superviser cette campagne de tests ?**

Contexte

Les questions posées à Veolia interviennent dans le contexte d'une campagne récente visant à détecter la présence de 20 PFAS dans l'eau distribuée aux consommateurs en France. Cette campagne a montré que 99 % des contrats respectaient les normes relatives aux PFAS pour l'eau potable. L'objectif était de savoir si l'entreprise réalise les mêmes contrôles dans d'autres pays, si elle est en mesure de tester les milliers d'autres PFAS existants, et si ces tests font l'objet d'audits.

Transparence

Veolia a fait preuve de transparence sur les questions. L'entreprise a indiqué dans quels pays elle mène des campagnes de tests, mentionnant alors les États-Unis et l'Espagne. Il aurait néanmoins été pertinent d'avoir un lien vers des communiqués de ces campagnes. Elle fait également référence au contexte de ces campagnes de test, liées notamment à l'application de nouvelles normes sur les PFAS ou dans le cadre de

travaux préparatoires à la mise en œuvre de ces réglementations. L'entreprise reconnaît ses limites actuelles en termes de connaissances de ces substances et souligne que des campagnes nationales sont en cours, qui permettront d'améliorer la compréhension des enjeux liés aux PFAS, et de pouvoir en tester davantage. Veolia précise également que ces analyses dépendent à la fois des avancées techniques disponibles et des études de risques conduites par les collectivités, ce qui conditionne l'étendue et la précision des contrôles réalisés.

Ambition

La réponse de Veolia témoigne d'une certaine ambition, en mettant en avant la réalisation de tests PFAS dans d'autres pays que la France et également hors de l'Union européenne. Toutefois, cette ambition paraît limitée par l'absence d'une stratégie affirmée à l'échelle mondiale : seuls la France, l'Espagne et les États-Unis sont mentionnés, alors que ces pays représentent une part restreinte du chiffre d'affaires du groupe



(7 % en Amérique du Nord, 20 % en France, 41 % en Europe hors France, et 19 % dans le reste du monde). Veolia fait face à des contraintes externes importantes : scientifiques, réglementaires, et techniques, ce qui peut expliquer les limites de l'étendue des campagnes de tests. Enfin, la certification par un laboratoire indépendant accrédité constitue une bonne pratique, gage de fiabilité et de transparence de la part du groupe.

Conclusion

En définitive, la réponse de Veolia se distingue par un effort de transparence et une communication claire sur le cadre des campagnes de tests. Même si la démarche reste circonscrite à certains pays et dépend des normes réglementaires ainsi que des évolutions techniques, elle s'appuie sur des pratiques sérieuses et vérifiables.

Veolia	
Note transparence	1,25 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	2 /3



Climat et lobbying

AIRBUS

ENVIRONNEMENT & GOUVERNANCE

Alors que les avions à hydrogène devaient contribuer à hauteur de 20 % des efforts de décarbonation en 2050, selon la précédente feuille de route de décarbonation de l'aviation européenne élaborée par l'alliance de l'industrie aéronautique Destination 2050, l'annonce du report *sine die* du projet d'avion à hydrogène d'Airbus rend caduque ces estimations et accroît la difficulté d'atteindre l'objectif de net zéro en 2050.

- a) **Ainsi, après avoir renoncé à un projet qui devait significativement contribuer à la décarbonation de l'aviation européenne seulement 5 ans après son annonce, quelles sont les mesures compensatoires envisagées par Airbus pour maintenir l'objectif d'atteinte du net zéro en 2050, en particulier sur la capacité à fournir l'aviation européenne en carburant alternatif, dans les proportions envisagées par la feuille de route de l'industrie Destination 2050 ?**

L'application du principe pollueur-payeuse via le marché carbone européen est un moyen efficace de maîtriser le niveau de croissance du trafic aérien et de dégager des financements pour réduire les risques des technologies propres.

- b) **Quelle est la position que défend Airbus auprès des institutions européennes quant à l'élargissement du périmètre d'application du marché carbone européen aux vols au départ de l'UE et à destination hors-UE ?**

L'impact climatique des effets hors-CO₂ est évalué aujourd'hui par la communauté scientifique à environ deux fois celui de l'impact climatique des émissions CO₂ et la régulation européenne dite "MRV" (Monitoring, Reporting and Verification) est une mesure structurante pour organiser la mise en place de solution par l'industrie pour atténuer ces effets.

- c) **Quelle est la position soutenue par Airbus auprès des institutions européennes quant au périmètre d'application du MRV ?**

Contexte

Les questions ont été posées dans le contexte du report du projet d'avion à hydrogène d'Airbus alors que la précédente feuille de route de décarbonation de l'aviation européenne, élaborée par l'alliance industrielle Destination 2050, prévoyait une contribution des avions à hydrogène à hauteur de 20 % des efforts de décarbonation d'ici 2050. L'objectif des questions est de comprendre les raisons de ce

report et de clarifier l'ambition d'Airbus en matière de décarbonation. Cela tient tant sur ses mesures alternatives que sur les positions défendues par le groupe auprès des institutions européennes, concernant le marché carbone et la régulation MRV imposée par l'Union européenne (Monitoring, Reporting and Verification)⁶⁹.

⁶⁹. "Monitoring, Reporting and Verification", Commission Européenne.

https://climate.ec.europa.eu/eu-action/carbon-markets/eu-emissions-trading-system-eu-ets/monitoring-reporting-and-verification_en



Transparence

La réponse d'Airbus apparaît partielle et manque de transparence. Si le groupe évoque brièvement les raisons du retard concernant l'avion à hydrogène, il ne se prononce pas sur des sujets essentiels tels que l'élargissement du périmètre du marché carbone européen aux vols de départ de l'Union européenne vers des destinations hors-UE, ni sur sa position relative au champ d'application du MRV, qui va amener les clients d'Airbus à faire pression sur le groupe pour trouver des solutions plus rapidement pour diminuer leurs émissions. Par ailleurs, l'entreprise a joint plusieurs extraits de son dernier Document d'Enregistrement Universel, ce qui a eu pour effet de complexifier davantage la lecture et de rendre l'information peu accessible pour l'actionnaire, sans répondre clairement aux questions posées.

Ambition

Airbus affirme que le report du projet d'avion à hydrogène n'aura pas de conséquence négative sur la trajectoire de décarbonation du secteur aéronautique. Tout en soulignant que le plan du secteur repose encore à horizon 2050 sur une flotte mondiale modeste d'avions à hydrogène essentiellement limitée aux lignes régionales, l'entreprise reconnaît que l'hydrogène présente des défis considérables et que son développement prendra du temps. Airbus concentre donc ses efforts sur les carburants d'aviation durables (SAF), dont elle fait la promotion. Les avions sont actuellement certifiés pour fonctionner avec un mélange comprenant jusqu'à 50 % de SAF, avec un objectif affiché de 100 % d'ici 2030. Il demeure difficile de se faire une opinion claire en raison d'un manque de transparence dans les réponses fournies par le groupe. Cette opacité entretient une incertitude sur la réalité des avancées et sur la vision du groupe pour les années à venir.

Conclusion

En définitive, Airbus met en avant une ambition centrée sur les carburants durables, en reléguant l'hydrogène à un rôle secondaire à long terme. Toutefois, le manque de transparence de ses réponses rend difficile d'évaluer la crédibilité réelle de cette stratégie.

Airbus	
Note transparence	0,25 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	0,5 /3



Climat et lobbying

AXA

ENVIRONNEMENT & GOUVERNANCE

De plus en plus de régions du globe sont victimes d'aléas climatiques comme en témoignent les inondations de l'été dernier en Europe ou celles de Valence en fin d'année dernière. Outre-Atlantique, les conséquences dramatiques des récents incendies en Californie rappellent la vulnérabilité de cette région face à ce péril. Fort de ce constat, des assureurs ont jugé que ces zones n'étaient plus assurables ou assurables uniquement à un coût déraisonnable au détriment de l'assuré. Ces mêmes assureurs ont, par conséquent, choisi de ne plus couvrir ces territoires laissant les populations sur place seules pour faire face aux conséquences du dérèglement climatique.

- a) **Le groupe Axa exerce-t-il son influence auprès des pouvoirs publics et/ou au sein de l'industrie pour s'assurer d'une répartition équitable de chaque type de risques afin d'éviter, in fine, un désengagement de l'ensemble des assureurs des zones jugées trop exposées aux aléas climatiques ? Si non, pourquoi ?**
 - b) **Si oui, quels sont les leviers d'actions d'Axa sur cette problématique en matière d'exercice d'influence ? Le groupe Axa entend-il montrer l'exemple et maintenir sa présence dans les zones à haut risques ?**
 - c) **Quels sont les résultats obtenus par Axa au cours des trois dernières années ?**
-

Contexte

De plus en plus de régions du globe sont confrontées à des aléas climatiques extrêmes comme en témoignent les inondations de l'été 2024 en Europe ou celles survenues plus récemment au Texas, le cyclone Chido qui a ravagé Mayotte ou la pire sécheresse depuis des décennies qui sévit en Afrique australe. Les incendies dévastateurs en Californie, ou ceux qui ont sévi dans le sud de l'Europe au cours de l'été 2025, rappellent la vulnérabilité croissante de certains territoires. Face à ces risques, plusieurs assureurs ont jugé que certaines zones étaient « non assurables »⁷⁰, ou seulement à des tarifs prohibitifs, entraînant un recul progressif de la couverture assurantielle. Ce phénomène menace directement la solidarité sur laquelle s'appuie le système assurantiel et laisse les populations locales sans filet de sécurité face aux conséquences du dérèglement climatique.

Dans ce contexte, il est légitime d'interroger Axa sur son rôle d'acteur systémique, notamment en termes d'influence sur les pouvoirs publics de ses principales régions d'activité : agit-il pour préserver une mutualisation équitable des risques et éviter l'émergence de « zones blanches » ?

Transparence

Sans entrer dans le détail, Axa recentre le débat sur la responsabilité partagée entre assureurs, pouvoirs publics et acteurs économiques. L'entreprise insiste sur la nécessité de renforcer les politiques d'adaptation et de prévention et affirme que les assureurs ne peuvent, seuls, porter le poids de l'inassurabilité.

Elle met en avant ses actions de plaidoyer en faveur d'une meilleure résilience des territoires.

Cependant, Le groupe Axa reste évasif sur un point crucial, à savoir sa propre stratégie de maintien ou

⁷⁰. « Intempéries : coup de projecteur sur la France des zones non-assurables », franceinfo, 2024.

https://www.franceinfo.fr/environnement/evenements-meteorologiques-extremes/inondations-et-crues/intempieres-coup-de-projecteur-sur-la-france-des-zones-non-assurables_6851690.html



de retrait dans les zones à haut risque. L'assureur ne précise pas s'il entend continuer à couvrir ces territoires, ni selon quelles modalités. Cette absence de réponse directe laisse planer un doute sur son engagement concret à long terme.

Ambition

Axa communique sur plusieurs leviers d'influence : sa participation à des groupes de travail sectoriels, un dialogue avec les autorités publiques et son soutien à des initiatives de prévention. Ces actions témoignent d'une volonté d'agir en amont pour limiter les effets du dérèglement climatique sur les territoires. Cependant, Axa ne décrit aucune démarche tangible laissant penser que son action d'influence a produit un effet d'entrainement prometteur sur les pouvoirs publics et l'ensemble de la communauté.

Par ailleurs, les actions et les résultats concrets obtenus en matière de « démarche proactive face aux risques climatiques » au cours des trois dernières années restent insuffisamment détaillés. De plus, Axa ne communique pas sur l'évolution de sa couverture dans les zones à risque. L'ambition affichée gagnerait en crédibilité si elle s'accompagnait d'engagements mesurables et d'une transparence accrue sur les arbitrages opérés.

Conclusion

Le FIR appelle donc Axa à renforcer son rôle moteur dans la défense d'un système assurantiel solidaire en s'engageant clairement à maintenir une présence dans les zones exposées tout en plaident activement pour une mutualisation renforcée des risques à l'échelle, à tout le moins, française et européenne. C'est à ce prix que pourront être évités un désengagement généralisé et l'apparition de territoires laissés pour compte.

Axa	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	0,75 /1,5
Note finale	1,5 /3



Climat et lobbying

RENAULT

ENVIRONNEMENT & GOUVERNANCE

- a) Alors que la Commission Européenne a lancé un dialogue stratégique sur l'avenir de l'industrie automobile, Renault s'est positionné dès 2024 en faveur d'une révision des normes CO₂ dans l'UE. Le groupe peut-il dans ce contexte clarifier ses positions par rapport à l'évolution de ces normes à court (eg, pénalités sur l'exercice 2025) et moyen termes (eg, objectifs 2035 de phase out des véhicules thermiques) ?
- b) Dans le cadre de ses activités de lobbying auprès des pouvoirs publics, le groupe Renault réalise-t-il une étude d'impact de chacune de ses positions ou propositions techniques en termes de trajectoire d'émissions de gaz à effet de serre, aussi bien à l'échelle du groupe, qu'à l'échelle de l'UE ? Si oui, quels sont ces impacts et comment le groupe s'engage-t-il à ne pas défendre de position qui viendrait significativement retarder la baisse des émissions de carbone et compromettre l'atteinte de l'objectif de limitation de réchauffement climatique à 1,5°C ?
- c) Quelles seraient les conditions en termes de soutien des pouvoirs publics accordés au développement du véhicule électrique (subventions à l'achat, développement de l'infrastructure de recharge,...) qui permettraient à Renault d'accélérer le développement de sa gamme électrique ? En particulier, avec à ce jour trois modèles électriques labellisés Origine France Garantie, le groupe voit-il un intérêt stratégique à pousser les autorités à conditionner des aides publiques à l'origine européenne des véhicules ou à leur empreinte carbone en analyse de cycle de vie ?

Contexte

Toute évolution des normes européennes en matière de CO₂ peut avoir un impact significatif sur la trajectoire de réduction des émissions et, par conséquent, sur l'atteinte des objectifs mondiaux de limitation du réchauffement climatique. Dans ce contexte, les prises de position au deuxième semestre 2024 de Luca de Meo, ancien CEO de Renault et président de l'Association des constructeurs européens, en faveur d'un ajustement de la réglementation CO₂ applicable aux constructeurs automobiles dans l'UE ont attiré notre attention.

