COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

LES RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

ASSEMBLÉES GÉNÉRALES

2025

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

SOMMAIRE

ENVIRONNEMENT

QUESTION 1. Sobriété 2

SOCIAL

QUESTION 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur 171

GOUVERNANCE

QUESTION 3. Compétences durabilité du conseil 301

QUESTION 4. Intelligence artificielle 407

ENVIRONNEMENT / SOCIAL / GOUVERNANCE

QUESTIONS PERSONNALISÉES aux entreprises du CAC 40 541

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

Assemblées générales

2025

Question 1

SOBRIÉTÉ

PILIER ENVIRONNEMENTAL

Selon la définition du GIEC[1], « *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, ...) 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'obère pas la satisfaction finale essentielle), etc...)

[1] *Rapport GIEC avril 2022, page 101*

SOMMAIRE

ACCOR 4
AIR LIQUIDE 6
AIRBUS 7
ARCELORMITTAL 23
AXA 26
BNP PARIBAS 37
BUREAU VERITAS 40
BOUYGUES 43
CAPGEMINI 46
CARREFOUR 50
CRÉDIT AGRICOLE 52
DANONE 54
DASSAULT SYSTÈMES 59
EDENRED 63
ENGIE 65
ESSILORLUXOTTICA 67
EUROFINS 69
HERMÈS 72
KERING 78
LEGRAND 86
L'ORÉAL 89
LVMH 92
MICHELIN 99
ORANGE 102
PERNOD RICARD 104
PUBLICIS 110
RENAULT 112
SAFRAN 116
SAINT-GOBAIN 119
SANOFI 122
SCHNEIDER ELECTRIC 124
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 126
STELLANTIS 130
ST MICROELECTRONICS 134
TELEPERFORMANCE 137
THALES 139
TOTALENERGIES 144
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD 145
VEOLIA 147
VINCI 168

ACCOR

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 ?

La sobriété est un élément clé de la stratégie environnementale du Groupe. Pour optimiser la performance énergétique des hôtels et réduire leur empreinte carbone, Accor déploie des mesures de sobriété et d'efficacité énergétique, tout en insistant sur la nécessité de recourir à de l'énergie renouvelable.

Optimiser la gestion des ressources naturelles est source de valeur pour les propriétaires en réduisant leur dépendance, en lissant leur risque et en adaptant leur offre à la demande des clients. Cela contribue également à adapter et mieux protéger leurs actifs face au changement climatique.
La stratégie économie circulaire s'appuie sur le concept « Refuser, Repenser, Réduire, Réutiliser, Recycler » (par ordre de priorité). En conséquence, les priorités définies par le Groupe sont les suivantes :

- Repenser les process opérationnels afin de réduire l'utilisation de nouvelles ressources, systématiser le recours aux dons et limiter la production de déchets ;
- Améliorer l'approvisionnement des produits en incluant systématiquement des critères environnementaux dans les appels d'offres et en privilégiant des produits éco-conçus ;
- Augmenter les taux de tri et de recyclage / réutilisation des déchets restants afin de limiter la part des déchets enfouis ou incinérés.

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 ?

L'ensemble des activités hotellières d'Accor intègre ce concept de sobriété. De la conception et du design des hôtels et lieux de vie, de la gestion des opérations hôtelières et de la préservation des ressources utilisées, au renforcement de l'attractivité et de la performance des hôtels grâce aux écocertifications, l'ambition est de repenser une expérience client qui prend en compte les limites planétaires.

Un plan de sobriété énergétique, contenant vingt-trois mesures, cible par ailleurs les postes de consommation les plus importants (climatisation et chauffage, chauffage de l'eau, éclairage, cuisson, etc.). Ce plan est mis en œuvre dans tous les hôtels du Groupe, avec des adaptations locales lorsque cela est nécessaire. Les directeurs d'hôtels filiales et managés sont aussi incités financièrement à réduire leur consommation d'énergie.

Concernant la rénovation énergétique des hôtels, Accor s'inscrit dans un modèle « asset light » et ne détient généralement pas les actifs immobiliers. Néanmoins, le Groupe propose aux propriétaires des hôtels des solutions de financement et de rénovation énergétique qui permet aux hôtels de s'affranchir d'investissements directs. Pour ce faire, Accor a déployé en 2023 des partenariats stratégiques mondiaux avec trois prestataires internationaux, une première dans le secteur de l'hospitalité.

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 ?

De nombreux exemples concrets illustrent les succès d'actions mises en place pour intégrer la sobriété dans le modèle d'affaires d'Accor. En 2024 :

- 88 % des hôtels sous enseigne Accor ont supprimé au moins 57 produits en plastique à usage unique.
- 36 % des hôtels sous enseigne sont écocertifiés.
- 2 340 hôtels sous enseigne ont défini leur valeur de référence de gaspillage alimentaire. 380 hôtels pionniers utilisent l'intelligence artificielle pour mesurer et réduire leur gaspillage alimentaire.
- 862 hôtels ont réduit d'au moins 10 % leur gaspillage alimentaire en 2024 vs. 2023.
- Le Groupe a réduit l'intensité énergétique de son réseau d'hôtels de 4 % (kWh/m^2) par rapport à 2023.
- 78 % des hôtels sous enseigne ont défini leur consommation d'eau de référence.
- Le programme « Skip the Clean » est déployé dans plus de 500 hôtels à fin 2024. Il donne la possibilité aux clients de ne pas faire nettoyer leur chambre quotidiennement si leur séjour dépasse une nuit.

De nombreuses adaptations opérationnelles et investissements ont été nécessaires pour atteindre ces objectifs. La suppression de certains produits plastique implique par exemple l'ajout de tâches opérationnelles pour les équipes (ex. : petits déjeuners à mettre en place avec des produits dans des contenants réutilisables, et non emballés). Des formations en ligne à destination des équipes opérationnelles ont été mises à disposition.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Une consommation de ressources plus sobre peut avoir un impact positif sur les dépenses opérationnelles d'un hôtel. Cela nécessite un investissement initial, et une adaptation des pratiques opérationnelles, mais le retour sur investissement peut être significatif.

La transition environnementale est aussi une opportunité de transformer l'hôtellerie et de répondre aux nouvelles attentes des clients.

AIR LIQUIDE

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 chaine 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 ?

Le concept de sobriété, tel que défini par le GIEC, est pris en compte dans la stratégie environnementale/démarche de développement durable d'Air Liquide, bien qu'il ne soit pas formalisé par le Groupe. Il est intégré à travers différentes approches.

- **Utilisation des ressources** : Air Liquide s'efforce d'optimiser l'utilisation des ressources tout au long de sa chaîne de valeur. Cela repose en particulier sur l'amélioration de l'efficacité énergétique de ses procédés, la réduction des émissions de CO2, et le développement de solutions pour une économie plus circulaire.
- **Modèle d'affaire** : le modèle d'affaires du Groupe, consistant à opérer la production de gaz industriels dans des unités de grande capacité et valorisant plusieurs co-produits afin de fournir des clients multiples, est intrinsèquement générateur d'efficacité énergétique.
- **Produits :** Air Liquide développe des solutions et technologies qui permettent à ses clients de réduire leur propre consommation de ressources. Par exemple, les solutions d'oxycombustion, basées sur l'oxygène fourni par le Groupe, permettent d'optimiser l'utilisation de l'énergie dans les procédés industriels de domaines tels que la sidérurgie ou la production de verre. De plus, Air Liquide est un acteur clé de la transition énergétique en développant des solutions pour l'hydrogène bas carbone, qui peut remplacer les énergies fossiles dans de nombreuses applications.

Le Groupe ne chiffre pas la part exacte de ses activités couvertes par le concept de sobriété en termes de chiffre d'affaires. Cependant, l'orientation globale de sa stratégie contribue à une utilisation plus sobre des ressources dans l'industrie.

AIRBUS

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 ?

The Company's sustainability strategy includes an environmental roadmap that aims to minimise impacts on the environment including the use of resources. The identification of topics having an existing or potential material impact is integrated in the Company's due diligence approach and is now verified by external auditors in the frame of the CSRD reporting. For those matters, a materiality assessment was notably supported by the consideration of Life Cycle Analysis of Airbus products. Material aspects related to this matter are mainly linked to energy efficiency (own operations, products) or material use and circularity, across Airbus products. Associated policies, actions, targets and metrics are presented in the Sustainability Statement as per CSRD requirements (see extracts below).

CO2/fuel efficiency of aircraft is a key performance indicator in customers' purchasing decisions. Material use optimisation can often be linked with aircraft weight savings (resulting in better aircraft fuel efficiency and attractivity for customers) and more efficient industrial processes. Both items can therefore contribute to positive financial effects.

Extract of relevant sections of the 2024 Report of the Board of Directors and of the 2023 Report of the Board of Directors

Climate change related actions and resources (E1-3) [1]

[1] 6.2.2.5 Actions and resources (E1-3) - pages 149 à 152.

Climate mitigation and adaptation-related actions are coordinated by the Sustainability Organisation under the leadership of the Chief Sustainability Officer, which includes multifunctional and cross-divisional teams on CO_2 and Energy, as well as a dedicated organisation for SAF. Annual sustainability budgets are allocated to each function to implement said actions. The emissions reduction estimates presented in the tables below are indicative and represent the Company's best view on how it intends to reach its targets, based on current assumptions, modelling (including effects of increasing production output) and portfolio of projects reducing CO_2 emissions and offsetting business growth. They may be refined over time as forecast techniques may improve and the portfolio of decarbonisation projects may be revised or re-prioritised to capture new opportunities or adapt to changes in market conditions.

The Company has not identified any dependencies on the availability and allocation of resources for the implementation of the below actions unless otherwise stipulated.

MITIGATION

The actions listed below support the achievement of the related target, which applies to the Company's own operations and operationally controlled entities. They have so far been implemented in priority on sites for which measured data is available, covering a large proportion of the concerned impact (see methodology in "– 6.2.2.6 Energy consumption and Mix (E1-5)" and "– 6.2.2.7 GHG Emissions (E1-6)").

Decarbonisation lever #1 - Scopes 1 & 2 - Energy efficiency

The Company is committed to enhancing energy efficiency for its buildings and industrial processes as part of its climate change action plan. This initiative, which encompasses improvements in lighting, insulation, and combined heat and power (CHP) optimisation, is on-going and planned to be further implemented company-wide by 2030.

Lever #1 - Scope 1&2 - Energy efficiency of stationary assets	Unit	
Expected GHG emission reduction in 2030 compared to 2024	$ktCO_2e$	**-73**
Achieved GHG emission reduction in 2024 compared to 2015 (incl. surface evolution, energy efficiency and weather impact)	$ktCO_2e$	**-92**

In addition to its efforts regarding the energy efficiency of sites, the Company has outlined a strategic initiative focused on enhancing mobile energy efficiency, primarily driven by the introduction of three new vessels, with rigid sails technology, and its Beluga fleet miscellaneous efficiency improvement projects.

Lever #2 - Scope 1&2 - Renewable and low carbon energy source for stationary assets	Unit	
Expected GHG emission reduction in 2030 compared to 2024	$ktCO_2e$	**-125**
Achieved GHG emission reduction in 2024 compared to 2015	$ktCO_2e$	**-447**

Decarbonisation lever #2 - Scopes 1 & 2 - Renewable energy

The Company has implemented a comprehensive plan for renewable and low carbon electricity contracting aimed at addressing Scopes 1 and 2 decarbonisation targets over the period 2015-2030. The primary focus is on Power Purchase Agreements (PPAs), which are expected to play a significant role in achieving these goals while the rest of emissions will be covered by REC & GoOs. This Company-wide action has a time horizon set until 2030. The success of the action is dependent on the availability of a direct decarbonised energy supply. This dependency underscores the importance of securing reliable and sustainable energy sources to meet the decarbonisation targets.

In addition to PPAs, the Company is committed to the implementation of local site renewable energy generation. Several projects are currently under study and development, focusing on photovoltaic systems, biomass, heat pumps, and other renewable technologies. This action has a time horizon set until 2030.

Lever #2 - Scope 1&2 - Renewable and low carbon energy source for stationary assets	Unit	
Expected GHG emission reduction in 2030 compared to 2024	$ktCO_2e$	**-125**
Achieved GHG emission reduction in 2024 compared to 2015	$ktCO_2e$	**-447**

The Company is committed to increasing the use of SAF in its relevant internal operations as part of its climate action strategy. This initiative is planned to be implemented by 2030.

Lever #2 - Scope 1&2 - Energy decarbonisation of energy mobile assets	Unit	
Expected GHG emission reduction in 2030 compared to 2024	$ktCO_2e$	**-78**
Achieved GHG emission reduction in 2024 compared to 2015	$ktCO_2e$	**-37**

Decarbonisation lever #3 - Scope 3 Use of Sold products - Technology improvement Introduction

Delivering latest generation aircraft. Airlines renewing their in-service fleet offers immediate potential for aviation decarbonisation, as reflected in the figures below.

Lever #3 - Scope 3 USP - Fleet renewal - Target enablers/contributors	Unit	
Current proportion of previous generation aircraft in global commercial aircraft fleet	%	**About 66%**
Estimated latest generation aircraft efficiency gain vs. than the previous generation	%	**About 25%**
Estimated A350 and A330neo efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**25%**
Estimated A320neo family efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**20%**
Estimated A220 efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**25%**

Continuous technological improvement. Additionally, the Company consistently works to improve the efficiency of its aircraft, through new aerostructure designs, advanced materials, upgraded systems, and more fuel-efficient engines, aiming to reduce CO_2, NOx, and noise emissions in operations. The scope of this action is within the Commercial Aircraft business, with a time horizon covering and lasting beyond the 2035 horizon of the related target.

A milestone was reached in 2024, with the certification of the A321XLR obtained in August and its commercial entry into service in October. The A321XLR offers the opportunity to longer-range routes for the single-aisle aircraft family, leveraging the platform's greater fuel efficiency and hence CO2 efficiency when compared to a bigger widebody aircraft.

Next generation aircraft, *supporting the sector's decarbonisation ambition beyond the Company's target horizon*. The Company is investing in technologies aimed at reducing emissions for the next generation of products. In particular, Commercial Aircraft is preparing next-generation single-aisle aircraft technologies, focusing on innovations for airframes and engines. One significant initiative is the "wing of tomorrow" programme, which has successfully delivered a full-size wing prototype incorporating lighter composite components and a folding wing tip. This programme integrates over 100 different components and manufacturing technologies, validating key automation targets. In collaboration with the European *Clean Sky 2 and Clean Aviation* programmes, the Company is researching new efficiency-enhancing technologies, such as semi-morphing wings, dynamic winglets, and innovative flight controls, as tested on a C295 transport aircraft. On the engine

side, the Company supports engine manufacturers in adapting and integrating their latest innovations to meet aircraft needs.

The Company also considers hydrogen as a promising technology for reducing aviation's climate impact. It has the ambition to bring a commercially viable, fully electric, hydrogen-powered commercial aircraft into service. The Company believes fuel cell technology to be the most promising to fulfil this ambition, which would significantly reduce emissions when compared to conventional jet engine configurations.

The scaling up of the hydrogen ecosystem is challenging and is progressing at a slower pace than previously anticipated. The scalability of fuel cell technologies towards a commercially viable product will also require more time. A commercially viable product is now expected to come later than 2035. The Company will use this additional time to further develop the performance of the fuel cell propulsion and liquid hydrogen system technologies that are expected to enable the development of the Company's first fully electric commercial aircraft, as part of its ambition to pioneer sustainable aerospace.

The Company is also fostering hydrogen ecosystem readiness by collaborating with various stakeholders, including airports, airlines, and energy providers, to support the evolution of market needs with renewable and low-carbon hydrogen. In order to foster such development, the "Airbus hydrogen network" involves a number of airports and numerous energy providers and airlines as partners, while new partners are still being recruited to join on a regular basis. In July 2024 alone, two Hydrogen Hubs were launched, one in Spain and another at Gatwick airport in the UK.

Key figure	Unit	2024
Number of airports involved in "Airbus hydrogen network"	No.	**215**

This comprehensive approach underscores the Company's commitment to sustainable aviation and its role in driving industry-wide decarbonisation efforts.

The Company plans to continuously invest in technologies to reduce product emissions with a time horizon extending beyond the 2035 timeframe mentioned for the near-term target.

Decarbonisation lever #4 - Scope 3 Use of sold products - SAF uptake

The Company is actively fostering SAF ecosystems readiness and partnerships to mitigate climate change. The primary constraints for operators are the price and global production capacity of SAF, which hinder large-scale adoption. To establish a robust SAF market, it is essential to match production with demand, supported by global

regulatory frameworks and incentivisation schemes. This includes implementing reporting mechanisms for consistent tracking of decarbonisation progress and using book and claim systems to simplify SAF usage and demonstrate its benefits to freight and corporate customers when needed. The Company is actively supporting the development of a regulatory framework supporting the growth of the SAF market. The Company advocates for policies that incentivise SAF production and usage, sharing industry best practices, and focusing on production levels assessment, life cycle analysis methodology, and sustainability criteria and standards harmonisation. A clear, stable, and consistent policy at both global and local levels, along with incentivisation or regulations, is essential to promote long-term investments and technology development.

Lever #4 - Scope 3 USP - SAF uptake - Target enablers/ contributors	Unit	
SAF CO_2 emissions reduction throughout life cycle vs. conventional kerosene	%	**Up to >80%**
Current Company's aircraft portfolio SAF fuel blend capability in operations	%	**Up to 50%**
End of the decade ambition for the Company's aircraft portfolio SAF fuel blend capability, including military aircraft and helicopters	%	**Up to 100%**

The Company is vigilant about the potential future positive or negative impacts on the environment or people that could arise with the development on the SAF market, if uncontrolled. SAF is a fuel derived from a range of "feedstocks" (origin of carbon molecules used) made from sustainable resources and brings significant reduction of CO_2 emissions throughout its life cycle when compared with conventional kerosene (see table). Eight SAF production pathways are currently certified for blending with kerosene, including processes such as hydro-processed esters and fatty acids (HEFA), alcohol-to-jet, Fischer Tropsch, or power-to-liquid. Some of them are derived from used fat, cooking oil and grease, municipal waste, agricultural and forestry waste and residues. More advanced technologies use hydrogen and carbon captured directly from the air as feedstock for SAF production.

On one hand, regional SAF production, dependent on local feedstock availability, can significantly contribute to socio-economic development, particularly in developing nations. On the other hand, it is essential that other sustainability dimensions be considered to prevent potential adverse impacts, especially for those SAF production pathways that imply land use. In order to be considered a SAF, an aviation fuel needs to meet defined sustainability criteria and requirements; the Company supports the ones set out by ICAO/CORSIA and in particular aspects related to non-competition with food and water resources. It also actively supports current and future sustainability criteria via regionally or nationally recognised schemes including EU Renewable Energy Directive (RED II), Renewable Fuel Standard (RFS), Low Carbon

Fuel Standard in the US, Renewable Transport Fuel Obligation in the UK and 'Renewable Fuel Units' (HBEs) in the Netherlands.

Creating favourable conditions for the SAF market requires both global cooperation and regional initiatives. In the EU and the US, positive momentum is evident, and similar efforts are needed worldwide. Cooperative platforms like the Commercial Aviation Alternative Fuels Initiative (CAAFI) in the US exemplify how stakeholders can collaborate to foster development of the market.

Early adopter. As an early adopter, the Company aims to stimulate market demand through its above mentioned flight tests and internal logistics using the Beluga aircraft, addressing actual SAF market development challenges.

Key figure	Unit	2024
Proportion of SAF used in Company's own operations	%	18%

In addition, the Company also engages with customers to assist them in using SAF in their commercial operations and better understand how SAF can be integrated in their business models. In 2024, the Company signed an agreement with airline Wizz Air including the integration of SAF on two European routes, as well as passenger surveys and joint marketing campaigns. The scope of this action is focused on Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035 and beyond. The Company is engaged in initiatives and partnerships promoting the development of SAF production and use. This also includes partnerships with airlines and producers aiming to accelerate the aviation sector's transition to SAF.

Towards a harmonised framework. As a global industry, aviation requires a harmonised and interoperable framework of standards and regulations to ensure a level playing field. The Company supports the systematic implementation of SAF policies across all states and recognises CORSIA as a reference for sustainability standards, aiding in the global sourcing of SAF. The Company also plays a leading role in cross-industry initiatives with ICAO state members, ATAG, IATA, JetZero Council (UK), and the First Movers Coalition, a partnership launched by the World Economic Forum (WEF). Regionally, the Company monitors the development of SAF-related regulations at national as well as regional levels to ensure their consistency with global standards and regulatory frameworks. For instance, in 2024, The Company contributed to the Colombian Ministry of Transportation's "Roadmap for Sustainable Aviation Fuels in Colombia" as a contributor to their roadmap through two studies: "Decarbonizing Aviation in Latin America in a Sustainable Way" and "SAF Risks and Opportunities Workshop for Colombia". The scope of this action is within Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035. The decarbonisation lever for this action is the uptake of SAF.

Aircraft capability. The Company is committed to ensure that all its aircraft platforms are up to 100% SAF capable by the end of the decade. This initiative aims to enhance the technical capability of the Company's aircraft portfolio, which is currently capable of operating with a fuel blend of up to 50% SAF. The ambition is to enable all aircraft platforms, including military aircraft and helicopters, to operate with up to 100% SAF by the end of the decade. The current 50% SAF limit ensures compatibility with the JET A/A-1 specification, allowing for a drop-in solution without modifications to aircraft or fueling infrastructure. Exceeding this limit would necessitate either modifications to adapt to a new fuel grade or the development of a purely synthetic fuel that fits within the existing specification.

The Company is actively involved in two key research projects in collaboration with industry partners: VOLCAN (a collaboration with Safran, Dassault and the french ministry of transport) and ECLIF3 (a collaboration with with Rolls-Royce, the German Aerospace Center (DLR) and SAF producer Neste). These projects focus on assessing the impact of 100% SAF on engine and fuel systems, as well as measuring the benefits on emissions and fuel efficiency. The findings from these projects will support further research and technical work to achieve 100% SAF certification for commercial flights by the end of the decade. Additionally, the Company has contributed to the approval process of eight SAF blending pathways with kerosene and continues to support industry-wide standardisation efforts at ASTM International to approve future pathways. In 2024, The Company was designated as co-leader of a newly formed working group in the frame of the International Aerospace Environmental Group (IAEG), aiming at developing technical specifications for 100% SAF.

The scope of this action encompasses Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035. The actions of this lever depend on the overall SAF market development, including the actions and investments of external resources.

Decarbonisation lever #5 - Scope 3 Use of sold products - Operations improvement

The Company is as well engaged in climate change mitigation through its Customer Services decarbonisation portfolio. This initiative is focused on reducing air traffic management ("ATM") inefficiencies and CO_2 emissions from current aircraft in operations. Key projects include the Single European Sky Air Traffic Management Research programme ("SESAR") and the HERON project, which aims to optimise aircraft operations during taxiing, improve trajectory-based operations ("TBO"), and reduce noise pollution. The current ATM environment is transitioning from static flight plans to TBO to enhance airport and ATM network performance. The Company is also developing fuel-saving procedures for airports and ground operations to minimise engine and auxiliary power unit (APU) usage while aircraft are on the ground.

In addition, the Company is exploring innovative practices such as formation flying through the Fello'fly project, launched in November 2019. This project aims to

demonstrate the viability of two aircrafts flying in close proximity on long-haul flights, allowing the follower aircraft to reduce engine thrust and fuel consumption per trip by utilising the wake energy of the leading aircraft. The scope of these actions are limited to Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035.

Lever #5 - Fello'fly project key figure	Unit	
Estimated engine thrust and fuel consumption reduction for follower aircraft (long-haul flights)	% fuel burn	**up to 5%**

In 2024, the Company has built on the positive results of the Fello'fly project by taking the lead of the EU's new "Gain Environmental Efficiency by Saving Energy" (GEESE) project, that will bring a concept of operations based on continental traffic flows from Europe to Asia and Europe to the Middle East. It will also define the requirements on operations and systems using the traffic flows from Europe to North America.

For decarbonisation levers #3, #4 and #5, the quantification of potential contributions to GHG emission reduction is deemed in part confidential and therefore not published. Due to the complexity and interdependencies between all product-related decarbonisation levers, it is not possible to calculate the achieved individual contributions to the overall GHG emission reductions. However an order of magnitude of the respective contributions from these levers to the sector's decarbonisation ambition can be found in the graph entitled "The aviation industry's roadmap towards "Carbon Neutral Emissions" by 2050' (see "– 6.2.2.2 Transition plan for climate mitigation (E1-1)").

Financial resources for mitigation actions

The Company estimates that a couple of hundred million euros per year (combined OpEx and CapEx) may be necessary to complete its Scopes 1 & 2 decarbonisation plan. This estimate is indicative and may be revised pending evolution and progress of the project portfolio.

Climate related targets (E1 -4)[2]

The Company has set itself three targets to manage material climate- related impacts and risks:

Scopes 1 & 2

The Company aims to reduce its Scope 1 and Scope 2 (market-based) emissions as shown in the table below, and to yearly neutralise all residual emissions.

[2] 6.2.2.6 Targets (E1-4) – Report of the Board of Directors 2024 p. 153-154.

Energy target - Scope 1 & 2 emissions SBTi-validated, aligned with a 1.5°C scenario	Unit	Target year	Target value	% vs baseline	Baseline year	Baseline value
Scope 1 & 2 market-based emissions	$ktCO_2e$	**2030**	**467**	-63%	2015	1,262
Intermediate milestones, on TCO scope	$ktCO_2e$	**2025**	**509**	-3%	2024	524
	$ktCO_2e$	**2024**	**581**	-2%	2023	592
Assumptions: see "Scope of reporting and methodology" in "– 6.2.2.8 GHG Emissions (E1-6)"						

The target is set on the aggregate of Scope 1 and Scope 2 market-based. While the plan defined to reach this target includes actions differentiated for Scope 1 and Scope 2, no additional sub-targets were formalised for Scope 1 and Scope 2 separately. The Scopes 1 and 2 target is validated by SBTi as being science-based and aligned with a 1.5°C scenario. The 2015 baseline has been set Company-wide as per SBTi requirements. The Company is considering future developments and their impacts on its Scopes 1 and 2 target, in line with requirements of applicable SBTi guidance and as outlined in the Transition Plan (see section "– 6.2.2.2 Transition plan for climate mitigation (E1-1)"). The SBTI Guidance 4.2 methodology was used to set the target and the Company sets-out to update the target at least every five years, in accordance with applicable SBTi guidance. A 2050 target has not yet been defined. This Company- wide target covers the Company's own operations and operationally controlled entities Scope 1 and Scope 2 emissions (market-based for Scope 2) and target boundaries were defined in accordance with SBTi guidance 4.2.

To operationalise the 2030 target, it is broken down in annual reduction targets and reductions are allocated across sites: they refer to a material sub-perimeter of its operations, referred to as Top Company Objectives ("**TCO**") scope, on which the Company can have a more direct control and influence, and used by the Company to steer its annual progress (see "Scope of reporting and methodology" in "– 6.2.2.8 GHG Emissions (E1-6)").

The target is a combined target for Scopes 1 and 2 which has been defined along guidelines set-out by SBTi guidance 4.2, including its baseline value. No intensity target has been set. For Scope 2 emissions, the target is based on the market-based GHG accounting method. The Company involved a wide range of internal stakeholders, incl. Facility Management, Industrial Operations, Finance, and Procurement, as well as the Board, during the target-setting process. No changes were made to the target during the reporting period.

Target achievement is monitored through the Company's environmental reporting process, which includes yearly and monthly reporting. Currently, the performance is in line with expectations - see "– 6.2.2.8 GHG Emissions (E1-6)" for more details on achievements. The target is aligned with the vision set out in the Environmental Policy to continually improve manufacturing and site operations to reduce emissions in line with the ambition of the Paris Agreement.

Scope 3 – Use of sold products

The Company aims to reduce the emission intensity of its commercial aircraft products:

Energy target - Scope 3 Use of sold products SBTi-validated	Unit	Target year	Target value	% vs baseline	Baseline year	Baseline value
Commercial aircraft products emissions intensity	gCO_2/RPK*	**2035**	**48.0**	-46%	2015	88.8

Scope: Company's commercial aircraft
Assumptions: average of emissions intensity of all commercial aircraft delivered in the reporting year
* RPK: Revenue Passenger Kilometre

The target is validated by SBTi as being science-based and aligned with a "well below 2°C" scenario, which is in line with the required level of ambition for a Scope 3 target according to SBTi's "Corporate near-term criteria version 5.2". Compatibility of the target with 1.5°C will be assessed when relevant guidance from the EU Commission becomes available. The Company is considering future developments and their impacts on its Scope 3 target, in line with requirements of applicable SBTi guidance and as outlined in the Transition Plan (see section "– 6.2.2.2 Transition plan for climate mitigation (E1-1)"). The SBTi Guidance 4.2 methodology was used to set the target and the Company sets-out to update the target at least every five years, in accordance to applicable SBTi guidance. The target is aligned with the vision set out in the Environmental Policy to develop products and services that enable a reduction of emissions in line with the ambition of the Paris Agreement. A 2050 target has not yet been defined.

The set target covers the use of sold products of all commercial aircraft sold (for more information on scope 3 coverage see 6.2.2.8 "GHG emissions"). The target boundaries and baseline value are defined in accordance with SBTi guidance 4.2. The 2015 baseline has been set based on Scope 3 "use of sold product" for commercial aircraft deliveries in 2015, as per SBTi guidance. The Company involved a wide range of internal stakeholders, including Strategy, Engineering, Finance, Programmes and Services, as well as the Board, during the target-setting process. The Company's progress on the target is monitored through the Company's environmental reporting process, which includes yearly reporting. Currently, the performance is in line with projections. No changes were made to the target during the reporting period. An absolute target has not been defined for Scope 3.

Energy

The Company aims to reduce purchased grid electricity and other energies (gas and other stationary fuels) for stationary sources across the whole Company reporting scope. This target is aligned with the Scopes 1 & 2 target as the resulting energy consumption reduction is an enabler of the Scopes 1 and 2 target. The Company involved a wide range of internal stakeholders, including Facility Management, Industrial Operations, Finance, and Procurement, as well as the Board, during the target-setting process.

Energy target	Unit	Target year	Target value	% vs baseline	Baseline year	Baseline value
Purchased grid electricity and other energies (gas and other stationary fuels) for stationary sources	GWh	**2030**	**2,534**	-20%	2015	3,167
Scope: Company-wide **Assumptions:** see "– 6.2.2.2 Energy Consumption and Mix (E1-5)"						

Target achievement is monitored through the Company's environmental reporting process, which includes yearly and monthly reporting. Currently, the performance is in line with expectations. The target is aligned with the vision set out in the Environmental Policy to continually improve manufacturing and site operations to reduce emissions in line with the ambition of reducing resource consumption and associated emissions. No changes were made to the target during the reporting period. Please refer to the section "– 6.2.2.2 Transition plan for climate mitigation (E1-1)" for information on decarbonisation levers, plans to adopt new technologies as well as progress against GHG targets.

With regards to the energy target related to stationary sources, energy consumption reduced in 2024 despite a production growth context, supported by significant gas consumption containment, better heating monitoring and temperature control as well as clement weather conditions. The 2024 energy target-related metric stood close to the 2030 target, however the trajectory towards the target integrates expected upcoming aircraft production ramp-up.

Materials and circularity[3]

I. Introduction

The Company recognises the challenges associated with depleting natural resources. This section covers its approach towards optimising the use of materials end-to-end – including product life cycle, eco-design, circularity, and end-of-life considerations – with a focus on waste when it comes to its own industrial operations. The Company identified three materials for which this approach is especially meaningful as they are essential to aircraft manufacturing: aluminium, titanium, and carbon fibre-reinforced plastics ("**CFRP**").

While aerospace represents a small fraction of the global volumes for most materials – e.g. the Company's aluminium consumption is estimated to be about 0.1% of the global market – it is among the main users for some highly specialised materials such as titanium or CFRP. The use of these materials, and the impacts associated with their production or end-of-life, are justified by their contribution to the efficiency of the end product, as they enable lighter structures and more efficient design. As more than 90% of a typical aircraft's life cycle impact comes from its operational use phase, using lighter materials (which are sometimes more impactful in their production processes)

[3] Airbus Annual Report | Universal Registration Document 2023 - 1.2.4 Materials and circularity pages 96 à 98
https://www.airbus.com/sites/g/files/jlcbta136/files/2024-03/Airbus-Annual-Report-2023.pdf

is particularly effective in regards to achieving significant reductions in energy consumption and emissions overall. Product weight optimisation is largely linked to product performance in terms of range and fuel consumption, and therefore has a benefit for customers. Optimising the use of such high-value materials is directly linked to the Company's competitiveness, while securing their supply, as they become scarcer, is necessary to ensure business continuity.