Le FIR a souhaité clarifier les objectifs de lobbying du groupe : s'agit-il de promouvoir une plus grande flexibilité dans la mise en œuvre des objectifs existants, afin de mieux prendre en compte les cycles propres au secteur, ou bien de soutenir une révision à la baisse des exigences à court et moyen termes ?

Les enjeux sont considérables : selon certaines ONG, la flexibilité de conformité actée pour 2025-2027 pourrait entraîner un surplus d'émissions estimé entre 26 et 51 MtCO₂⁷¹, et jusqu'à 1,4 GtCO₂⁷² en cas d'assouplissement de l'interdiction des moteurs thermiques prévue pour 2035, comme récemment proposé par une partie de l'industrie allemande.

⁷¹. "An amendment to the CO₂ standards for new passenger cars and vans in the European Union", International Council on Clean Transportation, juin 2025. <https://theicct.org/publication/policy-update-co2-standards-cars-amendment-jun25/>

⁷². "German car industry demands the EU guts its CO₂ law, despite climate consequences", Transport & Environnement, juin 2025. <https://www.transportenvironment.org/articles/german-car-industry-demands-the-eu-guts-its-co2-law-despite-climate-consequences>



Transparence

Bien que certaines questions restent sans réponse, la position exprimée par Renault apporte des clarifications utiles. Le groupe se déclare satisfait de la mise en place d'un mécanisme plus flexible pour atteindre les objectifs 2025-2027, sans toutefois préciser si l'impact CO₂ de cette mesure avait été évalué en amont. Cette flexibilité est jugée nécessaire mais insuffisante. Renault plaide pour des mesures de soutien à la demande, sans en détailler les modalités (par exemple, fonctionnement de l'éco-score ou origine des véhicules). En revanche, le groupe ne se prononce pas explicitement sur l'interdiction des ventes de véhicules thermiques neufs à partir de 2035, dont la révision est prévue fin 2025. Si l'on comprend que Renault considère les objectifs de décarbonation à long terme comme réalisistes uniquement sous réserve de mesures d'accompagnement, il serait pertinent qu'il précise la compatibilité entre son ambition de neutralité carbone en Europe d'ici 2040 et cette échéance réglementaire.

Enfin, le FIR salue la publication en mars 2025 du premier Climate Association Report, conforme à l'engagement pris en 2024, qui renforce la transparence sur l'alignement entre la stratégie climatique du groupe et les positions défendues par les associations professionnelles dont il est membre.

Ambition

Les questions portant sur la politique de lobbying, le FIR a évalué son niveau d'ambition conjointement avec l'ambition climatique du groupe.

Dans sa réponse, Renault réaffirme son objectif de neutralité carbone nette à horizon 2040 en Europe et 2050 dans le reste du monde. Le DEU 2024 précise que ces objectifs s'appuient sur une trajectoire que le groupe considère alignée a minima avec un scénario limitant le réchauffement bien en deçà de 2°C (en émissions absolues) et à 2°C en intensité par véhicule vendu. Le groupe affirme que ses activités de représentation soutiennent sa stratégie climatique, sans toutefois démontrer que ses positions sont pleinement compatibles avec l'objectif 1,5°C.

Concernant l'échéance 2035 en particulier, la réponse indique que le plan de la Commission Européenne « ne remet pas en cause les objectifs », mais ne précise pas la position de Renault en cas de tentative d'assouplissement. Un engagement explicite à ne pas soutenir un affaiblissement de cet objectif renforcerait la crédibilité de la démarche.

Conclusion

En définitive, Renault clarifie partiellement sa position mais laisse subsister des zones d'ombre sur l'impact climatique réel de la flexibilité obtenue et sur son engagement vis-à-vis de l'échéance 2035. La publication du Climate Association Report constitue un pas important en matière de transparence, mais la crédibilité de la stratégie dépendra désormais de la capacité du groupe à démontrer que ses positions de lobbying sont pleinement compatibles avec une trajectoire 1,5°C et à s'engager explicitement contre tout affaiblissement des objectifs européens.

Renault	
Note transparence	0,75 /1,5
Note ambition	1 /1,5
Malus controversé	-0,5
Note finale	1,25 /3



Intégration des critères de durabilité

CAPGEMINI

Capgemini reste avant tout une entreprise de services numériques, cependant nous sommes intéressés de comprendre comment les missions choisies intègrent des enjeux de durabilité et sont prioritaires par rapport à d'autres missions qui n'intégreraient ou ne respecteraient pas ces enjeux.

- a) Intégrez-vous des critères liés à la durabilité dans la classification de vos missions ? Avez-vous entamé un travail sectoriel avec des pairs pour définir une méthodologie commune de classification des activités liées aux enjeux de durabilité ?**
 - b) Quels sont les critères permettant de qualifier/catégoriser une activité liée aux enjeux de durabilité ?**
 - c) Quel est le pourcentage de l'activité de Capgemini lié aux enjeux de durabilité (indicateurs financiers comme le chiffre d'affaires, les heures facturées, autre) ? Si les missions de reporting de durabilité (exemples : CSRD, taxonomie) sont intégrées à ce.s KPI.s, pourriez-vous nous indiquer la part qu'elles représentent ?**
 - d) L'entreprise a-t-elle mis en place des règles limitant la possibilité de travailler sur des missions et/ou clients qui ne respecteraient pas certains standards de durabilité ?**
-

Contexte

Capgemini reste avant tout une entreprise de services numériques aux impacts environnementaux modérés. Cependant, il s'agit de comprendre comment les missions choisies intègrent des enjeux de durabilité et sont potentiellement encouragées par rapport à d'autres missions qui n'intégreraient ou ne respecteraient pas ces enjeux. Il semble par exemple qu'une méthodologie commune de classification des activités liées aux enjeux de durabilité permettrait une meilleure compréhension de l'exposition des entreprises du secteur aux enjeux de durabilité et ainsi une évaluation plus fiable de leur niveau de maturité et d'engagement sur ces sujets, tout en limitant les risques de green ou social washing. Faisant face à une concurrence principalement non-européenne (d'origine américaine ou indienne), Capgemini peut accessoirement renforcer ses avantages compétitifs en promouvant plus fortement ses solutions auprès de ses clients européens.

Transparence

Concernant la transparence de sa réponse, l'entreprise a fait le choix de répondre conjointement aux quatre questions posées. La réponse contient principalement des éléments renvoyant au DEU, comme le chiffre d'affaires consolidé éligible à la taxonomie européenne, ou la mention de "winning contract principles" lui permettant de suivre les risques liés à la mise en œuvre des projets confiés par ses clients, avec parmi les facteurs examinés, les enjeux de durabilité. Il est regrettable que des éléments plus précisément en lien avec la question n'aient pu être communiqués, tels que : des indicateurs quantitatifs, par exemple le poids des missions de reporting durabilité dans le total des offres de service ; des informations plus concrètes sur la potentielle limitation de certains projets dont les missions/clients ne respecteraient pas certains standards ; la sélection de projets en fonction de leur lien avec les enjeux de durabilité. Cela est d'autant plus surprenant que, dans son DEU, Capgemini indique avoir

« fixé un objectif visant à accroître chaque année la valeur des prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité pour ses clients » et apporte des éléments sur le périmètre, ce qui est défini comme « les prises de commandes offrant des bénéfices concrets en matière de durabilité ».

Ambition

Si l'on se concentre uniquement sur la réponse apportée à ces questions, il est difficile d'évaluer le niveau d'ambition du groupe. Par exemple, le pourcentage d'alignement à la taxonomie est communiqué, sans mention de l'éventuelle utilisation de ce critère pour piloter l'alignement des activités à la durabilité et de sa pertinence avec le secteur d'activité (ou non) selon l'entreprise cliente.

Concernant les "winning business principles" précédemment mentionnés, la consultation des références faites au DEU n'a pas apporté d'éléments concrets sur les facteurs ESG utilisés dans la sélection des clients, ce qui rend difficile l'évaluation du niveau d'ambition du groupe sur cet aspect. Enfin, Capgemini dans sa réponse ne fait pas mention d'un travail sur une méthodologie (commune) afin d'établir des critères permettant de qualifier/catégoriser une activité liée aux enjeux de durabilité. L'entreprise semble néanmoins parvenir à intégrer les activités non liées directement à la durabilité mais qui contribuent à des objectifs de durabilité pour les clients (ex. : réduction empreinte carbone).

À la lecture du DEU, il apparaît que le groupe s'est fixé un objectif visant à accroître chaque année, sur une période de cinq ans, la valeur des prises de commandes générant un impact positif en matière de durabilité. Les progrès réalisés devraient être publiés à partir de 2026, mettant en avant les avancées de 2025 par rapport à l'exercice 2024. Bien que cet élément n'ait pas été intégré à la réponse écrite, qui semblait pourtant s'y prêter, cet effort de formalisation est salué et le groupe est encouragé à communiquer avec la plus grande précision possible sur les critères utilisés pour sélectionner les offres entrant dans cette catégorie.

Conclusion

La réponse de Capgemini témoigne d'une volonté de transparence, mais reste en retrait sur les informations concrètes attendues, notamment en matière d'indicateurs quantitatifs et de critères de sélection liés à la durabilité. Si certains objectifs ambitieux sont mentionnés dans le DEU, leur absence dans la réponse écrite nuit à la lisibilité de la démarche. Le groupe semble engagé dans une trajectoire positive, notamment à travers son objectif pluriannuel d'augmentation des prises de commandes à impact durable, mais des efforts restent nécessaires pour clarifier la méthodologie employée et démontrer concrètement l'intégration des enjeux de durabilité dans ses processus de sélection et de pilotage.

Capgemini	
Note transparence	0,5 /1,5
Note ambition	0,5 /1,5
Note finale	1 /3



Intégration des critères de durabilité

ESSILORLUXOTTICA

Issu lui-même d'une fusion majeure dans le secteur, le groupe EssilorLuxottica procède à de nombreuses acquisitions chaque année.

- a) Quelle place donnez-vous aux critères ESG lors des fusions et des acquisitions ?
 - b) Pouvez-vous citer un projet d'acquisition que vous auriez écarté pour des raisons ESG ?
 - c) Par suite d'une acquisition, mettez-vous en place un plan spécifique pour permettre à la nouvelle entité entrée dans le périmètre du groupe d'aligner ses performances extra-financières sur celles du groupe ?
 - d) Pour vos principaux indicateurs sociaux de performance extra-financière concernant l'exercice 2024, pouvez-vous indiquer les écarts constatés entre les résultats consolidés obtenus par les sociétés qui figuraient dans le périmètre du groupe au 31 janvier 2022, d'une part, et celles qui sont entrées au cours des exercices 2023 et 2024, d'autre part ? Le cas échéant, comment interprétez-vous ces écarts ?
-

Contexte

Le groupe EssilorLuxottica procède à de nombreuses acquisitions chaque année. Pour le FIR, la prise en compte des critères extra-financiers dans l'analyse de performance de ces acquisitions est primordiale pour tout projet d'investissement. Cette prise en compte peut apporter des enseignements pertinents sur l'entreprise ciblée, comme le niveau d'intégration de ses stratégies sociale, environnementale et économique. Cela peut aussi donner un éclairage sur ses perspectives à moyen et long terme, voire des éléments instructifs sur d'éventuels dysfonctionnements. Bien entendu, elle permet aussi d'apprécier les éventuels points sur lesquels la maison-mère devra porter ses efforts pour éventuellement permettre aux nouvelles filiales d'aligner leurs performances extra-financières sur les objectifs du groupe. Les critères extra-financiers devraient donc entrer en ligne de compte dans la décision d'acquisition, d'une part, et dans les actions correctives à mener en cas de décision

positive, d'autre part. Cette approche justifierait aussi que le groupe prenne en compte les variations de périmètre dans les facteurs explicatifs des écarts de performance extra-financière d'une année sur l'autre.

Transparence

Les réponses d'EssilorLuxottica sont jugées partielles et manquent de transparence. Le groupe affirme que « les facteurs ESG sont examinés en profondeur pour évaluer les politiques de la cible et leur état de mise en œuvre », mais ne détaille ni les aspects spécifiques ni les seuils éliminatoires. L'entreprise n'a pas non plus répondu à la question sur d'éventuels projets écartés pour des raisons ESG, information qui aurait pourtant une grande valeur pédagogique, quitte à garder l'anonymat du candidat à l'acquisition. Le processus d'intégration extra-financière des acquisitions est décrit de manière trop générale, sans préciser la durée, le référentiel, les moyens déployés ou les directives de développement durable, et sans exemples



concrets. De plus, la réponse concernant les écarts des indicateurs sociaux entre le groupe et les filiales acquises omet des acquisitions clés de 2023 (Nuance Hearing) et début 2024 (Washin Optical Co., Ltd).

Ambition

L'imprécision générale des réponses fournies ne permet pas d'évaluer le niveau d'ambition qu'EssilorLuxottica accorde aux critères ESG dans la sélection et le processus de décision de ses acquisitions. Bien que l'entreprise affirme sa volonté d'intégrer la dimension extra-financière, cette déclaration souffre d'un déficit de preuves tangibles rendant difficile d'apprécier la crédibilité réelle de cette stratégie. La dynamique d'intégration et l'intensité des efforts mis en œuvre pour aligner les nouvelles filiales sur les standards du groupe ne sont pas clairement exprimées. L'opacité générale entretient donc une incertitude sur la réalité des avancées et l'ambition affichée ou sous-jacente par le groupe.

Conclusion

En définitive, si l'intégration des critères extra-financiers dans les acquisitions est un enjeu stratégique pour EssilorLuxottica, la transparence limitée de la réponse ne permet pas d'en apprécier pleinement la portée, et l'ambition du groupe en la matière s'en trouve difficile à évaluer.

EssilorLuxottica	
Note transparence	0,25 /1,5
Note ambition	0,25 /1,5
Note finale	0,5 /3

ANNEXE I : Remerciements

Nous tenons à remercier :

Justine Apolin – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Juliette Belis – Montpensier Arbevel

Camille Bisconte De Saint Julien – La Banque Postale AM

Clément Bladier – NEC Initiative

Béryl Bouvier Di Nota – Ofi Invest AM

Raphaëlle Cimon – Montpensier Arbevel

Jérôme Courcier – Ethique et Investissement

Grégoire Cousté – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Martial Cozette – Centre Français d’Information sur les Entreprises (CFIE)

Erwan Crehalet – Sycomore AM

Ninon Decor – EhtiFinance

Isabelle Delattre – Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Alice Descourtieux – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Alix Ditisheim – Candriam

Elham El Mais – UBP AM

Luisa Florez – Ofi Invest, présidente de la Commission « Dialogue & Engagement » du FIR

Dejan Glavas – Essca

Nicolas Haese – CIC Market

Elouan Heurard – Candriam

Juliette Jeanvoine – Phitrust

Martin Jourdan – Crédit Mutuel Alliance Fédérale

Amélie Landrin – Ecofi



Léo Larivière – Transport & Environnement

Caroline Le Meaux – Amundi, ex-présidente de la Commission « Dialogue & Engagement » du FIR

Léopold Legros – Phitrust

Martine Léonard – Société Française des Analystes Financiers (SFAF)

Edward Luu – Rothschild & Co

Marie Marchais – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Claire Mouchotte – Sycomore AM

Nathanaël Neveu – Maif

Benoît Ostertag – CFDT

Etienne Ponnelle – Ofi Invest AM

Alix Roy – Ecofi

Michèle Royer – Ethique et Investissement

Baptiste Salaville – Oddo BHF

Sacha Salmon – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Leyla Serbouti – Keepers Family

Juliette Simonnetto – Institut National de l’Économie Circulaire (INEC)

Seraina Stiner – UBP AM

Sébastien Thévoux-Chabuel – Aucus Partners

Loubia Vexlard – Forum pour l’Investissement Responsable (FIR)

Augustin Vincent – Mandarine Gestion

Tessa Zaepfel – EhiFinance

Joséphine Zilioli – Montpensier Arbevel

ANNEXE II : Comparaison des résultats depuis 2020⁷³

Noms des entreprises	Notes 2025	Notes 2024	Notes 2023	Notes 2022	Notes 2021	Notes 2020	Notes 2025/2020
ACCOR	1,4	1				1,3	+0,1
AIR LIQUIDE	1,2	1,3	1,2	1,3	1,4	1,3	-0,1
AIRBUS GROUP	0,9	0,4	0,8	0,5	0,6	0,3	+0,6
ARCELORMITTAL	0,8	0,6	0,3	0,8	0,6	0,3	+0,5
AXA	1,7	1,9	1,5	1,2	1,5	1,3	+0,4
BNP PARIBAS	1,3	1,5	1,4	1,9	1,9	1,6	-0,3
BOUYGUES	1,6	1,5	1,5	0,9	0,8	1,0	+0,6
BUREAU VERITAS	1,2						NA
CAPGEMINI	1,1	1,7	0,8	1,1	0,8	1,1	=
CARREFOUR	0,7	1,3	0,9	1,6	1,2	1,3	-0,6
CRÉDIT AGRICOLE	1	1,4	1,4	1,2	1,6	1,6	-0,6
DANONE	1,6	1,4	0,8	1,9	1,3	1,4	+0,2
DASSAULT SYSTÈMES	1,5	1,1	0,9	1,5	1,2	1,3	+0,2
EDENRED	1,2	0,9					NA
ENGIE	1	1,5	1,2	1,3	1,5	1	=
ESSILORLUXOTTICA	0,8	1,1	0,7	1	1,2	0,3	+0,5
EUROFINS	0,9	0,4	0,1	0	0	0	+0,9
HERMÈS	1,7	1,6	1,1	1	1	0,5	+1,2
KERING	2,4	1,9	1,7	1,9	1,8	1,1	+1,3
L'ORÉAL	1,9	2	1,9	1,9	1,2	0,9	+1,0
LEGRAND	1,1	1,1	1,1	0,9	1,5	0,9	+0,2
LVMH	0,8	1,1	0,7	1	1,3	0,9	-0,1
MICHELIN	1,8	2,2	1,8	2	1,9	1,6	+0,2
ORANGE	1,3	1,5	1,4	2,1	2	1,7	-0,4
PERNOD RICARD	1,3	0,9	1,3	0,7	0,7	0,7	+0,6
PUBLICIS	1,3	1	0,7	0,9	0,7	0,8	+0,5
RENAULT	1,3	1,8	1,1	1,9	1,5	0,9	+0,4
SAFRAN	1,1	1,7	1,6	1,6	1,7	1,3	-0,2
SAINT-GOBAIN	1,1	1,1	1	0,8	1,2	1,3	-0,2
SANOFI	1,3	1,3	1,1	1,4	1,6	1,3	=
SCHNEIDER ELECTRIC	1,6	1,9	1,7	1,9	1,8	1,8	-0,2
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE	1,3	1,5	1	1,6	1,5	0,8	+0,5
STELLANTIS	1	0,9	1	1	0,8	1,2	-0,2
STMICROELECTRONICS	0,4	0,5	0,8	0,6	0,7	0,5	-0,1
TELEPERFORMANCE	0,8	0,8	0,8	0,7	0,8	0,7	+0,1
THALES	1,6	1,3	0,7	1,3	1,3	0,8	+0,8
TOTALENERGIES	0,7	1,5	1,5	2,1	1,9	1,3	-0,6
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD	1,5	1,3	0,9	1,1	1,3	1,1	+0,4
VEOLIA	1,6	2,1	1,9	1,9	1,6	0,9	+0,7
VINCI	1,7	1,5	1,3	1,4	0,8	1,2	+0,5

⁷³ Comparaison ici des scores globaux 2025/2024/2023/2022/2021/2020 avec l'ensemble des questions pour chaque année. Afin de faciliter la comparaison, les notes au centième ont été arrondies au dixième près.



ANNEXE III : Note méthodologique

Cette année, le FIR a fait le choix d'adopter un système de notation plus granulaire, avec un arrondi des notes au quart, c'est-à-dire à 0,25 point près pour chaque question. Les étoiles ont néanmoins été conservées afin de faciliter la compréhension des enjeux et de la manière dont les entreprises ont été évaluées. Elles apparaissent à la fin de chaque synthèse des questions génériques afin de décrire la méthodologie et de mettre en avant la répartition du nombre d'entreprises ayant obtenu 0, 1, 2 ou 3 étoiles.

Pour le calcul des moyennes, il convient de noter qu'elles ont été établies à partir des notes attribuées aux entreprises, toutes arrondies au quart de point (0,25). En revanche, les moyennes elles-mêmes ne sont pas arrondies au quart de point : elles sont arrondies au centième près.

Concernant les questions personnalisées, qui sont individuelles, la notation repose sur deux volets : la transparence et l'ambition. Chaque volet est noté sur 1,5 point. Les notes attribuées à chacun des volets sont également arrondies au quart de point (0,25).

Ainsi, vous trouverez dans le document :

- Les notes par entreprise et par question, arrondies à 0,25 point près ;
- Les moyennes, calculées à partir de ces notes, arrondies au centième près ;
- Le système de 0, 1, 2 ou 3 étoiles, utilisé :
 - pour permettre la comparaison entre les questions comparables d'une année sur l'autre (notamment les questions 2 et 3 avec les questions 6 et 10 de 2024) ;
 - et pour la note méthodologique figurant en fin de synthèse des questions génériques, qui répartit les entreprises en quatre groupes distincts selon qu'elles ont obtenu 0, 1, 2 ou 3 étoiles.

En ce qui concerne la conversion des notes en étoile (0, 1, 2 ou 3), les cas où la note obtenue comportait un demi-point ont été traités de la manière suivante : la note non arrondie a d'abord été utilisée pour départager. Lorsque cela ne permettait pas de trancher, il revenait alors à l'analyste de décider si la note devait correspondre à l'étoile inférieure ou supérieure.

Par exemple : une note de 1,5/3 peut donner lieu à un score de 1 ou 2 étoiles, selon la note exacte non arrondie ou l'appréciation de l'analyste.

ANNEXE IV : Questions écrites 2025

	2025
	<p>Question 1 – environnement</p> <p>Selon la définition du GIEC, « Les politiques de sobriété (sufficiency policies) recouvrent les mesures et les pratiques quotidiennes qui permettent d'éviter la demande en énergie, en matériaux, en terres, en eau, tout en assurant le bien-être de toutes et tous, dans le cadre des limites planétaires ».</p> <p>La sobriété renvoie à des démarches multiples qui peuvent se traduire au niveau de la limitation ou modération de la demande (réparabilité, intemporalité de l'offre, marketing de la modération, ...) ou de celles de l'offre (réduction du nombre de gammes et/ou produits, production à la demande,...) mais aussi au niveau des ressources et matières (sur les moyens et intrants comme l'intensité en matières ou sur les produits finis (réduction des emballages, suppression de tout élément non indispensable à l'usage du bien qui n'obérit pas la satisfaction finale essentielle), etc...)</p> <p>a) Le concept de sobriété est-il intégré dans la construction de votre stratégie environnementale ? Si oui, quelle définition en avez-vous ? Si non, utilisez-vous un autre concept dont l'objectif est équivalent selon vous ? Si oui, le(s)quel(s) pourriez-vous le(s) définir ?</p> <p>b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaîne de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?</p> <p>c) Pourriez-vous fournir des exemples concrets de succès récents d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans votre modèle d'affaires ? Avec quel(s) indicateur(s) vous assurez-vous de l'effectivité de ces mesures ? Quelles difficultés avez-vous pu rencontrer avec vos clients ou vos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de démarches de sobriété ?</p> <p>d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?</p>
	<p>Question 2 – social</p> <p>Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers... Pour rappel le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ». Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.</p> <p>L'ensemble de la question concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les salariés de votre chaîne de valeur (hors effectifs propres), en amont (salariés des fournisseurs, prestataires, sous-traitants...) et en aval (franchises...) - Le personnel non-salarié comme les travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat. <p>La question ne concerne donc pas le personnel salarié de votre société et de ses filiales.</p> <p>a) Comment garantissez-vous un niveau de vie décent (salaire décent, protection sociale, épargne de précaution et autres avantages, type aide au logement) à ces travailleurs ? Quels sont les travailleurs concernés (fournisseurs rang 1, 2 et 3, l'ensemble de vos fournisseurs stratégiques, le personnel non salarié...) ?</p> <p><i>Principaux critères évalués :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Méthodologie adoptée : définition adoptée du salaire décent, partenariat avec un organisme (FWN, GLW, etc.), etc. - Mesures mises en place - Place des partenaires sociaux <p>b) Avez-vous identifié et cartographié les risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans votre chaîne de valeur (exemples : métiers à risque, pays à risque, contexte réglementaire local, inflation, compétitivité, opacité des pratiques des fournisseurs...) ? Quelles mesures spécifiques prenez-vous pour réduire les risques liés à ces métiers (revue annuelle et corrections des écarts, mise en place de mesures incitatives pour les fournisseurs...) ?</p> <p>c) Est-ce que le respect d'un niveau de vie décent est un critère de sélection dans le choix de vos fournisseurs ou sous-traitants ? Dans quelle mesure ce critère est-il déterminant ?</p>



<p>Q2</p> <p>d) Si vous avez adopté une politique pour garantir un niveau de vie décent à tous ou certains des travailleurs de votre chaîne de valeur / indépendants, quels résultats avez-vous obtenus ? Quelle est votre feuille de route pour l'avenir (mesures et quantification, exemple d'indicateurs, suivi des indicateurs et des progrès, élargissement du périmètre...) ?</p> <p>e) Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous - traitants, franchisés sont mis en oeuvre ? Dans le cas où une controverse est établie au sujet d'un fournisseur, comment réglez-vous la situation (arrêt du contrat, dialogue et engagement...) ?</p> <p>Principaux critères évalués :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Certification indépendante (FWN, Living Wage BC...) - Indicateurs de suivi - Mode de contrôle : analyse documentaire, audit, équipes dédiées à la vérification des informations fournies, dispositif d'alerte... - Procédure de gestion des controverses : réaction en cas d'alerte, mesures correctives... (des exemples seraient les bienvenus) 																																																	
<p>Question 3 – gouvernance</p> <p>a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ? Présente-t-elle de manière granulaire les compétences liées à la durabilité (listant en détail les compétences de chaque administrateur au-delà de la RSE/de l'ESG/de la durabilité : climat, biodiversité, droits humains, diversité et inclusion, transition énergique, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat...) ?</p> <p>b) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ? Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?</p> <p>c) Pour chaque administrateur détenant une compétence de durabilité (en mentionnant leur nom et prénom), pourriez-vous lister les compétences spécifiques ainsi que la nature de ces compétences (expérience, profil scientifique/chercheurs, expertise réglementaire, formations spécialisées) ?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Nom Prénom</th> <th style="text-align: center;">Compétence spécifique</th> <th style="text-align: center;">Nature de la compétence</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants :</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;"><u>Publiez-vous les éléments suivants :</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Oui</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Non</u></th> <th style="text-align: center;"><u>Si oui, Merci de nous fournir la source/référence</u></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?</td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Le mode d'acquisition de la compétence ?</td> <td>Format de chaque formation (interne ou externe)</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Contenu de chaque formation</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Caractère obligatoire ou non de chaque formation</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Fréquence de chaque formation</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Destinataires des formations</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td>Le type d'évaluation continue de la compétence ?</td> <td>Auto-évaluation</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Évaluation externe par des tiers</td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td></td> <td>Autres :</td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>Pour chaque case à laquelle vous avez répondu par la négative dans le tableau ci-dessus, pourriez-vous donner ces informations ?</p>	Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence							<u>Publiez-vous les éléments suivants :</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>	<u>Si oui, Merci de nous fournir la source/référence</u>	Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?				Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)				Contenu de chaque formation				Caractère obligatoire ou non de chaque formation				Fréquence de chaque formation				Destinataires des formations			Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation				Évaluation externe par des tiers				Autres :		
Nom Prénom	Compétence spécifique	Nature de la compétence																																															
<u>Publiez-vous les éléments suivants :</u>	<u>Oui</u>	<u>Non</u>	<u>Si oui, Merci de nous fournir la source/référence</u>																																														
Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations en lien avec les thématiques durables ?																																																	
Le mode d'acquisition de la compétence ?	Format de chaque formation (interne ou externe)																																																
	Contenu de chaque formation																																																
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation																																																
	Fréquence de chaque formation																																																
	Destinataires des formations																																																
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	Auto-évaluation																																																
	Évaluation externe par des tiers																																																
	Autres :																																																