Additionally, these materials can pose unique challenges in terms of supply, application and recycling. Addressing this topic requires an engagement and coordination with the end-to-end value chain, from the extraction stages to the eventual disposal or recycling. Of note, the human rights aspects that may be linked to the sourcing of materials, including conflict minerals, as well as the potential environmental impact linked to their extraction and processing are covered in sections "– 6.1.10 Human rights" and "– 6.1.15 Responsible Supply Chain". A number of related regulations affect the Company globally, regionally and locally, such as the Basel Convention on the Control of Transboundary Movements of Hazardous Wastes and their Disposal, or the EU Waste Framework Directive.

All considerations for optimising material use shall also, under no circumstance, be detrimental to product safety and shall meet all technical requirements from stringent certification standards.

II. Governance

The Airbus Environmental Policy and overall governance, as described in "– 6.1.2 Climate Change" apply to this topic. At the operational level, a multi-functional team leads this activity. Additionally, this was complemented at the end of 2021 for the Company's commercial aircraft activities by a specific cross programme forum that reviews, prioritises, and budgets waste or inventory-related initiatives.

III. Risk management

Environmental risk and opportunities are managed through the Company's ERM system. See "– 6.1.2 Climate Change".

IV. Implementation / Activities

The Company's products make efficient use of these materials by being designed to operate for several decades with high utilisation rates, being highly serviceable and repairable, and ultimately allowing for around 90% of their constituents by mass to be recovered, including recycling. The Company promotes the development of a circular economy model, and is proactive in seeking ways to recover, reuse and recycle materials beyond their initial life. Overall, in order to minimise the impact of its activities, the Company's strategy relies on the approach: avoid; reduce, reuse-recycle-repair, supported by a number of enablers such as measuring, Life Cycle Analysis ("**LCA**") and eco-design, or digitalisation.

Metallic waste accounts for more than 30% of the Company's waste (excluding exceptional waste). Considering the risk of resource depletion versus growing demand, the Company has kicked off in 2022 and progressed in 2023 a dedicated transformation project related to the circularity of critical raw materials, especially non-ferrous metals, with a focus on the most material perimeter, its commercial aircraft activity.

Avoid – Material Use Optimisation

Weight reduction through material use optimisation has always been a priority in aerospace, as this is directly linked to aircraft performance. Lately, the development of new technologies such as additive layer manufacturing (ALM or "3D printing"), including for metallic components, enabled the redesign of parts, resulting in significant improvements by limiting material consumption to what structure and resistance require. For example, 3D printing technologies such as direct energy deposition (DED) can reduce the titanium raw material consumption by up to 70%. More optimised design and manufacturing processes for metallic and composite components can improve the buy-to-fly ratios, as well as reduce weight, material consumption, energy consumption and production costs. For instance, forming technology has led to an aluminium material reduction of 80% for some parts compared to machining from a plate.

Reduce

Industrial waste

Waste from industrial activities represents about three quarters of the total waste generated by the Company's sites, the remaining portion being waste generated in offices and canteens. The Company also focuses on the waste generated by its sites throughout the manufacturing process and has set an objective of reducing these overall waste amounts by 20% by 2030 from a 2015 baseline, including 0% landfilling and 0% incineration without energy recovery. The Company industrial waste is mainly composed of metallic waste, general waste, chemical waste and packaging waste.
A dedicated multi-functional team with skills from across the organisation such as engineering, information management, procurement, industrial operations and facility management is actively working on a waste reduction roadmap. Over the past years and including in 2023, the Company has focused on metering and on data robustness and accuracy for measuring waste, with a focus on standardising the practices towards waste collectors and in line with regulatory requirements for greater traceability. The objective is to enhance data monitoring, reporting and forecasting capabilities in order to steer efforts through sites on waste management. This includes a harmonisation of definitions, processes and assumptions. Priority has been given to commercial aircraft activities due to the industrial ramp-up.

Hazardous waste

In the Company's European operations, the main sources of hazardous waste are contaminated packaging and chemical waste, especially waste from surface

treatment activities, oil, fuel and various chemicals. While chemical waste reduction remains a priority, this is a topic also driven by regulation, the evolution of which may impact the roadmap's ambition for reducing waste as well as its timing (see Chemical Substances section in "– 6.1.3 Pollution").

Increase the lifespan of components

A large part of the Company's aircraft products components are designed to last for the aircraft service lifetime, which exceeds 20 years on average. Some components, called life-limited parts ("**LLPs**"), have a lifetime which is limited by design for safety related reasons and need to be replaced at specific intervals based on the aircraft age and usage.

Repairability – reuse – second life

With regards to LLPs, easy replacement and availability of parts over the whole programme lifetime are a priority. The Company's products are designed to be repaired when damaged by a number of maintenance, repair and overhaul (MROs) companies worldwide and spare parts providers. The Company's after- sale activities include the sale of spare parts and the provision of maintenance, repair and overhaul services. LLPs can be overhauled to serve other operators, routes or missions. In particular, passenger-to-freighter conversions are frequently considered to extend the lifetime of aircraft.

Recycling

Waste generated by the Company's industrial processes often includes high-value materials, so optimising their circularity responds to both environmental and economic objectives. The Company sends over half of its waste to be recycled. It is currently working on specific initiatives to further increase this rate, such as specific loop creation for titanium in order to reintegrate chips or end-of-life parts into raw material manufacturing processes.

In addition, the EU-funded PAMELA project, for Process for Advanced Management of End of Life of Aircraft, demonstrated in 2007 the possibility of recycling up to 85% of plane components. More recently, according to TARMAC Aerosave, a joint-venture in which the Company is a shareholder, now more than 90% of an aircraft's weight can be recovered at end-of-life (including material and energy recovery) through a selective dismantling process. For example, TARMAC Aerosave, provides such reverse manufacturing services, including dismantling, sorting, packaging for reuse or sending to relevant waste collectors while managing parts traceability. In 2023, the Company, Tarmac Aerosave and the City of Chengdu established a joint venture for the first aircraft "lifecycle" services centre in China. The new facility will cover a range of activities from aircraft parking and storage, to maintenance, upgrades, conversions, dismantling and recycling services for various aircraft types. Overall, TARMAC has provided dismantling, recycling and disposal services in respect of over 300 decommissioned aircraft since 2007.

Lifecycle thinking and conscious design

The Company invests in lifecycle assessments (LCA) for environmental impact accounting associated with a specific product, in accordance with the requirements specified in the ISO14040 standard. LCA studies have been finalised for all commercial aircraft products delivered in 2023.

In addition, the Company is deploying frameworks enabling environmentally-conscious design choices to reduce the footprint of projects and optimise aspects such as product end-of-life management and critical raw materials usage. For instance, environmental assessments are being used to assist the research & technology decision-making processes related to commercial aircraft activities. The Defence and Space Division also uses LCA as part of the development of the Sentinel satellites that are built for the European Space Agency.

Digitalisation, traceability and criticality mapping

The Company leverages digitalisation as an enabler to optimise and reduce its environmental footprint. For example, all waste data is now collected and managed on a single Company-wide platform in order to provide a holistic view of the waste, enabling more efficient decision making at Company and site level.

As recommended by the EU Critical Raw Material ("CRM") framework, the Company has created and is maintaining a dedicated internal methodology to assess criticality of raw materials on the axis of supply risk, environmental and ethical impacts. Based on this, a regularly updated watchlist of the most critical raw materials for the Company has been defined to influence design choices. The mapping of Critical Raw Materials and Strategic Raw Materials in the Company's commercial activity products is currently ongoing, based on available data.

Competence management

Circularity is a part of the Company's sustainability and environment competency strategy. Accordingly, related training modules have been integrated in the Company's training catalogue, such as "Circular economy – sustainable materials management", "What is circular economy", "Implementing circular economy processes", "Circular design and manufacturing in practise", "From linear to circular thinking".

ARCELORMITTAL

Question 1: Sobriety

As defined by the IPCC1, "Sufficiency policies are measures and everyday practices that avoid demand for energy, materials, land and water, while ensuring the well-being of all within the limits of the planet".

Sobriety refers to a range of approaches that can be applied to limiting or moderating demand (reparability, timelessness of supply, marketing of moderation, etc.) or supply (reduction in the number of ranges and/or products, production on demand, etc.).) but also at the level of resources and materials (on means and inputs such as material intensity or on finished products (reduction of packaging, elimination of any element not essential to the use of the good which does not impair the essential final satisfaction), etc.).

a) Is the concept of sobriety an integral part of your environmental strategy? If so, how do you define it? If not, do you use another concept whose objective is equivalent in your opinion? If so, which one(s)? Could you define it?

b) How do you apply the concept of sobriety in terms of resource use and in your offerings throughout your value chain? Have you calculated the proportion of your activities (in terms of sales or equivalent) covered by this concept?

c) Could you provide concrete examples of recent successes of actions taken integrate sobriety into your business model? What indicator(s) do you use to ensure that these measures are effective? What difficulties have you encountered with your customers or main suppliers in implementing sobriety initiatives?

d) How do you reconcile sobriety and profitability in your business?

Steel is highly recyclable, one of the most recycled materials today, and is a key solution for ArcelorMittal's customers looking for circular products. In addition, ArcelorMittal ensures that it uses resources efficiently and supports its customers to do the same. These concepts are embedded into our environmental policy *1)* Efficient use of natural resources, raw materials, energy, land and water; and *2)* Development and manufacture of environmentally friendly products focusing on their use and subsequent recycling. Key highlights of our approach and investment are outlined below across finished products and the production processes.

ArcelorMittal products and customers

ArcelorMittal has 28 electric arc furnaces (EAFs) globally with capacity of 24 million tonnes per year. All these sites use a high % of scrap in the EAF with some using 100%, depending on the nature of the products being made (certain specialty steels cannot be made today using 100% scrap because of impurities affecting the product's performance). Belval and Differdange in Luxembourg, are two examples that, are already today produce high quality, value added long steel products with less than 300 kg of tCO2 per tonne of steel. The entire product range is made from

100% recycled steel. These sites were amongst the first to start manufacturing XCarb® recycled and renewably produced (RRP) steel, which applies to products made via the EAF route with high levels of scrap and 100% renewable energy.

In addition, we are supporting our customers with products that provide more circular solutions vs alternatives. ArcelorMittal's packaging solutions support a reduction in food waste, and provide an alternative and more circular solution to alternative packaging material. The Company has an extensive range of products serving all parts of the packaging industry, with a wide range of mechanical properties, and a variety of coating options. Common uses include cans to store food and to hermetically close glass jars and bottles.

Another area where we support our customers is on light-weighting which is an important theme in the auto industry. We are helping our customers reduce the amount of steel in cars by using advanced high strength steels (AHSS) and press hardenable steels (PHS). This supports a reduction in overall energy consumption during production and reduces the weight support the car to use less energy when moving.

ArcelorMittal's scrap recovery

ArcelorMittal is already one of the biggest re-processors of steel in the world, recycling around 20 million tonnes of scrap each year. The Group's Sustainable Solutions segment has a scrap recovery division. The scrap recovery units source and process scrap, supplying recycled steel to ArcelorMittal's EAFs, and also to be sold in the market. In 2022 and 2023, the Company acquired three recycling businesses: John Lawrie Metals, Alba International Recycling and Riwald Recycling with a combined processing capacity of almost 1 of scrap steel.

Ferrous scrap is a complex industrial raw material and is highly heterogenous in both its physical and chemical characteristics. ArcelorMittal's global R&D division employs a dedicated scrap team equipped with leading- edge knowledge and capabilities in steel recycling. In Sestao, ArcelorMittal is implementing an artificial intelligence model for the segmentation of different materials contained in the ferrous scrap. This will allow for production of its high- quality steel from scrap.

Using waste in the ironmaking process

Biomass, waste plastics and municipal waste can also act as reducing agents in ironmaking, replacing coal. The addition of waste plastics to the coal mix has been tested in our plant, while syngas (gas with hydrogen and carbon monoxide as primary components) from waste can serve as a reducing agent.

In December 2023, ArcelorMittal commissioned its Torero plant, which converts waste wood into bio- coal for use in its Ghent blast furnace as a reductant. The industrial scale demonstration plant will convert 88,000 tonnes of waste wood into 37,500 tonnes of bio-coal annually, reducing carbon emissions by 112,500 tonnes per year.

We are also conducting tests at the Ghent plant to mix Solid Recovered Fuel (SRF) pellets – mainly municipal waste such as paper, cardboard, textiles and wood – with coal in the coke plant as part of the Life-Smart project that aims to replace fossil coal with end-of-life residues.

Reducing our waste

The Company recovers energy from various stages of the steelmaking process in the form of waste gases for reuse. This includes turbine top gas recovery at some blast furnaces and energy recovered from low temperature sources like the sinter cooler. In 2024, the energy recovered and reused on site as % of total primary energy consumed was 25.3%.

In addition, the blast furnace slag can be transformed into low-carbon cement. This high-quality cement substitute has a carbon footprint substantially lower than traditional cement, emits virtually no toxic pollutants (such as NOx, SOx and particulates) and has numerous technical and architectural advantages over traditional cement. ArcelorMittal continually aims to reduce the amount of waste produced by finding efficient solutions.

Tracking our progress

Our annual Sustainability report provides several data points highlighting how we track our progress. On a yearly basis, we track volumes of scrap recycled and slag re-used; CO2 avoided from streel scrap recycled and slag re-use in the cement industry; production residues and by-products re-used (eg: tar, BF fines and sludge, etc); and waste landfilled and in storage.

AXA

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 ?

Alors que la société et l'économie connaissent d'importantes transitions liées à la démographie, à la technologie et au changement climatique, nos clients et les communautés dans lesquelles nous opérons sont confrontés à de nouvelles menaces et à de nouveaux défis tels que la surexploitation des ressources naturelles, ce qui pose la question fondamentale de l'assurabilité de ces nouveaux risques.

Face à ces crises multiples, la stratégie de durabilité d'AXA vise à mettre les atouts d'AXA au service de la protection et de l'assurabilité, propre au métier de l'assureur. Ces atouts comprennent : sa capacité à investir dans l'économie mondiale et à fournir des services de protection aux clients particuliers et entreprises ; son expertise dans l'amélioration de la résilience face aux risques ; mais aussi la gestion responsable des intérêts de ses différentes parties prenantes.

Dans le cadre de son plan stratégique *Unlock The Future* (2024-2026), AXA poursuit son ambition en matière d'atténuation du changement climatique, et renforce ses engagements pour accompagner la transition climatique vers une économie plus sobre dans le respect des limites planétaires[4]. Ceci passe par la transition vers une économie circulaire, à l'atténuation de la perte de biodiversité et de la pollution, et à l'adaptation au changement climatique. A titre d'exemple, le développement de pratiques circulaires permet de réduire la pression sur les ressources planétaires (minières, agricoles, etc.) et contribuer à préserver les ressources.

Nous développerons dans les sections suivantes la façon dont AXA intègre notamment le concept de sobriété dans ses activités en apportant quelques exemples concrets de réalisations récentes lors de la mise en œuvre de nos actions, ainsi que des indicateurs utilisés pour nous assurer de l'effectivité de ces mesures.

[4] Pour plus d'informations : https://www.axaprevention.fr/fr/article/limites-planetaires-mesurer-ressources-comprendre-prevenir-avancer-transition-ecologique

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 ?

Notre société est confrontée à la nécessité d'économiser les ressources afin de respecter les limites planétaires[5].

En tant qu'acteur financier, AXA intègre le concept de sobriété dans ses activités à trois niveaux : en tant qu'assureur, en tant qu'investisseur et en tant qu'entreprise.

Pour ce faire, AXA recueille les avis des principaux groupes de parties prenantes, notamment nos clients, les entreprises bénéficiant d'investissements et nos principaux fournisseurs, qui orientent la stratégie et le modèle d'entreprise d'AXA.

Engagement avec les principaux groupes de parties prenantes dans notre chaîne de valeur

Reconnaissant l'importance de toutes les émissions dans la chaîne de valeur, AXA s'engage à rencontrer les groupes de parties prenantes mentionnés ci-dessus. Cette initiative nous permet notamment de mieux comprendre et d'évaluer les stratégies individuelles.