	<p>Question 4 – gouvernance</p> <p>a) Vision/maîtrise :</p> <ul style="list-style-type: none">- Quelles sont les activités et les métiers de votre entreprise qui sont d'ores et déjà impactés par le recours à l'intelligence artificielle ?- Quels sont ceux qui seront impactés par l'usage de l'IA à moins d'un an, à moyen terme (entre un et trois ans) et à long terme (plus de trois ans) ?- Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ? <p>b) Impacts :</p> <ul style="list-style-type: none">- Avez-vous mesuré les impacts directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA par votre entreprise sur la consommation d'énergie (électricité et eau notamment) ? Avez-vous réalisé des projections de l'évolution de la consommation d'énergie résultant de l'usage de l'IA ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.- Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?- Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?- Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ? Quelle organisation avez-vous mise en place et quelles dispositions avez-vous prises pour réduire les impacts ou les éliminer (merci d'être précis et d'illustrer vos propos par des exemples adéquats) ? <p>c) Dépendance :</p> <ul style="list-style-type: none">- Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?- Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?- Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?
Q5	<p>Question 5 – Questions personnalisées</p> <p>Dans une démarche d'amélioration continue de la campagne et de prise en compte des spécificités de chaque entreprise du CAC 40, une question personnalisée a été introduite pour chacune d'entre elles. Les analystes impliqués dans la campagne ont d'abord identifié, pour chaque société, trois à cinq enjeux particulièrement matériels. Ils ont ensuite voté afin de déterminer un enjeu prioritaire. Les analystes ont soigneusement rédigé ces questions à l'issue d'une analyse approfondie des DEU et autres documents publics des entreprises, veillant à ce que les réponses ne soient ni évidentes ni déjà bien couvertes. L'objectif est que l'entreprise apporte une réponse claire dans le présent rapport et, le cas échéant, qu'elle améliore sa communication sur cet enjeu dans sa documentation publique, en réponse aux attentes de ses parties prenantes.</p> <p>Ces questions ciblent soit :</p> <ul style="list-style-type: none">- un enjeu stratégique sur lequel les investisseurs responsables attendent davantage de transparence ;- une controverse en cours pour laquelle la réponse de l'entreprise semble insuffisante ;- un sujet soulevé par des parties prenantes issues de la société civile (ONG, syndicats...) sur lequel l'entreprise ne s'est pas encore exprimée publiquement.



ANNEXE V : Questions écrites synthétisées entre 2020 et 2024

	Q1	Q2
2024	<p>a) Rappelez vos objectifs de décarbonation à court, moyen et long termes sur vos trois scopes (en valeur absolue et en intensité). Pour chacun des objectifs, expliquez les principales actions prévues en précisant leur pourcentage de contribution à l'objectif.</p> <p>b) Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des principales actions déployées sur l'ensemble des trois scopes ?</p> <p>c) Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée (sur les trois scopes) ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ? Est-elle validée par un tiers indépendant (SBTi, ACT-ADEME...) ?</p> <p>+ questions spécifiques pour les secteurs carbo intensifs et financiers (6 entreprises)</p>	<p>a) Avez-vous réalisé un travail d'évaluation, de suivi et de réduction de vos dépendances et de vos risques, d'une part, de votre empreinte, d'autre part, mais aussi de vos opportunités (investissement dans des projets à impact net positif sur la nature, services en faveur de la biodiversité, etc.) en lien avec la biodiversité et la nature ?</p> <p>b) Publiez-vous les résultats de ce travail ? Dans le cas contraire, envisagez-vous de le publier ?</p> <p>c) Publiez-vous ou envisagez-vous de publier des indicateurs quantitatifs pour rendre compte des risques et des opportunités que la biodiversité fait courir ou offre à votre société ? Si oui, lesquels et vous fixez-vous des objectifs ? Justifiez le choix de ces indicateurs. Si non, pourquoi ?</p>
2023	<p>Comment chacune de vos actions liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes contribue-t-elle à votre objectif de décarbonation sur l'ensemble des scopes (pourcentage des émissions réduites grâce à l'action) ? Quelle est la part des émissions négatives dans vos objectifs de décarbonation ?</p> <p>Pourriez-vous associer un montant d'investissement nécessaire à chacune des actions déployées, liées à la réduction de vos émissions directes et indirectes, découlant de votre stratégie de décarbonation ?</p> <p>Sur quel(s) scénario(s) de référence votre stratégie de décarbonation est-elle basée ? Est-elle alignée sur un scénario 1,5 °C ?</p> <p>+ questions personnalisées pour 9 entreprises</p>	<p>Avez-vous réalisé récemment un travail d'évaluation des impacts et de la dépendance (directs et indirects) de vos activités sur et envers la biodiversité ?</p> <p>Si non, pourquoi ? Si oui, votre chiffrage de la dépendance (directe et indirecte) de vos activités envers la biodiversité (exprimé en pourcentage de chiffre d'affaires, revenu net bancaire, ...) a-t-il évolué par rapport à l'année dernière ?</p> <p>Sur la base de votre travail d'évaluation, quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité (protection, restauration, ...) ? Merci de nous communiquer un montant.</p>
2022	<p>Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (CAPEX / OPEX / R&D / fusions-acquisitions, ...) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5°C ?</p> <p>Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ?</p> <p>Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissement associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long termes ?</p>	<p>Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire, ...) qui dépend directement de la biodiversité ?</p> <p>Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?</p>
2021	<p>Pour être en ligne avec l'Accord de Paris, quels sont les montants de CAPEX à horizon 2025 ?</p> <p>Comment ces CAPEX seront répartis sur l'ensemble de la chaîne de valeur entre CAPEX de maintenance et CAPEX de croissance ?</p> <p>Quelle est la répartition géographique ?</p>	<p>Comment limitez-vous l'impact de la perte de biodiversité sur vos revenus futurs ?</p>
2020	<p>Comment vos Capex / plans de développements sont-ils alignés avec un scénario climatique compatible avec l'accord de Paris ? (question 2)</p>	<p>Comment analysez-vous l'impact de vos activités sur les écosystèmes mondiaux et locaux (par exemple, la biodiversité) ?</p> <p>Quels sont vos cinq principaux impacts sur ceux-ci (positifs et négatifs) ? (question 3)</p>

	Q3	Q4
2024	<p>Pour Publicis et secteurs services et finance dont l'impact sur la raréfaction des ressources est plus indirect :</p> <p>a) Quelle est la place de l'économie circulaire dans la stratégie de l'entreprise ?</p> <p>b) Comment encouragez-vous le développement des modèles d'affaires circulaires ?</p> <p>c) Quelle est la part des investissements/ financements ou de votre offre liée à l'économie circulaire ?</p> <p>Pour les autres :</p> <p>a) Quelle est la place de l'économie circulaire dans la stratégie de l'entreprise ?</p> <p>b) Quels sont les risques identifiés par l'entreprise liés aux ressources, les coûts induits et le montant des CAPEX et OPEX en faveur de l'économie circulaire ?</p> <p>c) Quelles sont les actions clés mises en place par l'entreprise pour circulariser son modèle d'affaires ? Quelle part du chiffre d'affaires cela représente-t-il ?</p>	<p>a) Dans la cadre de la loi « Climat et résilience », quelles initiatives sont susceptibles d'illustrer significativement une évolution dans le fonctionnement des instances au sein de votre groupe suite à ces dispositions ?</p> <p>b) Dans le cadre de ces nouvelles prérogatives, la formation et l'expertise des partenaires sociaux sont fondamentales. Avez-vous développé récemment ou avez-vous prévu dans un proche avenir des programmes dédiés aux partenaires sociaux pour renforcer leur expertise en matière environnementale allant au-delà des obligations légales ?</p> <p>c) Les accords-cadres internationaux sont des dispositifs qui renforcent la qualité des relations sociales au sein d'un groupe. Votre groupe dispose-t-il d'un accord-cadre qui dépasse le périmètre de l'Union européenne ? Si oui, comment y avez-vous intégré les questions de la transition écologique et environnementales ? Si non, est-ce envisagé ? Sur vos cinq principaux marchés géographiques en dehors de la France, pouvez-vous lister des initiatives majeures faisant ressortir un renforcement récent de l'implication des partenaires sociaux dans la politique environnementale de l'entreprise ?</p>
2023	<p>Dans un contexte d'inflation, de crises géopolitiques ou encore de réchauffement climatique et de dégradation de la biodiversité, comment évaluez-vous les impacts financiers et économiques de la raréfaction ou des difficultés d'accès à vos ressources naturelles stratégiques sur vos modèles économiques ?</p> <p>Avez-vous évalué la hausse des coûts entraînée par ces difficultés (précisez l'évolution des coûts en pourcentage ou en valeur) ?</p> <p>Quelles mesures avez-vous prises en conséquence pour diminuer vos consommations et circulariser votre modèle d'affaires (précisez la part des activités de l'entreprise concernées par ces solutions) ?</p> <p>+ questions personnalisées</p>	<p>Pourriez-vous préciser en quoi les critères E&S intégrés dans les politiques de rémunérations variables à court et long termes de vos dirigeant.e.s reflètent les enjeux E&S les plus matériels auxquels votre entreprise est confrontée ?</p> <p>Comment le Conseil s'assure-t-il de la réalisation des objectifs E&S, en particulier sur la base de quels critères quantitatifs ? Est-ce que le niveau d'exigence est réévalué systématiquement lorsque les taux d'atteinte sont élevés ?</p> <p>Pouvez-vous décrire de quelle manière la rémunération vos salarié.e.s (hors dirigeant.e.s) intègre des critères environnementaux et sociaux ? Merci de préciser le nombre de salarié.e.s concerné.e.s et de détailler les critères E&S et leur part dans la rémunération des salarié.e.s.</p> <p>+ questions personnalisées</p>
2022	<p>Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux, etc.) ?</p> <p>Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction de ces ressources sur vos modèles économiques ?</p> <p>Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèles d'affaires circulaires » ?</p> <p>Quels sont vos objectifs en la matière ?</p>	<p>Quelle est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans la détermination de leur rémunération variable (bonus, rémunération de long terme, intéressement, ...) ?</p> <p>Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation de ces critères E&S ?</p> <p>Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe ?</p>
2021	<p>Comment anticipiez-vous la raréfaction de certaines ressources naturelles et les difficultés d'approvisionnement de vos ressources stratégiques ?</p> <p>En quoi cela affecte-t-il vos modèles économiques et comment sécurisez-vous vos filières d'approvisionnement ?</p>	<p>Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ?</p> <p>Si oui :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Quels sont ces critères ? Ont-ils évolué depuis le 1^{er} avril 2020 ? - Quelle est la proportion de ces critères dans la formule d'intéressement ? A-t-elle évolué depuis un an ? - Quelle est la part des salarié.es concernés ?
2020		<p>Dans le cadre des formules des accords d'intéressement dont bénéficient vos salarié.e.s en France, prenez-vous en compte des critères environnementaux et sociaux ?</p> <p>Si oui, comment et dans quelle position ?</p>



	Q5	Q6
2024	<p>a) Pour chacun des cinq derniers exercices, indiquer : le nombre d'actions rachetées (dont contrats de liquidité), le nombre d'actions créées, ainsi que les titres auto-détenus en début et fin d'année. Ventilez ensuite : actions annulées, actions de performance (bénéficiaires et proportion), actions distribuées via l'actionnariat salarié (éligibles, bénéficiaires, proportions), ainsi que les autres utilisations détaillées.</p> <p>b) Expliquez, pour les plans d'actions de performance, la manière dont sont neutralisés les effets des titres auto-détenus ou annulés dans le calcul des objectifs.</p> <p>c) Présentez, année par année, les investissements R&D et capex, ainsi que les montants de capital rachetés et annulés. Préciser si les rachats sont dimensionnés par rapport aux investissements (notamment écologiques) et les règles éventuelles, ou les raisons de l'absence de telles règles.</p>	<p>a) Indiquez si vous avez adopté une définition du salaire décent (ou équivalent) et développé une politique ou un engagement (ex. certifications, engagements publics). Précisez ensuite si vous calculez ce salaire, sur quelle méthodologie, dans quelles régions et pour quels périmètres (salariés, indépendants, fournisseurs), ainsi que les informations publiées et les écarts identifiés avec le salaire minimum.</p> <p>b) Décrivez les actions engagées pour instaurer un salaire décent (formations, dialogue social, pratiques d'achat, travail avec les fournisseurs).</p> <p>c) Expliquez comment vous mesurez la mise en œuvre, y compris l'apport d'audits externes.</p> <p>d) Identifiez les obstacles éventuels et les mesures mises en place pour les atténuer.</p>
2023	<p>Dans le cadre de votre politique de partage de la valeur, quelle part de vos rachats d'actions avez-vous allouée au bénéfice de vos salariés au cours des cinq derniers exercices (hors actions de performance) ? Quelle a été la proportion de salariés concernée en France, à l'international ?</p> <p>Sur la même période, pourriez-vous répartir l'allocation de vos rachats d'actions (annulation, opération d'actionnariat salarié, attribution d'actions de performance, autres bénéficiaires, autres affectations) ?</p> <p>Plus globalement, disposez-vous d'une politique définissant l'allocation de vos rachats d'actions ? Cette politique est-elle publique ? Si oui, pouvez-vous la décrire ?</p>	<p>Pour les 26 entreprises qui n'ont pas répondu sur la définition du salaire décent l'année 2022 : Avez-vous adopté une définition du salaire décent telle que celle mentionnée ci-dessus ou équivalent ? Si oui, laquelle ?</p> <p>Pour toutes :</p> <p>Quelles mesures précises avez-vous mises en place pour qu'un salaire décent soit assuré à l'ensemble de vos salariés ainsi qu'à celles et ceux de vos fournisseurs ?</p> <p>Avez-vous fixé des seuils minimums de rémunération dans l'ensemble de vos pays d'implantation pour vos salariés et les salariés de vos fournisseurs et où se situent-ils par rapport aux salaires minimums locaux ? Si oui, menez-vous des audits ?</p>
2022	<p>Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du COVID-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue, ...) mis en place dans votre entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail ?</p> <p>Comment votre stratégie de Ressources Humaines intègre-t-elle aujourd'hui ces nouveaux modes d'organisation ?</p> <p>Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail, ...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation ?</p>	<p>De manière à pouvoir évaluer l'évolution d'une année sur l'autre, nous reposons la question posée en 2021 pour laquelle les réponses n'ont pas atteint un niveau estimé satisfaisant. Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ?</p> <p>Si oui laquelle ?</p> <p>Comment votre société s'assure-t-elle que ses salariés, mais aussi les salariés de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?</p>
2021	<p>Comment gérez-vous, au niveau du groupe, les impacts sociaux associés au développement massif du télétravail depuis le début de la pandémie ?</p> <p>Notamment en termes de gestion des risques psychosociaux, de participation aux frais, d'enquête de satisfaction des salariés, d'inversion du choix des salariés, de part des salariés en télétravail, etc.</p>	<p>Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ?</p> <p>Si oui laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salariés, mais aussi les salariés de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?</p>
2020	<p>Comment votre société prépare-t-elle ses salariés aux transitions du XXI^e siècle qui bouleversent votre industrie ?</p>	<p>Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ?</p> <p>Si oui laquelle ?</p> <p>Comment votre société garantit-elle à ses salariés un salaire décent, notamment dans ses principaux pays d'implantation ?</p>

	Q7	Q8
2024	<p>a) Indiquez, pour la France, le nombre de fonds proposés hors actionnariat salarié dans les plans d'épargne, ceux bénéficiant d'un label responsable (noms des fonds et des labels), ainsi que leurs encours. Préciser le montant des encours globaux, des encours non labellisés hors actionnariat, et comparer les niveaux d'abondement entre fonds labellisés et non labellisés.</p> <p>b) Pour les fonds non labellisés intégrant des critères ESG, décrivez les éléments démontrant une démarche ESG robuste (taux de sélectivité, thématique). Précisez si un élargissement du nombre de fonds labellisés est prévu avec les partenaires sociaux dans les trois prochaines années.</p> <p>c) Expliquez comment les partenaires sociaux sont associés au choix et au suivi des fonds responsables (formations, accompagnement pédagogique, temps dédié, commissions, rôle du conseil de surveillance).</p>	<p>a) Publiez-vous une charte détaillée décrivant vos engagements en matière de responsabilité fiscale (pratiques fiscales jugées inacceptables, paradis fiscaux) ? A quelle fréquence celle-ci est-elle revue et approuvée par le Conseil ? Comment le Conseil veille-t-il à l'application de cette charte ?</p> <p>b) Rendez-vous public votre reporting fiscal pays par pays pour l'ensemble des pays d'activités c'est-à-dire allant au-delà des exigences de la directive UE qui se limite à un reporting pour les pays membres de l'UE et les pays figurant sur la liste des juridictions non-coopératives ? Si non, merci de justifier votre choix ? La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le Conseil ?</p> <p>c) Pouvez-vous expliquer votre taux d'imposition effectif pour l'année 2023 ? En quoi celui-ci est-il cohérent avec vos engagements en matière de responsabilité fiscale ?</p>
2023	<p>Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salariés.e.s est labellisée responsable ? Le cas échéant, veuillez expliquer pourquoi vos fonds d'épargne salariale ne sont pas tous labelisés ? Si certains ne sont pas labelisés mais intègrent des critères ESG, expliquez en quoi ces critères attestent d'une démarche ESG robuste et sélective ?</p> <p>Dans vos autres pays d'implantation : quels sont les dispositifs d'épargne salariale, hors actionnariat salarié, mis en place pour vos salariés.e.s hors de France ? Intègrent-ils des critères ESG robustes ?</p> <p>Comment associez-vous vos salariés.e.s au choix et au contrôle de l'engagement responsable des fonds ?</p>	<p>Publiez-vous un document détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Comment s'inscrit-il dans votre politique de responsabilité sociale, allant au-delà de la simple conformité ? Celui-ci est-il revu et approuvé par le Conseil ? Y précisez-vous les pratiques fiscales que vous jugez inacceptables ?</p> <p>Rendez-vous public votre fiscal pays par pays ? Si non, comment vous préparez-vous à la directive européenne prévue pour 2024 qui impliquera un pays par pays pour les pays membres de l'UE ? Envisagez-vous de publier un pays par pays allant au-delà obligations de la directive ?</p>
2022	<p>Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salariés.e.s est labellisée responsable ?</p> <p>Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ?</p> <p>Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils également des critères ESG ?</p> <p>Comment le conseil d'administration ou de surveillance encourage-t-il la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ?</p>	<p>Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ?</p> <p>Si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité sociale ?</p> <p>Le Conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ?</p> <p>Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport de responsabilité fiscale ?</p> <p>Ce rapport détaille-t-il les impôts payés pays par pays ?</p>
2021	<p>Dans le cadre de l'épargne salariale, quels sont les fonds bénéficiant effectivement d'un label responsable ? Par ailleurs, quelle est la part des salariés.e.s du groupe, en France et à l'étranger, ayant accès à d'autres formes d'épargne souscrite sur un plan professionnel, notamment en matière de retraite ?</p> <p>Quelle proportion des actifs correspondant à cette épargne est gérée de façon socialement responsable et dispose de « signes de qualité » ? Lesquels ? (question 8)</p>	<p>Appliquez-vous pour votre fiscal public le standard GRI 207 ?</p> <p>Si oui : ce porte-t-il sur tous les éléments indiqués dans ce standard et si non, quels éléments avez-vous choisi de ne pas publier et pourquoi ?</p> <p>Si vous n'utilisez pas ce standard : quelles en sont les raisons et envisagez-vous de l'appliquer à échéance proche ?</p> <p>Quelles autres mesures avez-vous ou envisagez-vous de mettre en œuvre pour répondre à la demande croissante de transparence fiscale de la part de vos parties prenantes ? (question 9)</p>
2020	<p>Dans le cadre de l'épargne salariale, quelle est la part des fonds qui bénéficient d'un label responsable (CIES, Finansol, Greenfin, ISR) ? (question 8)</p>	<p>La répartition des impôts pays par pays est-elle débattue par le conseil d'administration dans son ensemble et/ou au sein du comité d'audit ?</p> <p>Pensez-vous en rendre les résultats publics ? (question 9)</p>



	Q9	Q10
2024	<p>a) Quelles sont les principales activités d'intérêts que vous priorisez en lien avec vos enjeux matériels ESG ? Pouvez-vous préciser toutes les juridictions où vous exercez ces activités ?</p> <p>b) Comment vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles ? Comment gérez-vous les potentielles divergences ? (Comme la possibilité de quitter une association professionnelle qui ne serait pas alignée avec votre stratégie ESG). Que publiez-vous à ce sujet sur l'alignement et/ou sur les divergences ?</p> <p>c) Quel est le rôle du conseil d'administration dans l'application de votre politique de représentation d'intérêts ?</p> <p>Formez-vous les personnes en interne ou en externe au lobbying responsable ? Si oui, quels critères appliquez-vous dans la sélection des cabinets qui vous accompagnent ?</p>	<p>a) Combien d'administrateurs du Conseil disposent de compétence(s) en RSE ? Qui sont-ils et comment ont-ils acquis ces compétences (études, formations, expériences professionnelles) ? Ces compétences sont-elles spécifiques aux enjeux de votre secteur (biodiversité, social et chaîne de valeur, incidence financière du climat, etc.) Publiez-vous une matrice des compétences spécifiques de chaque membre du conseil ?</p> <p>b) Comment assurez-vous la mise à jour des connaissances des membres du conseil sur les enjeux RSE (processus de formation interne ou externe, interventions d'experts, etc.) ? À quelle fréquence ?</p> <p>c) Comment évaluez-vous la compétence en RSE des administrateurs ? Sur quels critères ? À quelle fréquence ? Cette évaluation est-elle individuelle ou collective ?</p> <p>Intégrez-vous une composante RSE dans le cadre des processus de nomination des nouveaux administrateurs ?</p>
2023	<p>Quelles sont les décisions publiques visées par vos activités de lobbying ?</p> <p>Comment contrôlez-vous et vous assurez-vous de l'alignement entre vos objectifs ESG et les positions des associations professionnelles dont vous êtes membre, ainsi que de toute divergence potentielle avec vos propres positions ? Publiez-vous un rapport dans lequel vous détailliez la manière dont les positions de votre entreprise et de vos associations professionnelles sont alignées mais aussi les cas où elles peuvent différer les unes des autres ?</p> <p>Quels ressources humaines et financières accordez-vous à vos activités de lobbying pour l'ensemble de vos marchés dans le monde ?</p>	<p>Quelles mesures prenez-vous pour anticiper les effets, à court et moyen termes, de la transition écologique sur les emplois et sur l'évolution des besoins en compétence au sein de votre groupe, mais aussi dans votre chaîne de valeur ?</p> <p>De quelle manière la question environnementale est-elle abordée avec les partenaires sociaux ? À quelles échelles et dans quels cadres ? Sur la base de partages d'informations, de consultations ou de négociations ?</p> <p>Quels moyens accordez-vous aux partenaires sociaux pour qu'ils puissent s'impliquer dans la politique environnementale de votre groupe ?</p> <p>Les prérogatives environnementales explicitement attribuées au CSE par le code du travail (loi « Climat et résilience »), ont-elles induit de nouvelles pratiques en la matière dans votre entreprise ?</p>
2022	<p>Publiez-vous une charte de lobbying responsable ?</p> <p>Êtes-vous membre d'associations professionnelles dont certaines positions sont controversées au regard de l'intérêt général ?</p> <p>Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ?</p> <p>Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e. sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?</p>	<p>Comment votre groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ?</p> <p>Quels moyens le groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ?</p> <p>Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?</p>
2021	<p>Comment vos pratiques de lobbying sont-elles formalisées et comment s'intègrent-elles dans la stratégie RSE de votre groupe ?</p> <p>Pouvez-vous décrire la chaîne de responsabilité de votre société en matière de lobbying ou de relations institutionnelles ?</p> <p>Dans quels cas, l'organe de contrôle de votre groupe peut-il ou doit-il être saisi ?</p> <p>Quels éléments se rapportant à vos pratiques de lobbying publiez-vous (positions publiques, budgets alloués, ...), et ce pour chacun de vos marchés mondiaux ? (question 12)</p>	<p>Comment concrètement associez-vous les partenaires sociaux, au niveau du groupe et localement, pour engager votre entreprise dans une transition juste ?</p> <p>Entendez-vous publier leur avis concernant votre plan de vigilance ?</p> <p>Entendez-vous publier leur avis à propos de votre document de performance extra-financière ? (question 13)</p>
2020		Entendez-vous publier l'avis des partenaires sociaux sur la Déclaration de Performance Extra-Financière de votre groupe ? (question 12)



Dans le cadre d'un partenariat renouvelé pour la troisième année consécutive avec EhtiFinance, une dimension essentielle a pu être intégrée à l'évaluation de transparence : la prise en compte des controverses affectant certaines entreprises sur les thématiques abordées par les questions du FIR. L'accès à la plateforme d'EhtiFinance a permis au FIR de recenser les controverses jugées les plus sévères⁷⁴. Lorsque ces dernières n'étaient pas mentionnées par les entreprises dans leurs réponses, les analystes de la campagne ont évalué, en lien avec le niveau de gravité estimé par l'agence de notation, s'il convenait ou non de les intégrer à l'analyse. Ainsi, une entreprise ayant omis une controverse particulièrement grave a pu être pénalisée. Au cas par cas, sa note pouvait être abaissée de 0,25 à 0,5 point (sur une total de 3 points) en fonction du nombre et de la sévérité des controverses recensées. Dans les cas où la controverse avait déjà été prise en compte l'année passée, le malus appliqué était de -0,25 point.

EhtiFinance a mis en place une méthodologie rigoureuse pour évaluer le niveau de sévérité de chaque controverse, fondée sur trois axes :

- L'évaluation de l'impact sur l'entreprise, prenant en compte les aspects financiers et réputationnels ;
- L'analyse de l'impact sur les parties prenantes, incluant le nombre de parties prenantes touchées et l'intensité de l'impact sur celles-ci ;
- L'évaluation de la responsabilité de l'entreprise dans la controverse, en examinant les implications légales et le degré d'implication.

Cette collaboration a permis de renforcer la dimension contextuelle et qualitative de l'évaluation, en apportant une lecture plus fine de la manière dont les entreprises répondent aux enjeux soulevés par chaque question.

La présente annexe repose sur donc une méthodologie d'évaluation structurée élaborée par EhtiFinance enrichie par l'analyse des participants à la campagne du FIR. Bien que le FIR s'efforce de fournir une analyse objective et approfondie, il est important de reconnaître que toute méthodologie d'évaluation comporte des limites inhérentes à tout exercice d'évaluation. Le FIR tient à souligner que les conclusions peuvent être influencées par divers facteurs, y compris les informations disponibles publiquement, les données accessibles ou encore les choix méthodologiques opérés en matière de pondération et de notation. Dès lors, certaines subtilités ou aspects importants peuvent ne pas être entièrement reflétés dans cette partie de l'analyse.

Controverses

Question 1

ARCELORMITTAL : malus de 0,5 point pour quatre controverses liées à des pollutions de l'air, de l'eau et du sol illustrant l'insuffisante maîtrise environnementale du groupe et l'absence de démarches de sobriété permettant de réduire ces impacts.

En France, à Fos-sur-Mer, l'entreprise fait l'objet de plaintes pour dépassement d'émissions et pollution de l'air et de l'eau, conduisant à une fermeture administrative partielle et, en mars 2025, à une poursuite par 300 habitants et associations pour exposition illégale à des polluants.

En Afrique du Sud, des manifestations dénoncent la pollution grave du Triangle du Vaal et le non-respect des objectifs de réduction des émissions carbone en avril 2024.

En Bosnie-Herzégovine, l'usine de Zenica est accusée d'inaction face à la pollution de l'air et des sols.

Enfin, en avril 2025, l'entreprise est poursuivie par le département environnement et climat du Canada pour plus de 200 infractions liées aux rejets illégaux de polluants dans des habitats de poissons.

⁷⁴. Score de sévérité 3,4 ou 5 selon la méthodologie d'EhtiFinance à date du mois de novembre 2025.



CARREFOUR : malus de 0,25 point pour deux controverses liées à la pollution plastique et la sobriété des ressources marines.