En tant qu'assureur[6]

Le Groupe entend jouer un rôle dans l'accélération de la transition vers une économie net zéro résiliente, et l'engagement avec les assurés est l'un des efforts déployés. L'objectif initial d'engagement a été fixé à 200[7] des plus grandes entreprises assurées d'AXA, avec l'objectif de les engager et de les soutenir dans leurs efforts de transition et d'atténuation entre 2023 et 2026. AXA a mis en place une stratégie complète en 2023 pour identifier les responsables de l'engagement pour chacun des clients cibles initiaux, définir les types d'engagements possibles, et former tous les responsables de l'engagement à la conversation sur l'engagement.

[5] Pour plus d'informations : https://www.axaprevention.fr/fr/article/limites-planetaires-mesurer-ressources-comprendre-prevenir-avancer-transition-ecologique

[6] Pour plus d'informations, se référer à la section « Engagement auprès des entreprises clientes » (pages 165-166) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[7] AXA a identifié environ 200 clients de premier plan en fonction de leurs primes brutes émises et leurs contributions aux émissions associées à l'assurance.

En tant qu'investisseur[8]

- AXA vise à rencontrer chaque année la direction générale des émetteurs de son portefeuille d'investissement (obligations et actions d'entreprises cotées). À cette occasion, le Groupe peut examiner et discuter des stratégies à long terme, de l'appétence au risque et des engagements en matière ESG avec chacune des entreprises dans lesquelles AXA investit. Les résultats de l'engagement sont présentés chaque année au Comité d'Investissement Responsable. Sur la base de ces recommandations, AXA peut décider de restreindre ou d'interdire les investissements sur les émetteurs jugés non alignés avec les ambitions d'AXA.
- De son coté, AXA Investment Managers (AXA IM), en qualité de gestionnaire d'actifs d'AXA, dialogue directement avec des entreprises dans lesquelles le Groupe investit et, en qualité de membre d'une coalition d'investisseurs, avec des entreprises de secteurs clés. AXA IM s'est fixé pour objectif de dialoguer avec au moins 70%[9] des émissions financées dans les secteurs matériels d'ici 2025. AXA IM a développé une approche thématique de l'engagement à laquelle il applique deux stratégies différentes : « l'engagement avec objectifs » et « le dialogue sur la durabilité », notamment sur les thématiques de la pollution, l'économie circulaire et l'agriculture régénératrice.

En tant qu'entreprise[10]

AXA a développé un programme interne en matière de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement afin de répondre à l'impact négatif de ses activités sur le changement climatique. Les principaux objectifs de ce programme sont :

- améliorer la précision de la mesure des émissions de GES des biens et services achetés auprès des fournisseurs ; et
- promouvoir une adoption de stratégies de réduction des émissions de carbone dans l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement.

Grâce à ce programme, AXA s'attend à une réduction de ses émissions propres liées à l'achat de biens et de services (GenEx et IT)[11]. En outre, il a été communiqué aux principaux fournisseurs lors de revues de direction et/ou de webinaires (par exemple, le webinaire conjoint avec EcoVadis sur la décarbonation de la chaîne d'approvisionnement d'AXA le 8 octobre 2024).

---

[8] Pour plus d'informations, se référer à la section « S'engager auprès des entreprises pour les inciter à adopter des stratégies climatiques ambitieuses » (page 159) du Document d'Enregistrement Universel 2024 et le Rapport « AXA IM Stewardship Report 2024 » (tout le rapport, et en particulier pages 7-44 (en anglais) ; le rapport est disponible au lien suivant : https://www.axa-im.com/document/6851/view).

[9] Pour plus d'informations, se référer à l'outil « AXA IM Progress Monitor » disponible au lien suivant avec les progrès constatés à fin 2024 : https://www.axa-im.com/sustainability/axa-im-progress-monitor

[10] Pour plus d'informations, se référer à la section « Soutenir la transition » (pages 170-171) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[11] Ce programme se concentre spécifiquement sur les catégories des frais généraux et des achats informatiques, à l'exclusion des achats assurantiels (Scope 3, catégorie 1).

AXA vise à ce que 66 % de ses fournisseurs de GenEx et IT (en termes de dépenses) soient engagés à établir un plan de transition crédible[12] entre 2023 et 2030.

Au-delà de ces efforts d'engagement, AXA a défini une ambition qui vise notamment à intégrer le concept de la sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans ses offres.

En tant qu'assureur[13]

AXA entend développer une gamme de produits d'assurance contribuant à des objectifs environnementaux tels que l'atténuation du changement climatique, l'économie circulaire, la prévention de la pollution et la protection de la biodiversité et de la nature, y compris des solutions fondées sur la nature.

En 2024, AXA a introduit un objectif de transition visant à atteindre 6 milliards d'euros de primes brutes émises cumulées entre 2024 et 2026 sur des actifs et des activités pour les activités d'assurance dommages qui vont au-delà des seules énergies renouvelables et contribuent à l'un des objectifs environnementaux énumérés ci-dessus. A titre d'exemple, cette démarche nous permet de soutenir :

- l'atténuation du changement climatique – en permettant ou en encourageant la réduction des émissions de Gaz à Effet de Serre (GES) grâce à des programmes d'assurance automobile au kilomètre par exemple ;
- la transition vers une économie circulaire – en soutenant l'utilisation des principes de l'économie circulaire dans la construction des bâtiments ;
- la limitation de la perte de biodiversité et de la pollution – par la protection et la restauration d'un site naturel dans son état d'origine, avant qu'il ne subisse les effets d'un péril, par exemple l'assurance contre les risques environnementaux en cas de pollution accidentelle.

Pour tester ces initiatives, AXA a constitué deux groupes de travail dédiés, intégrés au réseau d'experts PlanNet, qui rassemblent diverses entités pour aborder les questions liées à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire.

Pour la période du plan stratégique, AXA va œuvrer pour :

- améliorer la compréhension par AXA des risques liés à l'utilisation de matériaux issus du réemploi et biosourcés dans l'environnement de la construction ;
- améliorer la compréhension par AXA des risques liés à l'assurance des usines de recyclage ;

[12] Les fournisseurs considérés comme ayant des plans de transition crédibles sont ceux qui se fixent des objectifs scientifiques avec les ambitions les plus élevées, évalués au cas par cas, en accord avec les recommandations les plus récentes et ambitieuses en matière de climat. Il peut s'agir, par exemple, de l'initiative SBTi, de l'initiative Exponential Roadmap ou de The Race to Zero.

[13] Pour plus d'informations, se référer à la section « Soutien de la transition » (pages 165-167) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

– développer des pratiques circulaires en matière de gestion des sinistres automobiles (par exemple, limiter l'utilisation de nouvelles matières dans la gestion des sinistres *(i)* en réparant plutôt que remplacer et *(ii)* en utilisant des pièces d'occasion).

En tant qu'investisseur

– Depuis 2016, AXA IM investit dans le développement de l'économie circulaire à travers nos fonds d'investissement à impact, qui sélectionnent les actifs en fonction des rendements financiers et de leur impact social et environnemental positif. Par exemple, avec le fonds AXA Impact Climate and Biodiversity SA SICAV-RAIF, AXA IM investit dans diverses entreprises intégrant les principes de l'économie circulaire, tels que la réduction, la réutilisation et le recyclage, à travers des actifs alternatifs tels que le private equity, le capital-risque, la dette privée et le financement de projets. Ces entreprises incluent Shark Solutions[14], CleanFiber Inc[15] et PackBenefit[16].

– En 2023, AXA IM a lancé AXA WF ACT Plastic & Waste Transition Equity QI[17], un fonds actions dédié à la transition vers une économie à faible intensité de plastique et de déchets.

En tant qu'entreprise[18]

– Un système de management environnemental est en place depuis 2012 pour suivre l'impact de nos initiatives de sobriété. Il inclut le reporting annuel de notre consommation liée à l'énergie, au papier consommé dans les activités de bureau, marketing et de distribution, à l'eau et aux déchets non triés.

– AXA a développé un programme interne en matière de décarbonation de la chaîne d'approvisionnement afin de répondre à l'impact négatif de ses activités sur le changement climatique, notamment les consommations d'énergie et de ressources (eau, papier).

– En 2020, AXA a lancé le programme *Digital Sustainability* pour réduire l'empreinte environnementale de ses activités numériques et accompagner la transformation du groupe. Dans cette démarche, AXA s'efforce à davantage réduire la demande de nouveaux appareils en prolongeant leur durée de vie et en limitant le nombre d'équipements par collaborateur, tout en promouvant l'utilisation d'appareils reconditionnés.

Nous croyons également au pouvoir des collaborations et de l'apprentissage continu pour faire progresser la transition climatique :

---

[14] https://shark-solutions.com/

[15] https://www.cleanfiber.com/

[16] https://packbenefit.eco/en/

[17] Pour plus d'informations, se référer à : https://www.axa-im.co.uk/media-centre/axa-im-launches-equity-fund-dedicated-plastic-and-waste-transition

[18] Pour plus d'informations, se référer à la section « Traiter les enjeux liés au changement climatique en tant qu'entreprise » (pages 167-176) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

- En 2023, AXA, en partenariat avec IKEA et Swiss Re, a contribué à un livre blanc *What Goes Around Comes Around : Insuring the circular economy*[19] visant à identifier les freins et les leviers de l'assurabilité de l'industrie croissante du recyclage.
- AXA Climate propose une formation spécialisée sur l'économie circulaire à travers la *Climate School*[20], dans le but d'introduire des concepts clés tels que l'éco-conception et l'écologie industrielle.

Ces initiatives visent à faciliter la transition vers une économie plus durable et moins consommatrice de ressources.

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 ?

Afin de s'assurer de l'effectivité des actions mises en place pour intégrer la sobriété dans son modèle d'affaires, AXA a défini un ensemble d'objectifs.

Notamment pour :

- Soutenir l'assurance de la transition[21] :
  - Objectif : 6 milliards d'euros[22] de primes brutes IARD cumulées entre 2024 et 2026.
  - Progrès constatés : La performance d'AXA est alignée sur son plan et ses objectifs initiaux. En 2024, AXA a atteint 2,1 milliards d'euros de primes émises brutes IARD pour l'assurance de la transition.
- Augmenter ses actions durables de gestion de sinistres ou « sinistres durables »[23]
  - Objectif : +10%[24] pour l'assurance automobile des particuliers d'ici 2026, par rapport à l'année 2021.
  - Progrès constatés : AXA a atteint 345 000 sinistres gérés durablement, soit une augmentation du ratio versus le nombre total de sinistres de 18 % par rapport à l'objectif de +10 % prévu pour 2026, conformément à son plan initial. Cette performance s'explique par des réalisations significatives sur tous les marchés

[19] Le rapport est disponible au lien suivant : https://www.swissre.com/institute/research/topics-and-risk- dia-logues/economy-and-insurance-outlook/expertise-publication-circular-economy-recycling.html

[20] Pour plus d'information, se référer au site Internet du *Climate School* : https://axaclimateschool.com/fr/?force=FR

[21] Pour plus d'informations, se référer à la section « Soutien de la transition » (pages 165-167) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[22] Périmètre : AXA France, AXA Allemagne, AXA Suisse, AXA UK, AXA Belgique, AXA Hong Kong, AXA Mexique et AXA XL.

[23] Pour plus d'informations, se référer à la section « Agir pour une utilisation durable des ressources et une économie circulaire » (page 189-190) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[24] Périmètre : AXA France, AXA Allemagne, AXA Suisse et AXA UK.

cibles sur une ou plusieurs des solutions de gestion durable des sinistres précédemment définies.

– Réduire nos consommations d'énergie et de ressources (eau, papier) entre 2019 et 2025[25]
Objectifs :

- réduction de 10% de la consommation totale d'énergie ;
- réduction de 20% de la consommation de papier par personne ;
- réduction de 10% de la consommation d'eau par personne.

Progrès constatés : Les objectifs fixés pour 2025 ont déjà été atteints en 2024. Notamment :

- La consommation totale d'énergie du Groupe s'élève à 210 500 MWh pour 2024, en baisse de 3 % par rapport à 2023, principalement en raison de certaines fermetures de sites ainsi que des programmes en cours de rationalisation de l'infrastructure des centres de données et du transfert de services vers des services de *cloud computing*.
La baisse représente 34 % par rapport à 2019, dépassant l'objectif de 2025, en raison de l'augmentation du travail hybride dans toutes les entités du Groupe avec la mise en place de l'initiative « *Smart Working* » et des plans de sobriété énergétique déployés en Europe.
- La consommation de papier et d'eau par personne a diminué de 50 % en moyenne, et le volume de déchets non triés par personne a baissé de 51 %. Ces résultats ont bénéficié des actions de remplacement du papier par le digital, détection des fuites d'eau ou sensibilisation au recyclage.

– Capitaliser sur l'engagement pour accélérer la transition de l'économie réelle

En tant qu'assureur[26]

Le Groupe entend jouer un rôle dans l'accélération de la transition vers une économie net zéro résiliente, et l'engagement avec les assurés est l'un des efforts déployés. L'objectif initial d'engagement a été fixé à 200[27] des plus grandes entreprises assurées d'AXA, avec l'objectif de les engager et de les soutenir dans leurs efforts de transition et d'atténuation entre 2023 et 2026. AXA a mis en place une stratégie complète en 2023 pour identifier les responsables de l'engagement pour chacun des clients cibles initiaux, définir les types d'engagements possibles,

[25] Pour plus d'informations, se référer à la section « Traiter les enjeux liés au changement climatique en tant qu'entreprise » (pages 167-176) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[26] Pour plus d'informations, se référer à la section « Engagement auprès des entreprises clientes » (pages 165-166) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[27] AXA a identifié environ 200 clients de premier plan en fonction de leurs primes brutes émises et leurs contributions aux émissions associées à l'assurance.

et former tous les responsables de l'engagement à la conversation sur l'engagement.

Objectif : engagement avec 200 des plus grandes entreprises assurées d'AXA
Progrès constatés :

- La première série d'engagements a débuté en 2024 avec quinze des 200 clients initiaux participant à au moins une forme d'activité d'engagement qualifiante.
- Après une mise en place en 2024, le programme a été étendu à des clients ne faisant pas partie des 200 premiers, ce qui témoigne de la valeur des dialogues. 52 autres clients de l'assurance des entreprises ont participé à des engagements de transition climatique en 2024 chez AXA, soit un total de 67 engagements.

En tant qu'investisseur[28]

- **Groupe AXA (en tant que propriétaire d'actifs)**
  En 2024, le Groupe a retenu 59 émetteurs, représentant environ la moitié de l'empreinte carbone de son portefeuille d'entreprises cotées. À la suite de son engagement, AXA a tiré des conclusions sur la capacité des secteurs ciblés à aligner leurs activités avec la transition énergétique. Par exemple, AXA estime que les groupes du secteur de l'énergie sont confrontés à des défis importants pour aligner leurs modèles économiques sur une trajectoire net zéro. Dans ce contexte, AXA limite ses investissements à quelques groupes de ce secteur, considérés comme les plus proactifs dans la transition énergétique[29].
- **AXA IM (en tant que gestionnaire d'actifs)**
  Objectif : engagement avec au moins 70 %[30] des émissions financées dans les secteurs matériels d'ici 2025

  Progrès constatés :

  - 550 engagements avec 426 entités[31]. Les engagements avec objectifs ont représenté 42 % de notre total d'engagements, une proportion qui reste stable par rapport à 2023.
  - S'engager auprès des entreprises sur le climat et leurs stratégies de décarbonation est resté une priorité majeure de notre stratégie d'engagement pour 2024, représentant 41 % des engagements en 2024. Bien que ce thème soit universel et pertinent pour toutes les entreprises de tous les secteurs, les efforts

[28] Pour plus d'informations, se référer à la section « S'engager auprès des entreprises pour les inciter à adopter des stratégies climatiques ambitieuses » (page 159) du Document d'Enregistrement Universel 2024 et le Rapport « AXA IM Stewardship Report 2024 » (tout le rapport, et en particulier pages 7-44 (en anglais) ; le rapport est disponible au lien suivant : https://www.axa-im.com/document/6851/view).