Le 17 mars 2025, les ONG Bloom et Foodwatch ont poursuivi Carrefour pour manquement à son devoir de vigilance concernant le thon, accusant, entre autres, la société de ne pas interdire les méthodes de pêche destructrices.

En septembre 2022, trois ONG ont accusé neuf grands groupes, dont Carrefour, de ne pas réduire la pollution plastique et de faire partie des principaux producteurs mondiaux de déchets plastiques, en violation de leur obligation de diligence. Malgré un plan de vigilance mis à jour un an plus tard, les ONG ont estimé qu'il ne contenait aucune trajectoire concrète de réduction du plastique, et il n'y a pas eu d'information sur des mesures correctives prises.

DANONE : malus de 0,5 point pour deux controverses liées à la pollution plastique.

Depuis 2020, l'entreprise est critiquée pour sa contribution à la pollution mondiale, représentant selon The Guardian en 2024 environ 3 % des déchets plastiques recensés.

En septembre 2025, Danone North America a conclu un accord avec l'ONG Earth Island Institute, qui l'accusait de pratiques trompeuses sur la recyclabilité de ses emballages. L'entreprise s'est engagée à financer des initiatives de réduction des déchets en Californie et à diffuser un message éducatif sur les limites du recyclage.

STMICROELECTRONICS : malus de 0,25 point pour une controverse liée au manque de sobriété industrielle et chimique.

Un rapport de l'Agence Régionale de Santé (ARS), publié en avril 2024, a révélé que l'usine STMicroelectronics de Crolles (Isère) est l'un des plus grands émetteurs de PFAS dans la région Auvergne-Rhône-Alpes. Le rapport mentionne également des rejets importants d'azote, de phosphore et de cuivre, à des niveaux comparables à ceux d'une grande ville, aggravant les phénomènes d'eutrophisation et de toxicité. Une action en justice est envisagée pour cette pollution.

TOTALENERGIES : malus de 0,5 point pour deux controverses liées à la pollution.

En février 2024, un groupe de citoyens yéménites a déposé une plainte contre TotalEnergies, pour pollution de l'eau et des terres de Hadramaout, au Yémen. Les plaignants affirment que Total a contaminé les eaux souterraines, qui constituent la seule source d'eau pour la population locale, à la suite de déversements de produits.

En avril 2025, le groupe TotalEnergies a été désigné comme l'un des dix plus grands émetteurs de « polluants éternels » en France dans un rapport de l'ONG Générations Futures.

Question 2

CARREFOUR : malus de 0,5 point pour trois controverses liées à des problèmes sociaux dans la chaîne de valeur (dont rémunération).

Amnesty International a rapporté que les travailleurs migrants dans les franchises Carrefour et Majid Al Futtaim étaient soumis à des pratiques abusives, notamment un recrutement trompeur, des dettes importantes, de longues heures de travail et des conditions de vie précaires. En 2024, Carrefour figure parmi les entreprises les plus citées pour abus de travailleurs migrants selon le Business & Human Rights Resource Centre. En réponse, l'entreprise a lancé une enquête interne, commandé un audit externe et nommé un expert indépendant pour évaluer la situation des droits humains. Cette controverse concerne directement les salaires décents et les conditions de travail.

Les deux autres controverses indirectement liées au salaire décent (travail forcé) concernent une accusation d'approvisionnement auprès de fournisseurs suspectés d'utiliser le travail forcé ouïghour (Enquête du Outlaw Ocean Project) et une autre accusation de Bloom et Foodwatch de non-respect de la loi française sur le devoir de vigilance (2017), dénonçant des fournisseurs impliqués dans des abus de droits humains et pratiques non durables.

ORANGE : malus de 0,5 point pour une controverse liée au niveau de vie décent dans la chaîne de valeur.

En août 2025, le Comité Syndical des Travailleurs Temporaires d'Orange Mali (CSTTOM) tient une conférence de presse pour dénoncer le licenciement illégal de 151 travailleurs. Ces salariés ont affirmé avoir été privés de droits fondamentaux tels que l'assurance santé, les congés payés et la sécurité sociale.

RENAULT : malus de 0,25 point pour une controverse liée au niveau de vie décent dans la chaîne de valeur. Managem, fournisseur de cobalt pour Renault est accusé de mauvaises conditions de travail pour ses 1 200 employés dans les mines de Bou-Azzer au Maroc, incluant sécurité insuffisante, problèmes de santé et salaires impayés. Les impacts environnementaux sont également graves, avec contamination à l'arsenic et pénurie d'eau.

Question 3

Aucune controverse recensée par les analystes.

Question 4

Aucune controverse recensée par les analystes.

Question personnalisée

CRÉDIT AGRICOLE et SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : malus de 0,25 point pour une controverse.

En 2023, un groupe de sociétés pétrolières et gazières et de banques a été cité parmi les acteurs impliqués dans le développement et/ou le financement de projets d'extraction de « bombes carbone » capables de pomper plus d'un gigatonne de CO₂ chacun. Parmi les contributeurs notables à ces projets, le Crédit Agricole et Société Générale font partie des banques impliquées. Leur implication s'étend à 31 entreprises associées à l'exploitation de bombes carbone, avec un engagement financier de 39,8 milliards de dollars.

ENGIE : malus de 0,25 point pour une controverse.

InfluenceMap a publié un rapport en août 2023 accusant Engie (ainsi que d'autres entreprises énergétiques) d'influencer les politiques mondiales d'investissement climatique et énergétique. Le rapport identifie trois phases : la promotion de l'exploration gazière en Afrique, la défense de l'importation de GNL en Europe et l'affaiblissement des politiques climatiques de l'UE pour réduire la demande de gaz. Cette influence compromet les objectifs climatiques européens et les opportunités de développement durable en Afrique.

RENAULT : malus de 0,5 point pour une controverse.

Renault reste impliqué dans une affaire de fraude aux émissions polluantes initiée après le scandale Volkswagen. Mis en examen pour tromperie après la découverte d'écart importants entre les émissions mesurées en laboratoire et celles observées, le constructeur a provisionné 80 M€ en prévision de sanctions, tandis que plusieurs collectivités françaises se sont constituées parties civiles en 2024.

TELEPERFORMANCE : malus de 0,25 point pour une controverse.

Depuis 2024, Teleperformance est accusée en Grèce de répression syndicale et de conditions de travail abusives (licenciements de syndiqués, surveillance excessive, pressions salariales). Ces pratiques ont conduit à plusieurs grèves et à une interpellation du parlement européen début 2025.

TOTALENERGIES : malus de 0,25 pour une controverse.

En octobre 2023, une enquête menée par Le Monde et plusieurs ONG, dont Data for Good et Éclaircies, a révélé l'implication de TotalEnergies, d'autres entreprises et de banques dans le développement de « bombes carbone », grands projets fossiles très émetteurs. Ces 294 sites déjà en activité représentent 880 gigatonnes de CO₂e, soit bien au-delà du budget carbone mondial restant pour limiter le réchauffement à 1,5 °C. L'ajout de 128 projets supplémentaires pourrait épuiser définitivement le budget pour rester sous 2 °C, mettant en cause la responsabilité des acteurs impliqués.



ANNEXE VII : Complément sur la méthodologie de la NEC

LA NEC, BOUSSOLE ENVIRONNEMENTALE AU SERVICE DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

La NEC se différencie des autres indicateurs notamment par les caractéristiques suivantes :

Transparente : gage de crédibilité et d'opposabilité scientifique, sa méthodologie est détaillée, publique et librement accessible sur le site :

<https://www.nec-initiative.com/fr/methodologie/>

Granulaire : contrairement aux autres mesures d'alignement et aux critères d'exclusion ne mettant en évidence que le « très vert » ou le « très brun », la NEC se distingue par sa granularité qui lui permet d'analyser et de comparer l'ensemble des activités économiques, des plus brunes aux plus vertes, en passant par 200 nuances de contribution environnementale ;

Relative et trans-sectorielle : elle a été conçue pour comparer toutes les activités économiques entre elles entre secteurs et à l'intérieur de chaque secteur ;

Globale : elle peut être appliquée à toute zone géographique, toute taille d'entreprise, tout secteur économique et toute classe d'actifs.

Plus d'informations

Site Internet :

<https://www.nec-initiative.com/fr/>

Page LinkedIn :

@NEC – NET Environmental

Contribution :

<https://www.linkedin.com/company/nec-initiative/about/?viewAsMember=true>

Mail contact :

hello@nec-initiative.org

PARAGRAPHES DE PRÉSENTATION DES SECTEURS

Alimentation et boisson

Le référentiel sectoriel « Alimentation et boisson » de la NEC permet d'analyser toutes les activités allant de la production, à la transformation, en passant par la distribution et la vente. Les principales pressions environnementales de ce secteur sont exercées sur le climat avec l'agriculture, la pêche et l'élevage, responsables de plus d'un quart des émissions de gaz à effet de serre mondiales. Ces activités ont également des impacts massifs sur la biodiversité et exercent des pressions fortes sur les écosystèmes locaux, notamment en dégradant les sols et en polluant les eaux. Enfin, l'agriculture exerce une pression très importante sur les ressources en eau puisqu'elle représente environ 70 % de l'eau douce extraite à l'échelle mondiale. La NEC capture ces impacts en intégrant des composants quantitatifs concernant les émissions de gaz à effet de serre, la consommation en eau, le changement d'usage des sols et l'eutrophisation, ainsi qu'un composant biodiversité basé sur la qualité des labels utilisés dans l'alimentation (pêche, élevage, agriculture), et un composant concernant spécifiquement les emballages.

Bois, forêts, papier

Les quatre activités principales de la chaîne de valeur du bois et du papier sont incluses dans ce référentiel : la sylviculture, la production de pâte à papier et de papier, les scieries et produits du bois et les emballages et autres produits à base de fibres. Les impacts majeurs de ce secteur concernent la biodiversité et le climat. L'industrie forestière participe largement au processus de déforestation qui, lui-même, contribue à la dégradation des écosystèmes et réduit les puits de carbone, ce qui impacte le climat en retour. Ce secteur a également des impacts sur l'eau, au niveau de sa consommation mais aussi de la pollution. La NEC capture ces impacts à l'aide d'un panel de certifications environnementales.

Carburants

Le référentiel « Carburants » prend en compte tous les combustibles fossiles et renouvelables sous toutes leurs formes. Ils sont présents au quotidien dans nos usages (électricité, chauffage, transports). Les activités

analysées vont de l'amont (extraction, plantation, production) en passant par le stockage, le raffinage, le transport et enfin l'aval avec la distribution. L'impact environnemental majeur concerne le climat puisque les combustibles fossiles représentent environ 60 % des émissions totales de gaz à effet de serre mondiales. Mais ce secteur a également un impact sur la qualité de l'air, encore une fois via les combustibles fossiles, sur l'eau et la biodiversité. La NEC capture les impacts environnementaux de ce secteur en complétant l'usage final de ces produits avec l'impact des techniques d'extraction, l'intégration d'un budget carbone et des éléments spécifiques aux carburants biosourcés.

Chaudrage

La NEC permet d'analyser les différentes activités de la chaîne de valeur de la production de chaleur : équipement thermique, production et distribution de chaleur. On y distingue le chauffage des locaux (petits systèmes pour maisons et bâtiments), le chauffage industriel (production de chaleur centralisée à usage industriel) et le chauffage urbain. Comme le secteur du chauffage repose encore largement sur les combustibles fossiles, les principaux impacts concernent le climat et la qualité de l'air. Les combustibles fossiles émettent du CO₂ ainsi que des polluants atmosphériques néfastes pour l'environnement. La NEC mesure le niveau de contribution des produits, services et activités en prenant en compte les émissions de gaz à effet de serre, les émissions de polluants atmosphériques et les impacts en termes de biodiversité (changement d'usage des sols, pollution des sols), ainsi qu'en appliquant, le cas échéant, un élément qui mesure la performance de l'équipement de chauffage.

Chimie

Les produits issus de la chimie se retrouvent dans un large éventail d'activités et de secteurs économiques. Ils peuvent notamment contribuer directement ou indirectement à la transition environnementale grâce à des composés, des ingrédients, des catalyseurs ou des produits, en réduisant les émissions des véhicules ou en améliorant le contrôle de la pollution, le traitement des eaux usées, etc. Cependant leur production est responsable de 6 % des émissions de gaz à effet de

serre et leur usage provoque des impacts sur les ressources et les écosystèmes. L'usage final du produit dans lequel est utilisé le produit chimique a donc une importance majeure dans ce référentiel, élément auquel s'ajoutent un composant d'intensité énergétique et un incrément lié aux spécificités du produit. Ce référentiel couvre également spécifiquement les différents types d'hydrogène (électrolyse, vaporeformage du gaz naturel, gazéification du charbon, ...).

Construction et immobilier

Ce référentiel sectoriel englobe de nombreuses activités de la chaîne de valeur de la construction : de la production des matériaux et des équipements énergétiques, à la construction des bâtiments en passant par la rénovation et la gestion immobilière. Les impacts environnementaux de ce secteur sont très importants, ils concernent le climat lors des phases de construction et d'usage des bâtiments, mais aussi l'eau ou la gestion des déchets. La NEC capture dans son équation un composant matériel sur la base du référentiel des matières premières, elle y ajoute un incrément sur la performance énergétique des bâtiments, un autre concernant la part d'énergie renouvelable utilisée et de matériaux recyclés, ainsi qu'un incrément « biodiversité » concernant les impacts liés à l'artificialisation.

Déchets

Dans ce référentiel, la NEC regarde les impacts environnementaux des activités de collecte, de tri et de traitement des déchets. Il s'agit d'un secteur à forte intensité d'impact qui englobe tous les types de déchets non radioactifs classés en trois catégories : les déchets dangereux ou toxiques, les déchets non dangereux et les déchets inertes. Les trois principales questions environnementales qui se posent à l'industrie des déchets sont le climat (GES), les ressources (et les déchets eux-mêmes) et la biodiversité (utilisation des sols et pollution des sols). Néanmoins, les seules informations accessibles et mesurables sont, dans le meilleur des cas, la géographie, la nature des déchets et le type de traitement : une approche quantitative des volumes de traitement des déchets est alors combinée à une approche qualitative par type de déchets, type de traitement et géographie.



Eau

Dans ce référentiel, la NEC regarde les impacts environnementaux des activités de prélèvement, de transport, de stockage et de distribution d'eau, mais aussi des activités de collecte et de traitement des eaux usées. La pression environnementale de ce référentiel s'exerce d'abord sur la ressource en eau, elle-même. Au moment de l'extraction et surtout lors de la distribution, les infrastructures affichent souvent des taux de fuite importants, dont les impacts s'aggravent à proportion du stress hydrique des zones géographiques où se trouvent les sites d'extraction d'eau. En aval, le niveau de traitement ou de non-traitement des eaux usées est également déterminant. La NEC intègre dans son équation trois composants : biodiversité, eau (fuites sur les réseaux et stress hydrique) et traitement des eaux usées (en fonction des zones géographiques).

Électricité

Le référentiel couvre la production d'électricité, l'activité de vente aux clients finaux et l'exploitation du réseau électrique qui achemine l'électricité entre les deux et, de manière transversale, l'ensemble des équipements et services nécessaires à ces différentes activités. Les impacts majeurs modélisés concernent tout d'abord le climat, dans la mesure où la production d'électricité repose encore largement sur les énergies fossiles. On note également un impact majeur sur la biodiversité avec les dégradations d'habitats naturels et sur les ressources avec la production de déchets – radioactifs ou non – à chaque étape de production d'électricité, toute technique confondue. La NEC tient également compte de la pollution atmosphérique. La NEC capture ces impacts via les émissions de gaz à effet de serre, via trois autres composants « biodiversité », « qualité de l'air » et « déchets » (radioactifs ou non), et permet, en fonction du pays ou du type d'équipements sur le réseau, d'agréger ces différents éléments.

Electroménager

La chaîne de valeur des appareils électroménagers comprend les activités de production d'appareils ménagers et professionnels, ainsi que les activités de vente et de services associés. L'industrie se divise entre les gros appareils ménagers (réfrigération, cuisson et lavage/séchage) et les petits appareils ménagers (cuisine, salle de bains, etc.), mais également entre les appareils domestiques ou professionnels. C'est un secteur à impacts modérés, ils se manifestent principalement lors de la phase d'usage, sur le climat avec la consommation d'électricité mais aussi sur l'eau et sur les déchets. La NEC capture les impacts de ce secteur en intégrant la consommation d'énergie des appareils ainsi que leur consommation en eau, avant d'ajouter un incrément concernant les pratiques commerciales pouvant contribuer positivement ou négativement à la performance environnementale des appareils concernés (obsolescence programmée, extension de garantie, degré de réparabilité, ...).

Habillement et textile

Le périmètre du référentiel sectoriel de l'habillement et du textile couvre les activités utilisant des fibres textiles, notamment leur transformation en vêtements (y compris les chaussures) et autres produits textiles, ainsi que les activités de vente au détail. Les impacts de ces activités concernent notamment le climat puisque les activités de ce secteur représentent 8 % des émissions de gaz à effet de serre mondiales, mais aussi sur l'eau : au niveau de l'amont agricole, de la production, ainsi que dans la phase d'usage (consommation et pollution des eaux). Enfin, ce secteur a des impacts sur la biodiversité lors de la phase amont de production des fibres. La NEC capture donc ces impacts avec un composant « fibre » (climat, consommation en eau, usage des sols, eutrophisation, pollution aux microplastiques), un incrément pour tenir compte des certifications et labels environnementaux, et un composant « pratique commerciale » qui a pour objectif de mettre en exergue des pratiques qui pourraient venir accentuer ou diminuer l'impact d'un produit (fast fashion, obsolescence programmée, seconde main, service de réparation, extension de garantie, ...).

Informatique, numérique, télécoms

On distingue cinq catégories d'activités dans ce référentiel : les équipements informatiques, appareils et équipements électroniques (fabrication et vente d'ordinateurs, de téléphones, de semi-conducteurs...), les activités des data centers (services de cloud, construction, design et gestion de data centers), les logiciels et services informatiques (conseil informatique, logiciel d'application, jeux en ligne, services en ligne...), les télécoms et le e-commerce. Les impacts de ce secteur concernent le climat au travers de la consommation d'électricité nécessaire à la fabrication puis à l'utilisation des produits, mais aussi les ressources et les déchets, car le matériel électronique, de plus en plus complexe et puissant, nécessite d'importantes ressources minérales et génèrent des déchets électroniques qui ne sont pas ou très peu recyclables. La NEC évalue l'usage final des produits analysés, en intégrant un élément qui permet de mesurer si le produit en améliore ou en détériore la performance environnementale. La NEC intègre aussi des impacts spécifiques, comme la performance énergétique des serveurs et leur alimentation en énergies renouvelables par exemple.

Dans le cadre de l'enrichissement de sa méthodologie, la NEC intègre désormais deux référentiels supplémentaires dédiés aux secteurs financier et de la santé-pharmacie :

Finance

Ce référentiel couvre l'ensemble des grandes activités du secteur financier : gestion d'actifs, assurance, réassurance, banque de détail, banque d'affaires, fonds de pension, etc. Il propose également une évaluation des obligations souveraines. Dans une logique de "final use" chère à la NEC, l'évaluation environnementale des acteurs du secteur financier est avant tout lié aux activités que ces dits acteurs financent. Additionnés à cette logique de final use (types d'activités financées ainsi que leur géographie), la NEC tient compte du Green Asset Ratio, des politiques d'exclusion des énergies fossiles et des labellisations.

Mobilité et transports

Ce référentiel couvre l'ensemble de la chaîne de valeur du transport de passagers et de marchandises dans tous les modes de transport : maritime, routier, ferroviaire et aérien. Il inclut les fabricants de pièces automobiles et de véhicules, les infrastructures de transport et les opérateurs de services de transport comme les loueurs, les transporteurs et les logisticiens. Les impacts majeurs de ce secteur concernent le climat et la qualité de l'air. En effet, le secteur des transports est l'un des principaux responsables des émissions de gaz à effet de serre. Les combustibles fossiles sont utilisés pour le transport routier (essence et diesel), le transport maritime (fioul lourd) et le transport aérien (kérosène). Ce secteur impacte également la biodiversité, à l'image des infrastructures terrestres qui provoquent changement d'usage des sols et fragmentation des espaces, par exemple. La NEC intègre les émissions de gaz à effet de serre et les émissions de polluants atmosphériques dans son équation, ainsi qu'un composant "biodiversité" pour les infrastructures.

Santé & Pharma

Ce référentiel couvre les activités de fabrication et vente de médicaments et de vaccins correspondant aux pathologies et/ou spécialités suivantes : oncologie, neurologie, immunologie, maladies cardiovasculaires, maladies respiratoires, maladies rares, vaccins, homéopathie, traitements hormonaux, ...

Le potentiel écotoxicité des produits est mis en perspective avec leur valeur sociale (par exemple, leur capacité à soigner des maladies graves et à faire gagner des années de vie en bonne santé). Un léger incrément géographique tient compte des performances locales en termes de traitement de l'eau et de gestion des déchets (pouvant tous les deux réduire les impacts des produits pharmaceutiques sur l'environnement).

N.B. : les équipements et appareils médicaux / thérapeutiques sont couverts par les référentiels « Appareils / Electroménager » et « Informatique, Numérique, Télécoms » ; les hôpitaux par le référentiel « Construction et Immobilier », ...

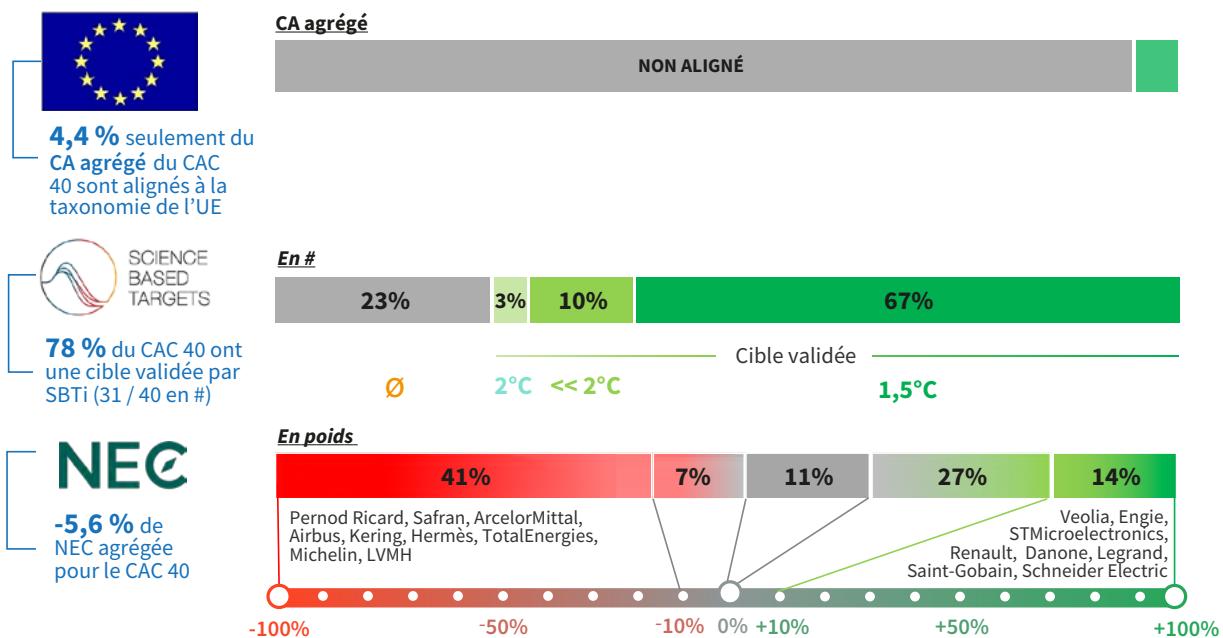


ANNEXE VIII : Complément de l'analyse qualitative de la NEC sur le CAC 40

Le CAC 40 est-il vert ? (Données de l'année 2024)



La NEC, instrument de granularité et de comparaison, pour dépasser les approches trop binaires.



ANNEXE IX : Analyse des renvois à la documentation publique

Contexte

La campagne de 2024 avait déjà mis en évidence que certaines sociétés renvoyaient systématiquement à leur DEU sans fournir d'explications complémentaires, ce qui limitait la clarté et la portée du dialogue actionnarial. Ces pratiques, bien que conformes au cadre légal, peuvent être perçues comme un moyen d'écludre une réponse directe aux interrogations des actionnaires. Cette année, marquée par la première publication des rapports de durabilité conformes à la CSRD, un accroissement des renvois vers le DEU est attendu. Il devient alors crucial de distinguer les renvois pertinents, qui orientent utilement le lecteur vers des éléments de réponse détaillés et cohérents, des renvois dilatoires, qui servent principalement à contourner l'obligation de répondre de manière claire aux questions des actionnaires.

Objectif

L'étude vise à analyser et classifier la manière dont les entreprises du CAC 40 ont renvoyé le lecteur vers le DEU pour répondre à la question posée. Il s'agit ensuite d'évaluer la corrélation éventuelle entre la fréquence ou l'intensité de ces renvois et la note attribuée par les analystes du FIR à la réponse.

Méthodologie

Pour chaque question et chaque entreprise, ont été répertoriés :

- Le **nombre de renvois**
- Le **degré de citation**
- Le **degré de réponse à la question**

Un renvoi est comptabilisé comme tel lorsque l'entreprise s'appuie explicitement sur un document externe (DEU, charte, politique) pour répondre à la question⁷⁵.

Le degré de citation est qualifié de

- **Faible** : moins de trois renvois
- **Modéré** : trois à six renvois ou copier-coller
- **Élevé** : plus de six renvois ou copier-coller sans effort de rédaction.

Il est à noter qu'une entreprise peut avoir un degré de citation élevé, mais tout de même avoir répondu à la question en recopiant des parties de son DEU. Ces cas de figure sont reconnus en évaluant le degré de réponse, selon la présence effective des éléments de réponse attendus :

- **À répondu** : efforts de rédaction et de réponse à la question, confirmés par les analystes.
- **À partiellement répondu** : l'entreprise donne quelques éléments de réponse à la question.
- **N'a pas répondu à la question** : les principaux éléments de réponse attendus ne sont pas retrouvés dans la réponse ni dans les renvois.

Pour plus de granularité, les renvois ont également été catégorisés à titre indicatif pour rendre compte de la pluralité des cas de figure : copier-coller répondant ou non à la question, renvoi imprécis (pas de page ou de section), renvoi précis pour appuyer le narratif, renvoi précis répondant ou non à la question. Toutefois, afin de faciliter l'analyse, ces catégories ne sont pas retenues dans la consolidation finale.

Ainsi, une entreprise est identifiée comme ayant eu un recours excessif aux renvois dans sa réponse lorsque son degré de citation est élevé et qu'elle n'a pas répondu à la question.

Lorsque son degré de citation est modéré ou élevé et que l'entreprise a répondu partiellement ou n'a pas répondu à la question, le caractère excessif des renvois est déterminé au cas par cas, en fonction de l'effort de rédaction, de la précision des renvois et de la présence d'éléments de réponse pertinents dans les documents auxquels l'entreprise renvoie. Ces cas de figure concernent uniquement la question générique 3 qui exige de la transparence sur les compétences de durabilité des administrateurs.

Degré de citation / Degré de réponse	À répondu	À partiellement répondu	N'a pas répondu
Faible	Non-excessif	Non-excessif	Non-excessif
Modéré	Non-excessif		
Élevé	Non-excessif		Excessif

Parmi les entreprises évaluées comme ayant eu un recours excessif aux renvois, cette catégorisation est validée au cas par cas en prenant appui sur les analyses des réponses. Les notes du FIR sont ensuite ajoutées pour évaluer la corrélation entre les différentes variables.

⁷⁵. À titre d'exemple, n'est pas comptabilisé comme un renvoi « Au-delà de notre Charte Ethique fournisseurs, nous mettons en place des mesures de prévention des risques sur les droits humains », alors que « La Charte Éthique fournisseurs permet au groupe d'œuvrer pour un salaire décent pour les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement. » est comptabilisé comme un renvoi.



Résultats

L'analyse met en évidence une utilisation fréquente des renvois dans les réponses des entreprises. Le nombre de renvois s'élève à 127 pour la question 1 (sobriété), 81 pour la question 2 (salaire décent), 114 pour la question 3 (gouvernance de la durabilité) et 33 pour la question 4 (gouvernance et IA).