[29] Pour plus d'informations, se référer la politique énergétique du Groupe (en anglais - pages 1-7) disponible ici : https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/c203dbca-9714-43c2-b955- b9013f6936fd_AXA_Energy_Policy_2023.pdf

[30] Pour plus d'informations, se référer à l'outil « AXA IM Progress Monitor » disponible au lien suivant avec les progrès constatés à fin 2024 : https://www.axa-im.com/sustainability/axa-im-progress-monitor

[31] Certains émetteurs peuvent être engagés à la fois par le biais des engagements avec objectifs et des approches de dialogue sur la durabilité.

se sont concentrés là où la matérialité est la plus grande, en particulier dans les secteurs de l'énergie, des services publics, de l'industrie ainsi que dans le secteur financier.

- L'approche d'engagement sur la biodiversité était centrée sur l'alignement de nos efforts avec à la fois les connaissances établies et émergentes sur la nature et la biodiversité, ce qui a représenté 17 % des engagements en 2024. Notre priorité était de cibler les secteurs ayant les impacts les plus élevés sur la biodiversité. Par conséquent, nous avons réalisé une analyse de l'empreinte biodiversité[32]. Ces informations, complétées par des études externes, nous ont permis d'établir une liste de priorités d'engagement, ciblant en particulier : *(i)* le secteur agroalimentaire, *(ii)* le secteur chimique et *(iii)* les entreprises fabriquant des produits tels que les cosmétiques et les articles de toilette, les emballages et les équipements électriques.

En tant qu'entreprise[33]

- Objectif : 66 %[34] de nos fournisseurs (en termes de dépenses) engagés à établir un plan de transition crédible entre 2023 et 2030.
- Progrès constatés : En septembre 2024, 48 % des dépenses d'AXA GenEx et IT seront effectuées auprès de fournisseurs ayant mis en place un plan de transition climatique crédible.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

En tant qu'assureur, réconcilier la suffisance et la rentabilité est essentiel pour garantir à la fois une gestion responsable des risques et la croissance durable de notre activité.
La suffisance joue un rôle clé dans le soutien des activités rentables, notamment dans le cadre des produits et services d'assurance.

Exemples de réalisations

En tant qu'assureur

- Dans le cadre de l'assurance bâtiment, AXA France inclut dans ses contrats[35] une garantie couvrant l'usage de matériaux de réemploi pour ses assurés professionnels et entreprises du bâtiment.
- Dans le cadre de l'assurance automobile, en France et dans plusieurs pays européens, AXA favorise *(i)* la réparation des pièces endommagées plutôt que leur remplacement,

[32] Pour plus d'informations, les résultats de l'exercice d'analyse de l'empreinte biodiversité 2024 que nous avons réalisé en utilisant les données « Corporate Biodiversity Footprint » fournies par notre partenaire Iceberg Data Lab sur notre portefeuille d'actifs cotés sont disponibles au lien suivant : https://www.axa-im.com/document/7005/view

[33] Pour plus d'informations, se référer à la section « Soutenir la transition » (pages 165-167) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

[34] Périmètre : catégories de frais généraux et des achats informatiques à l'exclusion des achats assurantiels (Scope 3, catégorie 1).

[35] https://axalive.fr/article/accompagnement%20-%20changement%20-%20climatique

et *(ii)* si le remplacement est nécessaire, le recours à des pièces de réemploi est privilégié.

- Dans le cadre de l'assurance Dommages / Vol / Panne des smartphones vendus en affinitaire via Free ou Fnac/Darty par exemple, AXA France privilégie le remplacement par des appareils reconditionnés. Pour présenter cette initiative, AXA France a publié un livre blanc sur la téléphonie durable[36].

En tant qu'investisseur

- Depuis 2016, AXA IM investit dans le développement de l'économie circulaire à travers nos fonds d'investissement à impact, qui sélectionnent les actifs en fonction des rendements financiers et de leur impact social et environnemental positif. Par exemple, avec le AXA Impact Fund Climate and Biodiversity SA SICAV-RAIF, AXA IM investit dans diverses entreprises intégrant les principes de l'économie circulaire, tels que la réduction, la réutilisation et le recyclage, à travers des actifs alternatifs tels que le private equity, le capital-risque, la dette privée et le financement de projets. Ces entreprises incluent Shark Solutions[37], CleanFiber Inc[38] et PackBenefit[39].
- En 2023, AXA IM a lancé AXA WF ACT Plastic & Waste Transition Equity QI[40], un fonds actions dédié à la transition vers une économie à faible intensité de plastique et de déchets.

En tant qu'entreprise[41]

Objectifs entre 2019 et 2025 :

- réduction de 10% de la consommation totale d'énergie ;
- réduction de 20% de la consommation de papier par personne ;
- réduction de 10% de la consommation d'eau par personne.

Progrès constatés : Les objectifs fixés pour 2025 ont déjà été atteints en 2024, réduisant notamment l'impact de la hausse du coût de l'énergie pour AXA.

- La consommation totale d'énergie du Groupe s'élève à 210 500 MWh pour 2024, en baisse de 3 % par rapport à 2023, principalement en raison de certaines fermetures de sites ainsi que des programmes en cours de rationalisation de l'infrastructure des centres de données et du transfert de services vers des services de *cloud computing*.

---

[36] https://new-axa-prod.s3.amazonaws.com/axaengage/b9cbd0c8-92e4-46b9-bf70-cec8c1fb4348_Livre+Blanc_AXA+Partenariats_Vers-telephoniemobileplusvertueuseassurance.pdf

[37] https://shark-solutions.com/

[38] https://www.cleanfiber.com/

[39] https://packbenefit.eco/en/

[40] Pour plus d'informations, se référer à : https://www.axa-im.co.uk/media-centre/axa-im-launches-equity-fund-dedicated-plastic-and-waste-transition

[41] Pour plus d'informations, se référer à la section « Traiter les enjeux liés au changement climatique en tant qu'entreprise » (pages 167-176) du Document d'Enregistrement Universel 2024.

La baisse représente 34 % par rapport à 2019, dépassant l'objectif de 2025, en raison de l'augmentation du travail hybride dans toutes les entités du Groupe avec la mise en place de l'initiative *Smart Working* et des plans de sobriété énergétique déployés en Europe.

– La consommation de papier et d'eau par personne a diminué de 50 % en moyenne, et le volume de déchets non triés par personne a baissé de 51 %. Ces résultats ont bénéficié des actions de remplacement du papier par le digital, détection des fuites d'eau ou sensibilisation au recyclage.

BNP PARIBAS

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 ?

BNP Paribas intègre la sobriété, notamment énergétique, dans ses principes d'action. L'économie circulaire est l'un des cinq domaines prioritaires du pilier *Sustainability* du plan stratégique GTS (*Growth, Technology, Sustainability*), lancé par BNP Paribas en 2022. Le Groupe soutient les initiatives de ses clients visant à favoriser l'économie circulaire, notamment en réduisant la consommation de ressources naturelles, et cherche à s'assurer que ses activités ne concourent pas notamment à augmenter la raréfaction de l'eau. Cet objectif permet de renforcer la résilience des entreprises et de créer les conditions d'adaptation de l'économie et de la société à un monde soumis à l'intensification du changement climatique et à la raréfaction des ressources.
Comme mentionné dans son Cadre général relatif à l'environnement[42], BNP Paribas s'inscrit dans une approche méthodologique d'amélioration continue et reconnaît la hiérarchisation suivante des principes d'action contre le changement climatique :

1. la sobriété énergétique : adapter les usages pour réduire la demande ;
2. l'efficacité énergétique : produire, transporter et utiliser plus efficacement l'énergie ;
3. le recours à une énergie bas carbone, et notamment aux énergies renouvelables ;
4. l'achat de crédits carbone volontaires d'un montant équivalent aux émissions résiduelles.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Sur son périmètre opérationnel, le Groupe œuvre à la réduction de son impact direct sur l'environnement en favorisant à la fois la sobriété et l'efficacité énergétique dans plusieurs domaines clés : la consommation énergétique de ses bâtiments et de ses data centers, les déplacements professionnels, la consommation de papier, ou encore la consommation d'eau.
De plus, depuis plus d'une décennie, BNP Paribas a intégré des critères environnementaux et sociaux dans ses politiques de financement et d'investissement afin d'orienter son modèle économique vers l'accompagnement de la transition énergétique et écologique, avec notamment les produits financiers suivants :

[42] BNP Paribas - Cadre général relatif à l'environnement.

- Les Sustainability-Linked Loans (SLL) qui visent à inciter les entreprises à améliorer leur performance ESG en corrélant directement les conditions financières de l'emprunt à des objectifs essentiellement environnementaux mais aussi sociaux ou de gouvernance prédéfinis. BNP Paribas a été en 2024 le leader mondial des SLL en volume selon Dealogic.
- Les Sustainability-Linked Bonds (SLB) qui permettent de lier le taux d'intérêt d'une dette à l'atteinte d'objectifs environnementaux, sociaux ou de gouvernance. BNP Paribas a été en 2024 le leader mondial des SLB en volume selon Dealogic.

Dans les deux cas, les indicateurs de performance choisis sont fréquemment liés à la baisse d'une pression négative sur l'environnement, dont notamment la baisse de consommation d'énergie, d'eau ou de ressources naturelles.

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 ?

BNP Paribas a mis en œuvre plusieurs politiques de sobriété énergétique ayant abouti à la diminution de sa consommation d'énergie. Les émissions de gaz à effet de serre en tonnes de CO_2 équivalent, ramenées au nombre de collaborateurs du Groupe (scopes 1, 2, et 3 pour les déplacements professionnels) est un indicateur publié chaque année. En 2024, cet indicateur a baissé par rapport à 2023, dépassant l'objectif 2025 fixé. Il a été divisé par près de deux en 10 ans.
Le Groupe diminue également sa consommation d'eau, de papier et sa production de déchets. En 2024, le Groupe a consommé 1 606 667m^3 d'eau et 6 017 tonnes de papier, représentant chacun une diminution de plus de 50% par rapport à la consommation de Groupe en 2019. La même année, BNP Paribas a produit 10 915 tonnes de déchets, une diminution de plus de plus de 50% également par rapport à 2019.
Dans ses activités commerciales, BNP Paribas accompagne les entreprises dans leur démarche de résilience et d'utilisation raisonnée des ressources. Il soutient par exemple les initiatives réduisant la consommation de ressources naturelles et la production de déchets. A titre d'illustration, BNP Paribas est intervenu dans les opérations suivantes depuis 2022 :

- l'émission par L'Oréal d'une obligation durable de trois milliards d'euros, liée à l'atteinte de plusieurs objectifs dont l'un portant sur l'intégration de 50 % de plastiques biosourcés et recyclés dans les emballages ;
- l'émission par Carrefour d'une obligation durable de 1,5 milliard d'euros, liée notamment à un objectif de réduction du gaspillage alimentaire ;
- le financement du projet d'installation de régénération de sable de fonderie à hauteur de 3,3 millions d'euros, projet innovant permettant à La Fonte Ardennaise, acteur majeur de l'industrie de la fonderie au niveau mondial, de recycler le sable de moulage noir à 90 %, et ainsi faire une économie de ressources naturelles, arrêter

l'enfouissement des déchets de sable et réduire de 20 000 tonnes par an les émissions de CO_2 ;

- l'émission obligataire verte de 2,75 milliards de dollars US en faveur de l'entreprise de fabrication d'emballages Smurfit Kappa, visant à financer la production d'emballages en carton à partir de fibres recyclées et la fabrication de papier à base de matières ;
- la participation à hauteur de 10 millions d'euros dans la levée de fonds de 15 millions d'euros de Phenix, entreprise qui œuvre contre le gaspillage en permettant la réutilisation de millions d'invendus de la distribution alimentaire ;
- le lancement par BNP Paribas Asset Management du fonds BNP Paribas Easy ECPI Circular Economy Leaders.

L'économie circulaire s'inscrit également dans le secteur des transports : « Arval car sharing » est une solution digitalisée de réservation et d'utilisation mutualisée des véhicules de service entre les collaborateurs au sein de leur entreprise, permettant ainsi de maximiser le taux d'utilisation de ces flottes, et d'optimiser le nombre de véhicules réellement nécessaire et donc leur coût, avec une réduction allant jusqu'à - 20 % de flotte à la route.
De plus, afin d'aider le consommateur à estimer son empreinte carbone, BNP Paribas s'est associé à Greenly, une startup française spécialisée dans l'estimation de l'empreinte carbone. Disponible via l'application Mes Comptes pour les clients BNP Paribas et Hello Bank en France, elle permet de connaitre l'impact sur l'environnement des achats effectués grâce à une catégorisation des achats, et de donner de clés pour réduire les émissions de CO2.
Enfin, BNP Paribas Cardif s'est associé avec Back Market et I-surance pour proposer une assurance de téléphones, tablettes et ordinateurs reconditionnés.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

BNP Paribas a fait le choix de faire pivoter son portefeuille de crédit vers les énergies bas-carbone, moins consommatrices de ressources. La part du portefeuille de crédit dédié à la production d'énergies bas-carbone est passé de 54% au 30 septembre 2022 à 76% au 30 septembre 2024, soit de 28,2 milliards à 36,8 milliards d'euros. Dans le même temps, BNP Paribas a eu des résultats financiers très solides : le Groupe démontre sa capacité à délivrer une croissance de ses revenus tout en accélérant ses financements et services financiers en faveur des acteurs œuvrant pour la transition avec une utilisation raisonnée des ressources.

BUREAU VERITAS

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 ?

La stratégie environnementale de Bureau Veritas intègre le concept de sobriété, qui fait partie intégrante de son "Plan de transition climatique". En tant que société de services, le Groupe Bureau Veritas identifie trois domaines clés où il peut avoir le plus grand impact et contribuer à la décarbonisation de notre planète.

1. Efficacité énergétique des laboratoires et des bureaux :

La consommation d'électricité joue un rôle essentiel dans l'empreinte carbone de Bureau Veritas, en particulier dans les laboratoires où il est nécessaire de faire fonctionner diverses machines et instruments. Par conséquent, le Groupe s'engage sur le plan suivant :

- Réaliser des audits de performance énergétique des grands laboratoires (potentiel d'économie d'émissions de CO2e de 17 % à 25 %) ;
- Mettre à niveau les équipements énergivores et adapter les processus de production pour réduire la consommation des plus grands laboratoires ;
- Réguler les systèmes de chauffage, de ventilation et de climatisation de tous les laboratoires ;
- Déménager dans des bâtiments écoénergétiques lors du renouvellement des baux, en donnant la priorité aux bâtiments ayant obtenu des certifications LEED ou équivalentes ;
- Réguler la température des bureaux à 19°C en hiver et à 26°C en été ;
- Isoler les équipements qui génèrent de la chaleur (par exemple, les fours et les étuves) pour minimiser la consommation d'énergie.

2. Conversion de la flotte de véhicules :

La consommation de carburant générée par la flotte de véhicules de Bureau Veritas représente près de 40 % de ses émissions totales de Scopes 1 et 2. Il est essentiel d'agir à cet égard à l'effet de réduire l'empreinte carbone. Le Groupe prend ainsi les engagements suivants :

- D'ici 2030, convertir ~50% de la flotte en France en véhicules à zéro émission directe ;
- De plus, dans les pays où la technologie est disponible et le Groupe dispose d'une flotte de véhicules importante (Royaume-Uni, Italie, Espagne, États-Unis et Canada), il optera pour des véhicules hybrides ou électriques ;
- Le bioéthanol sera utilisé au Brésil.

3. Déplacements professionnels :

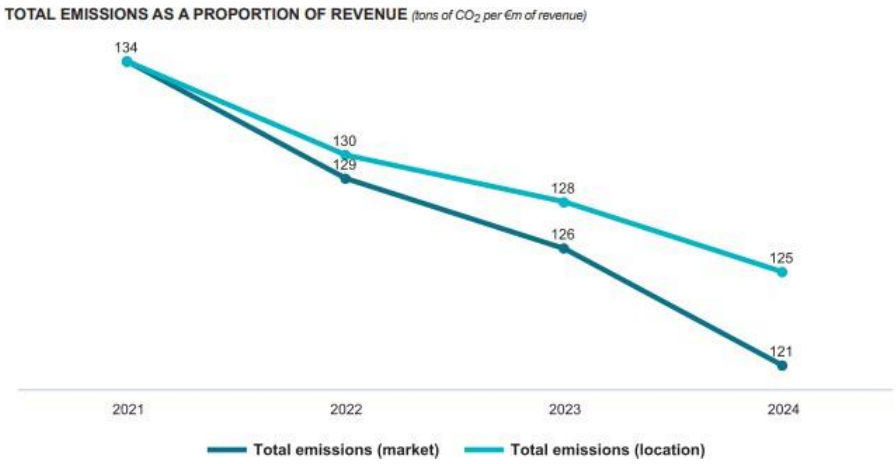
Les déplacements professionnels représentent 16 % des émissions totales de Scope 3 de Bureau Veritas. Réduire ces émissions sera essentiel pour diminuer l'empreinte carbone globale de Bureau Veritas sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Le Groupe s'engage ainsi à :

- Restreindre les déplacements longue distance aux situations impératives pour le business ;
- Privilégier l'utilisation du train ;
- Et utiliser des solutions à distance pour effectuer les inspections, les audits et les réunions.