La comparaison entre les entreprises ayant eu un recours excessif aux renvois et celles n'en ayant pas eu met en évidence des écarts notables dans les notes du FIR. Les entreprises ayant eu un recours excessif aux renvois ont eu en moyenne environ 0,8 point de moins que les autres pour la question 1, 1 point de moins pour la question 2 et 0,6 point de moins pour la question 3. Ces différences significatives confirment une corrélation négative entre la qualité perçue des réponses et l'usage de renvois dilatoires.

Pour la question 1 sur la sobriété, bien que les renvois soient nombreux (127), ils restent globalement pertinents car liés aux normes environnementales de la CSRD (ESRS E1 à E5). Toutefois, 3 entreprises ont été identifiées pour un recours excessif aux renvois, leur réponse étant relativement succincte et les renvois ne répondant que partiellement, voire pas du tout, aux questions posées, souvent en se concentrant uniquement sur leur stratégie climatique. À l'inverse, certaines entreprises, telles que Veolia et Axa, ont repris de larges extraits de leur DEU, mais de manière cohérente et en lien direct avec les thèmes abordés.

Concernant la question 2 (niveau de vie décent), 6 entreprises présentent un recours excessif aux renvois. Ces dernières diluent la question spécifique du niveau de vie décent dans des sections généralistes de leur DEU, et se concentrant ainsi sur des engagements très larges (respect des droits humains, interdiction du travail forcé, audits fournisseurs). On peut souligner le bon exemple d'Hermès en termes de renvois pertinents, qui a accompagné son narratif d'un tableau renvoyant précisément (avec numéros de pages) aux sections de ses documents publics (DEU, plan de vigilance) traitant précisément du salaire décent et niveau de vie décent.

La question 3 (gouvernance de la durabilité) demandait explicitement de référencer des informations de gouvernance, ce qui favorise mécaniquement les renvois et explique le nombre de 114 renvois. Il est possible d'identifier 6 entreprises comme ayant eu un recours excessif aux renvois qui étaient souvent imprécis ou renvoyaient à des contenus trop généraux pour répondre aux sous-questions, notamment sur la granularité des compétences ESG et les formations des administrateurs. Toutefois certaines entreprises, comme Total Energies, avaient un DEU particulièrement complet, leur permettant de répondre à la question de manière satisfaisante.

Enfin, pour la question 4, portant sur un thème non couvert par la CSRD, seuls 33 renvois ont été comptabilisés et aucune entreprise n'a été identifiée comme ayant eu un recours excessif aux renvois.

ANNEXE X : Correspondances entre questions du FIR et ESRS (CSRD)

Comme en 2024, le FIR a choisi d'établir une matrice de correspondance entre la CSRD et les questions posées. Ce tableau, non-exhaustif, présente de manière granulaire les ESRS, les Disclosure Requirements (exigences de reporting) et les data points (points de données) associés, mis en miroir avec les questions du FIR. Les éléments présents dans les ESRS 1 et 2 sont annotés car obligatoires pour toutes les entreprises (*). Les points de données volontaires sont également identifiés (**): leur divulgation repose sur la bonne volonté des entreprises. Les autres points de données, non annotés, dépendent quant à eux de

l'exercice de double matérialité mené par l'entreprise.

Ce tableau de correspondance ne signifie pas que le reporting des entreprises aux ESRS mentionnés soit pleinement substituable aux questions posées par le FIR. Ces dernières visent les angles morts de la CSRD afin de compléter les informations divulguées dans les rapports des entreprises et à encourager une transparence accrue sur des enjeux jugés importants par les investisseurs responsables.

Évaluation du FIR		Correspondances CSRDI		
Questions	Sous-questions	ESRS	Disclosure Requirements	Data points ⁷⁶
Q1 Sobriété	a) Définition du concept (ou équivalent)	ESRS E1 Changement climatique	DR E1-1 : Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique	E1.MDR-P_01-06* E1-1_08
	b) Application du concept de sobriété dans l'utilisation des ressources et c) Exemples, indicateurs		DR E1-2 : Politiques relatives à l'atténuation du changement climatique et à son adaptation	E1.MDR-A_01-12*
	c) Calcul de la part des activités concernées		DR E1-3 : Actions et ressources liées aux politiques climat	E1-3_03
	d) Concilier sobriété et rentabilité		DR E1-9 : Effets financiers attendus	E1-9_41
	a) Définition du concept (ou équivalent)	ESRS E2 Pollutions	DR E2-1 : Politiques relatives à la pollution	E2.MDR-P_01-06*
	b) Application du concept de sobriété dans l'utilisation des ressources		DR E2-2 : Actions et ressources liées à la pollution	E2.MDR-A_01-12*
	b) Calcul de la part des activités concernées		DR E2-4 : Pollution de l'air, de l'eau et des sols	E2-4_01*
	c) Exemples concrets de succès dans l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires		DR E2-6 : Effets financiers attendus des risques et opportunités liés à la pollution	E2-6_01
	c) Indicateurs			
	d) Concilier sobriété et rentabilité			
	a) Sobriété / définition du concept (ou équivalent)	ESRS E3 Eau & ressources marines	DR E3-1 : Politiques relatives à l'eau et aux ressources marines	E3.IRO-1_01* E3.MDR-P_01-06*
	b) Application du concept de sobriété dans l'utilisation des ressources		DR E3-2 : Actions et ressources liées aux politiques de l'eau et des ressources marines	E3.MDR-A_01-12* E3.MDR-T_01-13*
	b) Calcul de la part des activités concernées		DR E3-4 : Consommation d'eau	E3-4_08
	c) Exemples concrets de succès dans l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires		DR E3-5 : Effets financiers anticipés	E3-5_01
	d) Concilier sobriété et rentabilité			
	a) Sobriété / définition du concept (ou équivalent)	ESRS E4 Biodiversité et écosystèmes	DR E4-1 : Plan de transition et considération de la biodiversité dans la stratégie	E4-1_01 E4-1_18**
	b) Application du concept de sobriété dans l'utilisation des ressources		DR E4-2 : Politiques liées à la biodiversité et les écosystèmes	E4-2_07**
	b) Calcul de la part des activités concernées		DR E4-3 : Actions et ressources liées à la biodiversité et les écosystèmes	E4-3_01**
	c) Exemples concrets de succès dans l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires		DR E4-5 : Métriques d'impact	E4-5_02
	c) Indicateurs		DR E4-1 : Plan de transition et considération de la biodiversité et des écosystèmes dans la stratégie	E4-1_18**
	c) Difficultés rencontrées		DR E2-6 : Effets financiers anticipés	E4-6_01
	d) Concilier sobriété et rentabilité			
	a) Sobriété / définition du concept (ou équivalent)	ESRS E5 Utilisation des ressources et économie circulaire	DR E5-1 : Politiques relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	E5.IRO-1_01* E5.IRO-1_02* E5.MDR-P_01-06* E5-1_01 E5-1_03** E5-1_04**
	b) Application du concept de sobriété dans l'utilisation des ressources		DR E5-2 : Actions et ressources	E5.MDR-A_01-12*
	b) Calcul de la part des activités concernées		DR E5-4 : Entrées de ressources	E5-4_01
	c) Exemples concrets de succès dans l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires		DR E5-5 : Sorties de ressources	E5-5_02
	c) Indicateurs		DR E5-2 : Actions et ressources	E5-2_02** E5-2_01** E5-2_10**
	c) Difficultés rencontrées		DR E5-3 : Objectifs liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	E5.MDR-T_01-13* E5-3_01 E5-3_02
	d) Concilier sobriété et rentabilité		DR E5-1 : Politiques relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire	E5.MDR-P_01-06*
			DR E5-6 : Effets financiers attendus	E5-6_01

⁷⁶. Les identifiants des points de données sont ceux de l'Excel des points de données fourni par l'EFRAG :<https://www.efrag.org/sites/default/files/media/document/2025-06/EFRAG%20IG%203%20List%20of%20ESRS%20Data%20Points%20%281%29%20%281%29.xlsx>

Évaluation du FIR		Correspondances CSRDI		
Questions	Sous-questions	ESRS	Disclosures Requirements	Data points
Q2 Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur	a) Niveau de vie décent aux travailleurs de la chaîne de valeur a) Périmètre concerné	ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise (<i>périmètre travailleurs non-salariés</i>)	DR S1-2 : Processus d'engagement avec les travailleurs et leurs représentants	S1-2_01
			DR S1-7 : Caractéristiques des travailleurs non-salariés de l'entreprise	S1-7_01
				S1-7_02
				S1-7_03
			DR S1-8 : Couverture des négociations collectives et dialogue social	S1-8_06
	b) Identification et cartographie des risques / obstacles au versement d'une rémunération décente b) Mesures spécifiques pour réduire ces risques	ESRS S2 Employés dans la chaîne de valeur	DR S1-10 : Salaires adéquats	S1-10_04**
			DR S1-11 : Protection sociale	S1-11_06
			DR S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	S2.MDR-P_01-06*
				S2-1_03
				S2-1_06
	c) Critère de sélection dans le choix des fournisseurs / sous-traitants	ESRS S2 Employés dans la chaîne de valeur	DR S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	S2.SBM-3_04*
				S2.SBM-3_05*
				S2.SBM-3_07*
				S2.SBM-3_08*
			DR S2-4 : Mesures à prendre en cas d'impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur	S2-4_08 S2-4_11 S2-4_13** S2-4_14**
	d) Résultats obtenus d) Feuille de route et indicateurs e) Suivi des engagements pris par les fournisseurs et sous-traitants e) Gestion en cas de controverse	ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise	DR S2-1 : Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur	S2-1_06 S2-1_07 S2-1_08 S2-1_09 S2-2_05
			DR G1-2 : Gestion des relations avec les fournisseurs	G1-2_03
			DR S1-17 : Incidents, plaintes et impacts graves sur les droits de l'Homme	S1-17_08
		ESRS S2 Employés dans la chaîne de valeur	DR S2-4 : Mesures et approches en cas d'impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur	S2.MDR-A_01-12* S2-4_04 S2-4_09 S2-4_16**
			DR S2-5 : Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs, à l'amélioration des impacts positifs et à la gestion des risques et des opportunités	S2.MDR-T_01-13* S2-5_06**
	e) Gestion en cas de controverse	ESRS S2 Employés dans la chaîne de valeur	DR S2-3 : Processus pour remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations	S2-3_01 S2-3_02 S2-3_03 S2-3_04 S2-3_05 S2-3_06 S2-3_11**
			DR S2-4 : Mesures et approches en cas d'impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur	S2-4_11

Évaluation du FIR		Correspondances CSRD		
Questions	Sous-questions	ESRS	Disclosures Requirements	Data points
Q3 Compétences durabilité du conseil	a) Matrice de compétences des administrateurs	ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise ESRS 2 Informations générales "General disclosures"	DR S1-13 : Mesures relatives à la formation et au développement des compétences	GOV-1_15*
	b) Justification des compétences durabilité des administrateurs		DR GOV-1 : Rôle des organes d'administration, de gestion et de surveillance	GOV-1_16*
	c) Lister les compétences et leur nature			GOV-1_17*
	d) Transparence : biographie détaillée des administrateurs, modes d'acquisition des compétences et type d'évaluation continue de la compétence		DR GOV-2 : Informations fournies aux organes d'administration de l'entreprise et questions relatives au développement durable traitées par ces derniers.	GOV-2_01* GOV-2_02* GOV-2_03*

Évaluation du FIR		Correspondances CSRD		
Questions	Sous-questions	ESRS	Disclosures Requirements	Data points
Q4 Intelligence Artificielle	a) Vision / maîtrise : activités et métiers impactés	Pas de correspondance explicite	Des détails peuvent néanmoins être fournis par l'entreprise dans sa description de ses impacts matériels, risques et opportunités, et leur interaction avec la stratégie (ESRS 2 SBM-3)	SBM-3_01* SBM-3_02* SBM-3_03* SBM-3_04* SBM-3_05*
	b) Impacts sur la consommation d'énergie (eau et électricité)	ESRS E1 Changement climatique	DR E1-5 : Consommation d'énergie et mix énergétique	E1-5_01
		ESRS E3 Ressources marines et en eau	DR E3-4 : Consommation d'eau	E3-4_01 E3-4_02
	Conséquences sociales	ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise	DR S1-1 : Politiques relatives à la main-d'œuvre propre	S1.MDR-P_01-06*
		ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	DR S4-1 : Politiques relatives aux consommateurs et utilisateurs finaux	S4.MDR-P_01-06*
	Problèmes éthiques	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	DR S4-4 : Mesures concernant les impacts significatifs sur les consommateurs et les utilisateurs finaux	S4.MDR-P_01-06*
	Décisions d'investissement en lien / réduction des impacts	ESRS S1 Main d'œuvre de l'entreprise	DR S1-4 : Mesures en cas d'impacts matériels sur ses propres effectifs	S1.MDR-A_01-12*
			DR S1-5 : Objectifs liés à la gestion des impacts négatifs importants, à l'amélioration des impacts positifs et à la gestion des risques et des opportunités	S1.MDR-T_01-13*
	c) Dépendance : Nombre de systèmes d'IA sollicités Dépendances vis-à-vis des fournisseurs de systèmes IA Gestion du risque en question	ESRS S4 Consommateurs et utilisateurs finaux	DR S4-4 : Mesures concernant les impacts significatifs sur les consommateurs et les utilisateurs finaux	S4.MDR-A_01-12*
		Pas de correspondance explicite	Toutefois, la double matérialité invite l'entreprise à considérer comment elle est affectée par ses dépendances sur la disponibilité des ressources naturelles, humaines et sociales. Une dépendance technologique majeure sur un fournisseur d'IA est une source de risque financier. La réponse à ce risque (gestion, organisation, mesures prises) est couverte par les exigences de divulgation sur les politiques, les actions et l'allocation des ressources (Minimum Disclosure Requirements - MDR).	



NOTES



FIR FORUM POUR
L'INVESTISSEMENT
RESPONSABLE

48, rue Sainte-Anne - 75002 PARIS (FRANCE) — Tél. : +33 (0)1.40.36.61.58 — www.frenchsif.org