Voir les détails du plan d'action climatique de Bureau Veritas sur le lien suivant - Présentation PowerPoint[43]

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Bureau Veritas a cartographié ses émissions de Scopes 1, 2 et 3. La méthodologie comptable de l'entreprise a été examinée scientifiquement par la SBTI et son plan à court terme a été approuvé.
Vous trouverez ci-dessous les émissions relatives de Bureau Veritas par chiffre d'affaires. Ce graphique est également publié dans le dernier Document d'Enregistrement Universel de la Société – page 143. BVE2024_URD_EN_MEL[44]



[43] https://group.bureauveritas.com/sites/g/files/zypfnx196/files/media/document/BV_Climate_Transition_Plan_June_2024.pdf

[44] https://group.bureauveritas.com/sites/g/files/zypfnx196/files/media/document/Bureau-Veritas_Universal_Registration_Document_2024_16.3_Mo.pdf

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 ?

Bureau Veritas opère une transformation de sa flotte de véhicules en France et les convertit en électriques. Initialement, le Groupe comptait plus de 5 000 véhicules et ambitionne d'atteindre la conversion d'environ 50 % de ces véhicules à la neutralité carbone d'ici 2030. Ce changement a un impact significatif sur la manière dont le personnel de l'entreprise se déplace, sert les clients et exécute ses missions. Les leviers sont identifiés, le modèle est en cours de mise en œuvre et Bureau Veritas est confiant dans l'atteinte de ses objectifs dans les 5 prochaines années.

Bureau Veritas mesure l'efficacité de ses actions en suivant les émissions de Scopes 1 et 2 pour toutes les activités internes et celles de Scope 3 pour la performance de sa chaîne de valeur (fournisseurs et partenaires). Les principales difficultés rencontrées sont liées au volume important de partenaires de Bureau Veritas qui n'ont pas encore cartographié leurs émissions de gaz à effet de serre et défini leurs stratégies de réduction.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

La durabilité, et par conséquent la sobriété, est au cœur de la stratégie LEAP I 28 de Bureau Veritas. "***Notre vision est d'être le partenaire préféré pour l'excellence et la durabilité de nos clients, en aidant nos clients à naviguer dans les changements technologiques et sociétaux pour se transformer et performer de manière durable.***"
Bureau Veritas s'efforce de développer son expertise dans le domaine de la réduction des émissions afin d'aider ses clients à atteindre leurs objectifs en la matière. C'est un élément clé de la stratégie globale de l'entreprise et de l'éventail de services qu'elle propose à ses clients.

BOUYGUES

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 ?

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 ».

La sobriété, entendue comme la réduction des consommations énergétiques et en ressources naturelles (matériaux, sols, eau, ...), est pleinement intégrée dans la stratégie du Groupe. Elle s'incarne dans plusieurs démarches qui visent à limiter les impacts environnementaux des activités tout en continuant à offrir des services de haute qualité à ses clients, mais aussi à développer un portefeuille de solutions pour accompagner les clients dans leur propre démarche de sobriété.

En matière de sobriété énergétique, tous les métiers optimisent leur consommation énergétique, sur leurs chantiers, dans leurs agences et sièges. A titre d'exemples :

- TF1 a déjà réduit ses consommations d'électricité de 33 % entre 2011 et 2024 dans le cadre de sa démarche ISO 5000,
- Equans vise une consommation énergétique inférieure à 210kWh/m2/an dans 100 % de ses bureaux et agences en 2030, partout dans le monde,
- Bouygues Telecom met en mode économique la nuit les équipements réseaux mobiles pour limiter leur consommation, ce qui a permis d'économiser 15GWh en 2024 sans impact pour les utilisateurs,
- Bouygues Construction déploie sur ses chantiers des bungalows à plus faible consommation.,

- Colas, pour ses activités routières, investit, quant à lui, en R&D pour développer et mettre à disposition de ses clients des solutions d'enrobés tièdes ou froids, moins énergivores.

Par ailleurs, des solutions innovantes sont également intégrées dans les **portefeuilles commerciaux** des métiers pour accompagner les clients en matière de sobriété énergétique. C'est le cas d'Equans qui propose à ses clients des solutions concrètes sur le sujet (contrats de performance énergétique, certificats d'économie d'énergie, déploiement d'outils numériques de suivi des consommations) ou de l'offre Bysprong de Bouygues Construction pour massifier la rénovation énergétique et transformer des ouvrages énergivores en bâtiments à énergie positive.

Le Groupe dispose d'ailleurs de deux entités de conseil, Carbonshift et Elan, respectivement mises en place par Equans et Bouygues Construction, qui accompagnent les acteurs publics et privés dans leur démarche de décarbonation et de sobriété énergétique de leurs actifs immobiliers et de leurs process industriels.

En matière de **sobriété de matériaux**, deux grands types de démarches sont mises en œuvre : les démarches **d'éco-conception** et les démarches **d'économie circulaire**. Les démarches d'éco-conception s'appliquent aux différents métiers du Groupe et dans les différents projets menés. Dans la Construction bien sûr, mais aussi chez Bouygues Telecom qui est engagé dans une démarche d'écoconception pour les équipements à sa marque, à l'instar de la Bbox Wi-Fi 7 qui est éco-conçue, de la fabrication en usine jusqu'au recyclage. Elle dispose d'un système de refroidissement silencieux grâce à sa forme verticale qui assure une dissipation de la chaleur sans ventilateur. De plus, elle est conçue pour être facilement réparée et recyclée.

Tous les métiers du Groupe sont aussi actifs sur le thème **de l'économie circulaire**, avec une démarche zéro déchets et des objectifs de remploi chez Bouygues Construction ou Colas qui valorise et recycle des matériaux issus de la déconstruction et développe des plateformes de tri et de valorisation (réseau de plateformes Ecotri et Valormat). En 2024, Colas a recyclé 11,2 millions de tonnes de matériaux et dispose dans le monde de 800 installations de recyclage. L'économie circulaire est et a toujours été un thème de R&D central pour Colas. Les travaux portent principalement sur le recyclage en place de revêtements routiers, le recyclage des enrobés, l'utilisation de matériaux alternatifs comme des résidus organiques, ou la recherche sur les additifs et liants issus de sous ou co-produits industriels. 18,7 % d'agrégats d'enrobés, issus de recyclage, sont intégrés dans les enrobés.

Bouygues Construction a par ailleurs créé Cynéo, une filiale consacrée au réemploi des matériaux de construction pour développer l'économie circulaire dans le secteur du Bâtiment. Lancée en 2023, son offre repose sur plusieurs axes : le développement de nouvelles filières, l'animation d'une communauté de professionnels du bâtiment (maîtres d'œuvre, maîtres d'ouvrage), la formation, ainsi qu'une veille réglementaire. L'initiative comprend également l'implantation de centres techniques dédiés au réemploi et une plateforme en ligne proposant des matériaux reconditionnés.

Au-delà des activités comme Cynéo chez Bouygues Construction ou Ecotri et Valormat chez Colas, de nombreuses activités et solutions développées par le Groupe permettent aussi de contribuer à cette **sobriété matière** mais également à la **sobriété foncière** :

- Rénovation et réhabilitation avec les solutions Coprio pour les copropriétés et Kleom pour les maisons individuelles,
- Intensification des usages et hybridation des espaces proposée notamment par Linkcity et Bouygues Immobilier,
- Solution de « route solaire » avec Wattway, de Colas,
- Transformation de bureaux en logement avec l'offre Coverso de Bouygues Immobilier,
- Réversibilité des bâtiments ; ainsi, Bouygues Construction intègre dans la mesure du possible la réversibilité des bâtiments qu'il construit dès leur conception, comme cela a été le cas pour les ouvrages livrés dans le cadre des JO Paris 2024.

Les chiffres d'affaires des activités éligibles à la taxonomie correspondant à des activités contribuant à la sobriété (activités d'installation, de maintenance et d'équipement favorisant l'efficacité énergétique (CCM 7.3), de rénovation des bâtiments existants (CCM 7.2), de maintenance des infrastructures routières (CE 3.4)) peuvent être retrouvés dans le DEU du Groupe au chapitre 3.2.1.2. D'autres activités non incluses dans ces catégories contribuent également à la sobriété.

CAPGEMINI

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 ?

Le concept de sobriété s'inscrit pleinement dans notre plan stratégique en 10 points. Ce plan couvre non seulement les impacts carbone, notamment en matière énergétique, mais dépasse également ces considérations pour y inclure la protection des ressources dans le cadre de la biodiversité, ainsi que la gestion/circularité de l'eau et des matériaux. Dans l'ensemble de ces domaines, nous reconnaissons le rôle de la nature dans la lutte contre le changement climatique, en nous appuyant sur des cadres tels que l'« AR3T » (éviter, réduire, restaurer, régénérer et transformer) de SBTN et de la TNFD, et les principes de circularité, notamment l'élimination des déchets, les matériaux circulants et la régénération. En outre, nous nous efforçons de répondre aux attentes des parties prenantes, y compris les clients et les investisseurs, concernant les exigences en matière de reporting, telles que celles du DJSI et du CDP.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le concept d'efficacité des ressources est pleinement intégré à nos efforts pour réduire nos impacts carbone et préserver les ressources, dans le cadre de la circularité. Cette stratégie fait partie intégrante de notre plan en 10 points, et s'applique tant à nos activités directes qu'à notre chaîne de valeur. Notre Politique environnementale 2025 nous engage spécifiquement à réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 90 % d'ici 2040, à intégrer la circularité, à réduire notre production totale de déchets par salarié et à atteindre le zéro déchet d'ici à 2050.

Conscients de l'impact majeur des émissions de gaz à effet de serre sur les écosystèmes et les ressources, et outre notre Code de Conduite des Fournisseurs, qui comprend notre engagement envers notre philosophie globale « d'achats réfléchis », nous collaborons avec nos fournisseurs dans le cadre de notre *ESG Pledge* pour qu'ils s'engagent volontairement dans des réductions mesurables de carbone, pouvant ainsi contribuer à l'efficacité des ressources. Actuellement, cet engagement couvre 35 % de nos dépenses. Voir la section 4.2 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

Concernant nos offres, nous sommes idéalement placés pour non seulement réduire notre propre empreinte environnementale, mais également accompagner d'autres acteurs dans leur transition durable. Nous avons développé un portefeuille dédié d'offres, axé sur cinq transformations majeures, structurées selon les échéances qu'elles impliquent pour nos clients. Ce cadre nous permet de les accompagner

efficacement tout au long de leur démarche, en conciliant impératifs immédiats et objectifs à long terme : Stratégie et Gouvernance durable ; Produits durables ; Opérations, fabrication et chaînes d'approvisionnement durables ; Technologies durables ; et Suivi et reporting Voir la section 4.3.4.1 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

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 ?

Énergie

1. Énergie durable

Transition vers une électricité 100 % renouvelable - Forts de notre adhésion au RE100, nous nous engageons à soutenir l'accélération de l'électricité renouvelable, avec l'objectif d'atteindre 100 % d'électricité renouvelable d'ici 2025. Nos avancées en la matière sont conséquentes, en témoigne l'augmentation de la part d'électricité renouvelable dans nos activités, qui est passée de 28 % en 2019 à 98 % en 2024. Parmi les pays dans lesquels nous opérons, 32 utilisent désormais 100 % d'électricité renouvelable. Notre transition vers l'électricité renouvelable a conduit à une réduction de 137 380 tCO2e depuis 2019.
Capgemini Inde, qui représente plus de la moitié de notre consommation électrique, continue de s'approvisionner en électricité 100 % renouvelable. Plus de 14 000 MWh ont été générés par l'énergie solaire sur site en 2024, soit 14 % de la consommation d'électricité totale de Capgemini Inde. En outre, nos campus de Bangalore et Hyderabad, ainsi que nos deux bureaux de Chennai, produisent des excédents d'électricité, qui sont exportés vers leurs réseaux électriques respectifs. Nous veillons toujours à ce que nos data centers (loués ou gérés par des tiers) soient approvisionnés en électricité renouvelable.

2. Gestion de l'énergie

Energy Command Center - En plus de privilégier les énergies renouvelables, nous travaillons à améliorer l'efficacité énergétique de nos activités. Depuis son lancement en 2022, l'*Energy Command Center* (ECC) a contribué à réduire de 29 % la consommation d'énergie de nos bureaux en Inde, avec une économie d'énergie de 25 GWh en 2024 (par rapport à 2019). Nous avons lancé la mise en place d'un outil automatisé de collecte et de validation des données énergétiques, intégré au ECC, visant à englober nos bureaux en Europe, en Amérique latine et Amérique du Nord et dans la région APAC. Avec l'intégration déjà complète de l'Inde, le système devrait être mis en œuvre et opérationnel d'ici 2025. Evolutif tant sur le plan géographique qu'opérationnel, il nous permettra de gérer et de réduire notre consommation d'énergie dans l'ensemble de nos bureaux en Inde et au-delà.

Solution de stockage d'énergie par batterie - Nous continuons à réaliser des économies grâce à deux solutions avancées de stockage d'énergie par batterie (BESS) installées sur nos campus : l'une avec une capacité de 2,5 MWh sur le campus de Noida, et l'autre avec une capacité de 3,5 MWh sur le campus de Mumbai. Ces systèmes permettent à Capgemini de stocker l'excédent d'énergie renouvelable produite par les centrales solaires pendant la journée et de l'utiliser pendant les heures de pointe en soirée. Ainsi, nous réduisons considérablement la pression sur le réseau aux heures de pointe, tout en diminuant les émissions de GES et les coûts énergétiques. Cette solution stocke également l'énergie du réseau pendant la nuit lorsque l'intensité carbone est plus faible. Voir la section 4.3.3.3 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

Eau

Au sein du Groupe, nous avons investi dans un ensemble de mesures pour réduire notre consommation d'eau douce. Cela inclut des investissements dans des stations d'épuration membranaire, l'utilisation des eaux grises, la récupération des eaux de pluie et la technologie des tours de refroidissement. De plus, bon nombre de nos data centers sont équipés de systèmes en boucle fermée permettant de réutiliser l'eau.

Des installations avancées de traitement des eaux usées - sont présentes sur trois sites en Inde (Pune Talwade, Hinjewadi et Chennai SIPCOT). Ces technologies permettent de recycler les eaux grises et de réutiliser l'eau pour le rinçage et l'irrigation, assurant ainsi un rejet nul vers l'extérieur. Nous pratiquons le recyclage des eaux grises sur l'ensemble de nos campus indiens situés à Mumbai, Pune Talwade, Hinjewadi, Bangalore, Chennai SIPCOT, Noida et Hyderabad.

La collecte des eaux de pluie - est utilisée sur huit campus en Inde, grâce à des réservoirs de collecte d'eau de pluie d'une capacité totale de 2 700 m^3 sur tous les campus, soit un peu plus qu'une piscine olympique. Nos réservoirs collectent et stockent l'eau de pluie pour une utilisation directe de l'eau. Nous disposons également de fosses de recharge permettant à l'eau de pluie de renouveler les réserves aquifères souterraines en reconstituant les nappes phréatiques.

Des tours de refroidissement en circuit fermé, équipant nos campus de Bangalore et de Noida, ont également permis de réduire de 80 % les purges d'eau. Parmi les autres mesures adoptées, citons une étude afin de réduire la consommation d'eau en France, la mise en place des systèmes de recyclage des eaux grises et de récupération des eaux de pluie, ainsi que l'installation d'équipements d'efficacité hydrique automatisés. Voir la section 4.5.2 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

Efficacité des ressources et Déchets

Nos actions et initiatives se concentrent sur les catégories où nous pouvons maximiser la réduction de l'utilisation des ressources et promouvoir la transition vers une économie circulaire. Ces actions soutiennent la mise en œuvre de notre Politique environnementale et contribuent à l'atteinte de nos objectifs en matière de gestion des déchets, permettant ainsi de contrôler l'impact matériel de l'utilisation des

ressources dans notre chaîne d'approvisionnement. En 2023, nous avons introduit le Global Zero Waste Standard de Capgemini, un cadre destiné à orienter nos efforts vers la création d'un système en boucle fermée, minimisant les déchets et réutilisant les matériaux autant que possible.

Informatique et Télécommunications - En 2024, dans le cadre de notre engagement élargi, nous avons intensifié notre programme mondial de maintenance et de reconditionnement des ordinateurs portables, en collaborant avec nos fabricants d'équipements (OEM) afin de prolonger la durée de vie fonctionnelle de nos appareils. En prolongeant cette durée de vie, nous réduisons notre empreinte carbone informatique et diminuons la demande mondiale en extraction de matières premières nécessaire à la fabrication de nouveaux appareils (pour en savoir plus sur nos principes de circularité relatifs au matériel informatique, se référer à la section 4.4.2.2 de notre Document d'enregistrement universel 2024). En 2024, près de 7 000 ordinateurs portables ont été reconditionnés avec succès dans l'ensemble du Groupe, et il est prévu d'étendre cette approche au cours des prochaines années. En évitant le rachat de nouveaux ordinateurs portables, cela a permis une réduction estimée de 1 000 tonnes de CO_2e des émissions de Scope 3.1. Voir la section 4.3.3.3 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

La démarche de sobriété et la quête de rentabilité ne s'excluent pas mutuellement. En réduisant les déchets et en recherchant des gains d'efficacité, nous favorisons l'innovation par l'adoption des technologies les plus avancées, renforçant ainsi la résilience des entreprises et optimisant leur rentabilité.

La trajectoire vers la neutralité carbone est ambitieuse. Nous estimons que la préparation, par la réduction de nos besoins énergétiques et de notre consommation de ressources, ainsi que par l'amélioration de notre efficience pour les utiliser de la manière la plus durable possible, constitue un levier essentiel pour garantir un avenir viable et rentable tout en minimisant les impacts environnementaux. Pour Capgemini, la technologie est un puissant catalyseur pour accélérer la transition vers une société durable et inclusive.

Comme susmentionné dans nos offres, nous sommes convaincus qu'il est possible de concilier sobriété et rentabilité, car la durabilité peut créer une valeur concrète pour les entreprises. Notre programme « Voice of the Client » permet à nos clients de partager leurs défis en matière de durabilité. En parallèle, nous pouvons également compter sur notre *Sustainability Accelerator* pour garantir que notre proposition de valeur en matière de durabilité soit intégrée à l'ensemble des offres de Capgemini. De plus, nous avons conçu un portefeuille d'offres dédiées pour aider nos clients à ancrer la durabilité dans chaque aspect de leurs grandes transformations. Voir la section 4.3.4.1 de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

CARREFOUR

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 chaine 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 ?

Le concept de sobriété se traduit chez Carrefour pour une approche responsable et durable visant à réduire l'empreinte environnementale de ses activités tout en garantissant un modèle économique viable. Cela se décline à travers différents axes :

- la sobriété énergétique : via la réduction de la consommation d'énergie dans les magasins, entrepôts et sièges (éclairage LED, optimisation du froid commercial, panneaux solaires, etc.). En 2024, les émissions liées à la consommation d'énergie ont baissé de 11% (656 470 vs 738 458 en 2023).
- la sobriété alimentaire : avec la lutte contre le gaspillage alimentaire via des initiatives comme les partenariats avec Too Good To Go, les dons aux associations et l'optimisation de la gestion des stocks. Ainsi, en 2024, 3 558 313 paniers To Good To Go ont été vendus en Europe et les dons alimentaires ont représenté l'équivalent de 61 millions de repas.
- la sobriété des ressources : en réduisant les emballages plastiques, en faisant la promotion du vrac et du réemploi, et en développant les produits éco-conçus. Carrefour France a, ainsi lancé, en 2023, les premiers kiosques de recyclage en partenariat avec TerraCycle et en 2024 "Restart", un accélérateur de projets pour une consommation responsable. L'objectif : tester et déployer les meilleures pratiques pour des magasins plus durables et inclusifs notamment dans le domaine de la réduction des emballages. Par ailleurs, 56% des emballages sont réutilisables, recyclables ou compostables en 2024.
- la sobriété carbone : à travers les engagements du Groupe à réduire les émissions de CO2 en optimisant la logistique, favorisant les circuits courts et en fixant des objectifs de neutralité carbone. En 2024, Carrefour avait réduit de -48% ses émissions de GES liées aux scopes 1 et 2, réduction en ligne avec l'objectif de 50% de réduction des émissions de GES liées aux scopes 1 et 2 d'ici 2030.

- la sobriété économique et sociale : en favorisant une consommation plus responsable avec des alternatives accessibles (gammes bio et locales, initiatives “Mieux manger”, et le lancement de Act For Food Bio 2), et en accompagnant les clients dans leurs choix durables. Fin 2024, Carrefour a ouvert le deuxième volet d’Act For Food articulé autour de 6 priorités :
    - proposer aux consommateurs la marque bio la moins chère du marché,
    - concilier partenariats avec le monde agricoles et petits prix,
    - promouvoir les produits français ou issus d’une fabrication locale,
    - accélérer nos engagements pour le climat et la biodiversité,
    - devenir le leader du végétal et des régimes spécifiques,
    - positionner la Marque Carrefour sur le meilleur rapport “bénéfice pour la santé, goût et petit prix” du marché.

Carrefour inscrit donc cette vision dans sa stratégie RSE pour concilier performance économique et transition écologique.

CRÉDIT AGRICOLE

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 ?

Les éléments de réponse figurent dans le **Document d'enregistrement universel 2024**[45] Chapitre 2 Rapport de durabilité :

- D'une part, à la page 87,

  « 2.3.4 EMPREINTE DE FONCTIONNEMENT

  Les actions de sobriété sont concentrées en trois grandes catégories :

  - *l'exploitation des bâtiments*
  - *le numérique responsable à travers l'exploitation des data centers*
  - *les déplacements liés aux voyages d'affaires »*

- D'autre part, à la page 82,

  « 2.3. ACTIONS ET RESSOURCES EN RAPPORT AVEC LES POLITIQUES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE

  « ACCOMPAGNER LA TRANSITION CLIMATIQUE DES CLIENTS ENTREPRISES, SECTEUR PUBLIC ET ÉCONOMIE SOCIALE À TRAVERS UNE APPROCHE GLOBALE.

  CRÉDIT AGRICOLE TRANSITIONS & ÉNERGIES accompagne les transitions ».

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Les éléments de réponse figurent dans le **Document d'enregistrement universel 2024** Chapitre 2 Rapport de durabilité, page 199 :

« 4.2.5.5 AGIR POUR LA TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE BAS CARBONE RAPPEL DES PRINCIPES DE LA POLITIQUE GROUPE

- *Mobiliser tous nos métiers pour transformer leur façon d'exercer, dans une démarche de sobriété carbone ;*
- *Engager et encourager nos fournisseurs à mesurer leur empreinte carbone et à réduire leurs émissions ;*

[45] https://www.credit-agricole.com/finance/publications-financieres

– *Considérer le critère poids carbone dans l'évaluation, le référencement et le suivi de nos fournisseurs ».*

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 ?

Les éléments de réponse figurent dans le **Document d'enregistrement universel 2024** Chapitre 2 Rapport de durabilité,

– D'une part à la page 82 :

« 2.3. ACTIONS ET RESSOURCES EN RAPPORT AVEC LES POLITIQUES EN MATIÈRE DE CHANGEMENT CLIMATIQUE ».

– D'autre part, à la page 83 :

« 2.3.1 ACCOMPAGNEMENT DE TOUS LES CLIENTS

ACCOMPAGNEMENT NON BANCAIRE SUR LES PROJETS DE TRANSITION

ÉCONOMIE DE L'USAGE

Crédit Agricole Leasing & Factoring propose à travers de ses filiales Olinn et Agilauto des offres répondant au principe de la seconde vie »

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les éléments de réponse figurent dans le **Document d'enregistrement universel 2024** Chapitre 2 Rapport de durabilité,

– D'une part, à la page 81,

« 2.2.2 IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS MATÉRIELS ET INTERACTION AVEC LA STRATÉGIE ET LE MODÈLE ÉCONOMIQUE »

– D'autre part, à la page 95,

« 2.4. CIBLES ET MESURES DE PERFORMANCE et 2.4.1 CIBLES LIÉES À L'ATTÉNUATION ET À L'ADAPTATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ».

DANONE

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 ?

Dans le cadre de notre stratégie Renew Danone, nous avons défini une feuille de route complète – le Danone Impact Journey – qui fixe nos priorités et nos objectifs en matière de développement durable autour de trois piliers : la Nature, la Santé et les Collaborateurs & Communautés. Bien que nous n'utilisions pas le terme « sobriété » ce concept fait partie intégrante de notre plan de durabilité notamment à travers notre objectif de minimisation de l'utilisation des ressources.

Comme détaillé dans le Danone Impact Journey, présenté dans notre document d'enregistrement universel, la durabilité est au cœur de nos activités, et va de pair avec la performance. Nous avons la conviction que la durabilité sans performance économique n'a pas d'impact, et que la performance économique sans durabilité n'a pas d'avenir. Nous intégrons la durabilité à tous les niveaux de planification et d'exécution dans l'entreprise.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Danone vise à transformer sa chaîne de valeur en développant des solutions qui préservent et régénèrent la nature, ainsi que des mesures d'adaptation et d'atténuation qui veillent à garantir résilience et conformité.

Danone s'est engagé à réduire l'intensité carbone de ses produits en déployant une série de programmes ciblant notamment l'emballage, l'utilisation de l'énergie et l'approvisionnement en matières premières. La durabilité est intégrée dès la phase de conception des nouveaux produits et emballages, afin de minimiser l'empreinte carbone de nos innovations. Cependant, pour atteindre son objectif 1,5 °C et se préparer à des réductions supplémentaires au-delà de 2030, Danone cherche des solutions autres que les leviers de décarbonation traditionnels et explore non seulement des processus et des ingrédients bas carbone (à la fois laitiers et d'origine végétale), mais aussi des évolutions différentes dans ses modèles économiques pour créer de la valeur à partir de produits bas carbone. La conception et la vente de tels produits impliquent une collaboration entre les Catégories d'activités et les équipes Achats et Recherche et Innovation (R&I), ainsi qu'avec l'ensemble de l'écosystème de fournisseurs, de start-ups et d'établissements universitaires. Le portefeuille de Danone joue un rôle fondamental dans la promotion d'habitudes alimentaires plus durables – c'est-à-dire des aliments nutritifs sains prisés des consommateurs et ayant un impact moindre sur l'environnement – et dans la réalisation des objectifs

climatiques de Danone. Danone a d'ores et déjà fait des progrès, parvenant ces dernières années à développer des produits bas carbone dans toutes ses catégories.

Dans ce contexte, Danone s'engage à :

- **Intégrer l'empreinte carbone dans les processus d'innovation et de rénovation** : l'empreinte carbone des produits fait partie intégrante des cycles d'innovation et de rénovation de Danone, l'objectif étant de proposer des alternatives bas carbone offrant des avantages et des expériences supérieurs. L'outil Danprint permet de mesurer l'empreinte carbone d'un produit sur l'ensemble de son cycle de vie et de comparer différents scénarios de conception. Il a été triplement certifié par Carbon Trust au regard des trois référentiels les plus stricts utilisés par les distributeurs. Danone multiplie les évaluations de produits afin de poursuivre ses objectifs de produits bas carbone.
- **Concevoir des produits à base d'ingrédients bas carbone** : Danone continue de développer des formules ayant un profil nutritionnel et gustatif attrayant mais une empreinte carbone moindre, à l'instar de sa nouvelle gamme végétale Fortimel.
- **Favoriser l'innovation et les technologies de pointe** : Danone s'associe à des start-ups et des fournisseurs, et investit dans leurs entreprises afin d'explorer des innovations bas carbone telles que des protéines alternatives et d'autres solutions de transformation.
- **Réduire le gaspillage alimentaire dans notre chaîne d'approvisionnement** : Danone a lancé en 2022 un programme mondial ambitieux nommé Battle against waste. Il implique les parties prenantes de la chaîne d'approvisionnement dans sa totalité, des partenaires externes avec les fournisseurs et les clients, et utilise l'expertise interne afin de réduire de moitié le gaspillage alimentaire de Danone.
- **Protéger les ressources en eau** : Danone entend *(i)* atteindre l'excellence opérationnelle sur l'ensemble de ses sites de production directe grâce au déploiement de sa stratégie des 4R visant à Réduire, Réutiliser, Recycler et Revaloriser d'ici 2030, et *(ii)* mettre en œuvre des plans de préservation et de restauration, en collaboration avec les communautés locales et les petits exploitants, pour 100% des bassins versants situés dans les zones exposées à un stress hydrique élevé où Danone est présent, d'ici 2030.

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 ?

En 2024, Danone a commencé à déployer une solution HowGood permettant d'automatiser et de rationaliser le calcul de l'empreinte carbone de ses produits. La plateforme s'appuie sur une base de données riche de plus de 90 000 facteurs d'émission pour produire des analyses du cycle de vie dynamiques, mises à jour en permanence sur la base des derniers progrès scientifiques. Cet outil vient compléter l'outil Danprint, mis en place depuis 2008.

Les équipes Recherche et Innovation ont aussi permis d'accélérer les progrès de Danone en termes d'emballages : aux États-Unis, le Groupe a lancé les boissons d'origine végétale Silk en bouteilles de 2,73 litres faites à partir de 50% de matières recyclables post-consommation (PCR - Post Consumer Recycled) au maximum, et le

café prêt à boire STōK en bouteilles de 1,36 litres fabriquées à partir de 88 % de PCR au maximum, ce qui représente la meilleure performance dans le secteur. Aux États-Unis, Danone a également entrepris l'uniformisation de ses pots de yaourt, afin qu'ils soient plus légers et conçus de manière à assurer leur recyclabilité, tandis qu'en Europe, le Groupe a lancé des pots réutilisables pour les plats Bledina.

Danone a également entrepris plusieurs actions pour améliorer son efficacité énergétique. L'entreprise a notamment augmenté sa part d'électricité renouvelable à 85,7%, atteignant désormais 100% d'électricité renouvelable en Chine, en France, au Maroc et en Turquie.

Néanmoins, pour atteindre ses objectifs de décarbonation, Danone doit également impérativement mobiliser les acteurs de sa chaîne de valeur. Danone a conscience que ses fournisseurs tiennent un rôle essentiel dans son Plan de Transition Climatique, puisque plus de 50% des engagements de réduction qu'il a pris selon la trajectoire 1,5 °C dépendent de leur capacité à réduire leurs propres émissions de GES. Soucieux de favoriser une croissance durable et inclusive, Danone noue avec ses fournisseurs des partenariats mutuellement bénéfiques. La transparence, la collaboration et le désir d'amélioration continue sont les pierres angulaires de la stratégie d'engagement des fournisseurs de Danone.

Depuis 2017, Danone conduit pour chaque pays des évaluations à l'aide des outils Cool Farm Tool (dans plus de 18 pays) et CAP2ER (en France), qui couvrent au total 92% des volumes de lait collectés directement par Danone dans les exploitations agricoles. Danone privilégie en complément de sa stratégie globale d'agriculture régénératrice les actions visant à réduire les émissions de méthane issues de sa chaîne d'approvisionnement en lait frais. Ces actions couvrent la gestion des troupeaux, du fumier et de l'alimentation, ainsi que les innovations de pointe, et peuvent être adaptées à chaque exploitation.

Entre 2015 et 2024, Danone est parvenu à obtenir une réduction de 24% des facteurs d'émission associés aux ingrédients provenant de l'exploitation de son partenaire clé Royal FrieslandCampina. Danone a également collaboré étroitement avec Synlait dans le cadre d'un projet visant à mesurer l'impact de ses pratiques d'agriculture régénératrice sur la santé des sols. Fin 2024, 82% des fournisseurs de Danone (en volume) étaient membres du SDP, et, sur ce nombre, 36 % avaient déjà franchi le stade 3, ce qui veut dire qu'ils ont soumis leur programme de développement durable à l'examen d'un tiers externe. Enfin, en 2023, Danone a lancé le programme Partner for Growth. Axé sur la durabilité, ce programme joue un rôle fondamental en matière d'engagement de l'écosystème de Danone.

Danone collabore aussi étroitement avec ses partenaires distributeurs, notamment pour identifier et cibler la réduction des emballages plastiques. Cette démarche a par exemple conduit à la suppression des étiquettes en plastique sur nos bouteilles d'Actimel.

Pour réduire le gaspillage alimentaire généré dans sa chaîne d'approvisionnement, Danone optimise continuellement ses processus, en sensibilisant en interne et en développant des capacités de réduction des pertes, en investissant dans de nouvelles technologies de fabrication, en réutilisant et en recyclant lorsque cela est possible, et

en redistribuant les surplus alimentaires. Le programme *Battle against waste* mentionné ci-dessus est suivi via un système de reporting robuste et est piloté 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 14 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. Nous accompagnons cette transition d'étiquetage avec des campagnes d'éducation des consommateurs en partenariat avec Too Good to Go et des détaillants locaux.

Enfin, en 2024, 99,3% des sites de production de Danone disposaient d'un plan d'action 4R actif visant à Réduire, Réutiliser, Recycler ou Revaloriser l'eau en interne ou en externe afin de réduire l'empreinte hydrique globale du Groupe. Par exemple, les deux sites de Danone situés à Rotselaar et Wevelgem en Belgique, sont équipés d'unités de revalorisation. Les eaux usées sont traitées à l'aide d'une technologie de filtration en deux étapes et directement revalorisées en eau propre avant d'être réutilisées dans les processus du site de production. Ce système contribue à transformer ces processus en un circuit fermé. Ainsi, la consommation globale d'eau a été réduite de moitié sur les sites de Danone Belgique depuis 2018. En 2024, le site de Rotselaar a revalorisé 261 milliers de m^3 d'eaux usées traitées (contre 277 milliers de m^3 en 2023) tandis que celui de Wevelgem en a revalorisé 745 milliers de m^3 (contre 540 milliers de m^3 en 2023), soit un total d'environ 1 000 milliers de m^3 de litres d'eaux usées revalorisées pour les deux sites (même nombre qu'en 2023). En parallèle, en Inde, face au risque de rareté de l'eau à Lalru, le site de production de Danone situé dans cette région et dédié à la Nutrition Spécialisée optimise en permanence sa stratégie des 4R. Au cours des dernières années, le site a réduit de plus de moitié l'utilisation de l'eau liée à ses activités. Outre la réduction et la réutilisation, le site récolte également les eaux de pluie, dans l'optique de réinjecter deux fois plus d'eau dans la nature que ce que l'usine ne consomme, à travers les nappes phréatiques. Plus récemment, le site a installé une solution innovante de recyclage de condensat de lait frais, permettant de recycler 17 milliers de m^3 par an (contre 13 milliers de m^3 par an en 2023).

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Nous avons la conviction que si la durabilité sans performance économique n'a pas d'impact, la performance économique sans durabilité n'a pas d'avenir. Ainsi, dans le cadre de sa stratégie Renew, Danone vise un meilleur alignement entre sa performance économique et sa mission. Les catégories dans lesquelles l'entreprise joue dépendent de la nature, et ses consommateurs sont de plus en plus exigeants

sur ce sujet. La robustesse et la résilience à long terme de Danone dépendent donc de sa capacité à agir de manière durable.

La sobriété, qui peut passer par exemple par la mise en place de politique de gestion des déchets, de réduction du CO2 et de régulation de sa consommation d'électricité, peut aider à réduire les coûts d'exploitation, tels que le coût des matières premières, de l'eau ou du carbone : il existe une corrélation significative entre l'utilisation efficace des ressources et l'amélioration de la performance financière. Le site d'embouteillage de la marque evian est un exemple réussi d'optimisation de gestion environnementale et énergétique : il est aujourd'hui entièrement alimenté par des énergies renouvelables, générées par de l'hydroélectricité et du biogaz. En plus de limiter son impact environnemental, ce système permet au site d'evian d'éviter une partie de l'inflation actuelle d'une part, les prix de l'énergie ne dépendant plus directement des prix du gaz ou de l'électricité, et de sécuriser la continuité de ses activités d'autre part, en devenant quasiment autosuffisant vis-à-vis de ces matières premières.

Danone a pour objectif d'utiliser sa supériorité environnementale comme un levier de différenciation pour ses produits et ses marques. Par exemple, Danone a converti au Royaume-Uni plusieurs de ses gammes Activia en pots 100% recyclables, en exclusivité chez le distributeur Tesco : la marque a généré une croissance forte à deux chiffres chez Tesco en 2022, en comparaison à une croissance autour de 5% dans le reste du Royaume-Uni.

En 2024, Danone a aussi renouvelé son cœur de gamme Nutrison (solutions d'alimentation par sonde) pour répondre à la fois aux besoins des patients et à son objectif de réduction de l'empreinte carbone associée. En augmentant la teneur en protéines d'origine végétale de ce produit, le Groupe est ainsi parvenu à réduire son empreinte carbone de 17% en moyenne par rapport à la gamme précédente – une diminution attestée par Carbon Trust, sans compromettre la qualité de ses protéines. Nutrison est la marque phare de nutrition médicale de Danone. Avec l'introduction de cette nouvelle gamme, qui remplacera l'actuelle sur de nombreux marchés d'ici fin 2025, Danone démontre son engagement à continuer d'innover pour les patients et gagner en parts de marché, tout en réduisant l'empreinte équivalent CO2 de ses produits.

Enfin, en vue de renforcer sa compétitivité, Danone a déployé une approche visant à tirer le meilleur parti de son cœur de gamme. Cela passe notamment par la priorisation des plateformes clés, par le repositionnement des principales marques et une revue du portefeuille de produits, par le biais notamment d'une rationalisation des références les moins créatrices de valeur. Par exemple, environ 20% des références du portefeuille de produits laitiers ont été délistées en Europe. Dans ce contexte, Danone a enregistré 6 trimestres de volume/mix positif et amélioré sa profitabilité en EDP Europe, tout en avançant dans son plan de sobriété.

DASSAULT SYSTÈMES

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 ?

Depuis sa création, Dassault Systèmes intègre pleinement le concept de sobriété, en agissant à la fois sur ses propres opérations et sur les solutions qu'elle propose pour répondre aux défis environnementaux et sociétaux contemporains.

En ce qui concerne son offre (« *stratégie Handprint* »), plutôt que d'employer le terme « sobriété », l'entreprise privilégie des concepts équivalents, en particulier celui d'« économie générative », qui consiste à s'inspirer des mécanismes du vivant pour répondre aux besoins des consommateurs tout en faisant un usage frugal des ressources de la planète. L'« économie générative » résulte d'une convergence entre l'économie circulaire et l'économie de l'expérience. Dans cette perspective, Dassault Systèmes a lancé les « 3D UNIV+RSES », combinant des jumeaux virtuels d'expérience s'appuyant sur une plateforme logicielle unique (**3D**EXPERIENCE). Cette approche permet à ses clients, entreprises et particuliers, de concevoir des produits, services et expériences durables et innovants. Elle répond directement aux défis majeurs contemporains, comme le développement de villes agréables à vivre, la préservation durable de la planète et des individus, l'optimisation de la conception et de la gestion complète du cycle de vie des produits, ainsi que la promotion de choix d'achat responsables et durables. Tous ces éléments sont détaillés de façon plus précise dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 (ci-après « **DEU 2024** ») (chapitres 1 et 2).

D'un point de vue opérations (stratégie « *Footprint* »), Dassault Systèmes s'engage activement dans la réduction directe de son empreinte environnementale. L'entreprise a rejoint l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi), alignant ses objectifs sur une trajectoire visant à limiter l'augmentation globale des températures à 1,5 °C d'ici la fin du siècle. Dans ce cadre, elle met également en œuvre des actions spécifiques pour favoriser la sobriété énergétique de ses sites, encourager le réemploi et l'économie circulaire, promouvoir la sobriété numérique et optimiser la mobilité professionnelle (par exemple, une utilisation plus optimisée du parc de véhicules de fonction).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Dassault Systèmes a fait de la sobriété non seulement une stratégie pour la conduite de ses opérations propres, mais également un vecteur essentiel d'innovation durable

pour ses clients, contribuant à une économie plus respectueuse des limites planétaires.

L'entreprise mobilise notamment sa plateforme logicielle **3D**EXPERIENCE, ses solutions de modélisation et de simulation numérique, et ses jumeaux virtuels, conçus pour permettre à ses clients :

- de réduire leur consommation de ressources matérielles ;
- d'allonger la durée de vie de leurs produits ;
- de favoriser la sobriété énergétique à chaque étape de production ;
- d'intégrer l'analyse environnementale en temps réel ;
- de soutenir un mode de production orienté vers l'économie circulaire, la réutilisation et le reconditionnement.

Pour analyser la part de son chiffre d'affaires ayant un lien avec le concept de sobriété, Dassault Systèmes a mis en place une méthodologie rigoureuse et certifiée, dans le cadre du calcul de l'éligibilité et l'alignement de ses activités aux critères définis par la Taxonomie européenne. Pour 2027, Dassault Systèmes a l'objectif que son chiffre d'affaires soit respectivement aligné à 40 % et éligible à 70 % à la Taxonomie européenne.

Dans ce cadre, Dassault Systèmes analyse précisément ses offres, en se concentrant particulièrement sur celles contribuant explicitement à l'atténuation du changement climatique et à l'économie circulaire. Cette démarche repose d'abord sur l'identification de toutes les solutions ayant un impact positif sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, avec une exclusion systématique des revenus liés aux activités fossiles (pétrole, gaz, mines).

Ensuite, Dassault Systèmes applique une méthodologie basée sur des cas d'usage représentatifs afin de démontrer l'impact environnemental concret de ses solutions.

Concernant l'économie circulaire, l'entreprise effectue une cartographie approfondie des contributions spécifiques de chaque marque, suivie d'une évaluation détaillée selon la norme ISO 59020:2024. L'ensemble de ces évaluations est ensuite validé par des experts indépendants afin de vérifier la crédibilité et la transparence des données obtenues.

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 ?

Sur le volet offre, les indicateurs d'éligibilité et d'alignement ne se limitent pas à un exercice de conformité réglementaire, ils orientent directement la stratégie d'innovation durable de Dassault Systèmes.

En 2024, la part du chiffre d'affaires du groupe éligible à la Taxonomie européenne est de 69,8 % et est aligné à 35 %.

Ces indicateurs servent ainsi de véritables leviers décisionnels, orientant les investissements technologiques et les efforts d'innovation vers les domaines présentant le plus fort potentiel environnemental. Dassault Systèmes utilise ces résultats pour identifier clairement les leviers prioritaires de durabilité à intégrer dans ses solutions numériques et ses offres clients, tels que l'écoconception, l'utilisation accrue de matières recyclées, l'allongement de la durée de vie des produits ou encore la meilleure gestion des déchets et ressources.

Pour démontrer la contribution de ses solutions à l'atténuation du changement climatique et à la transition vers une économie circulaire, Dassault Systèmes a élaboré une méthodologie rigoureuse permettant de quantifier précisément l'impact positif généré pour ses clients. Dans le cadre de l'atténuation du changement climatique, l'Entreprise a identifié et certifié l'impact environnemental positif de plus de vingt cas d'usage réels issus de différents secteurs d'activité. Parallèlement, concernant la transition vers l'économie circulaire, Dassault Systèmes a également certifié plus de dix cas d'usage concrets, couvrant divers secteurs industriels, attestant ainsi de l'efficacité et de la pertinence de ses solutions pour accélérer les démarches circulaires de ses clients.

A titre d'exemple, les solutions de Dassault Systèmes ont permis à trois acteurs de la grande distribution d'optimiser la conception de leurs emballages afin de réduire la quantité de plastique utilisée et d'augmenter la part de matériaux recyclés. Cette conception a été rendue possible par l'utilisation de SIMULIA pendant la phase de conception. Les trois entreprises sont parvenues à diminuer l'épaisseur de leurs emballages, à intégrer davantage de matériaux recyclés et à augmenter la recyclabilité de leurs produits en fin de vie, tout en garantissant la robustesse nécessaire et le respect des standards sanitaires.

L'ensemble des cas d'usage est détaillé dans la section « 2.2.2.1 Taxonomie européenne » du DEU.

Dassault Systèmes suit par ailleurs l'évolution de son empreinte carbone et le traitement de ses déchets, en particulier ses déchets électroniques :

- ses émissions de gaz à effet de serre (ci-après « GES ») sur les scopes 1 et 2 sont en baisse de -78 % en 2024 par rapport à 2019, année de référence ;
- ses émissions de GES sur le scope 3 - déplacements professionnels et domicile - lieu de travail sont en baisse de -45 % en 2024 par rapport à 2019, année de référence ;
- 48 % de ses fournisseurs de biens et services et biens d'équipements (en émissions de GES) sont engagés dans une démarche de réduction fondée sur la science.

L'ensemble de ces indicateurs montrent comment Dassault Systèmes mobilise activement les référentiels que sont l'initiative Science Based Targets (SBTi) et la Taxonomie européenne non seulement comme cadres réglementaires, mais aussi

comme leviers structurants au service d'une innovation durable pleinement intégrée dans son modèle économique.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les impacts positifs des solutions logicielles de Dassault Systèmes sur la réduction des émissions de GES de ses clients et la circularité créent des opportunités financières importantes dans la chaîne de valeur aval du Groupe, comme l'illustrent les pourcentages de chiffre d'affaires éligibles et alignés à la Taxonomie Européenne cités ci-dessus.

Les ressources engagées par Dassault Systèmes pour développer son portefeuille de solutions innovantes destinées à accélérer la transition de ses clients et accompagner la réduction de son empreinte carbone sont financées dans le cadre des budgets annuels et du plan stratégique moyen terme. Dassault Systèmes considère que sa démarche de sobriété est un levier de croissance de ses activités et, partant, de leur rentabilité.

EDENRED

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 chaine 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 ?

En 2022, Edenred s'est engagé à atteindre le « **Zero net Carbone** » **à horizon 2050**. En octobre 2024, la Science Based Targets initiative (SBTi) a approuvé les objectifs à court terme et long terme d'Edenred, qui a alors établi un plan d'action pour les atteindre. Ainsi, Edenred s'est engagé à réduire ses émissions absolues de GES des scopes 1 et 2 de 51,4% d'ici 2030 et de 90% d'ici 2050 (par rapport à l'année de référence 2019)[46] et à réduire ses émissions de GES du scope 3 de 55% par million d'euros de valeur ajoutée[47] d'ici 2030 et de 97% d'ici 2050.

Ce plan de réduction des émissions s'appuie sur une **démarche de sobriété** et de changement de pratiques.

La définition de la sobriété utilisée par Edenred est construite à partir de celle 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 ».

Ce plan d'action de sobriété porte sur différents aspects du modèle d'Edenred, en particulier :

- **Rationalisation de l'offre d'Edenred** pour atteindre environ 250 solutions aujourd'hui à travers le monde. Cela permet d'éviter les développements spécifiques informatiques dans de nombreux pays et limiter ainsi les besoins en matières premières.

[46] Ces objectifs comprennent les émissions et les absorptions liées à la terre provenant des sources de bioénergie.

[47] La valeur ajoutée désigne la somme du résultat d'exploitation – qui comprend le résultat avant intérêts, impôts, dépréciations et amortissements (EBITDA) – et de l'intégralité des charges de personnel.

- **Politique d'éco-conception** des solutions qui s'appuie sur la règle des 4R dont le premier est *REFUSE*. Plus d'information ci-dessous.
- **Politique de sobriété des déplacements professionnels**, qui représente 5% du scope 3, notamment par des pratiques plus strictes encourageant les réunions virtuelles à la place de déplacements.
- **Politique d'extension des durées de vie de certains équipements** tels que les véhicules de fonctions ou bien les équipements informatiques (téléphone et ordinateurs) qui permettent de limiter l'achat de nouveaux équipements.

En effet, les supports que développe Edenred pour faciliter les paiements des salariés utilisateurs de ses solutions se dématérialisent de façon croissante. L'éco-conception de ces derniers, qu'ils soient physiques ou digitaux, est l'une des ambitions de la politique environnementale d'Edenred. Plus globalement, Edenred a construit sa stratégie autour de la philosophie dite des « 4 R » pour *Refuse, Reduce, Re-use certified and / or recycled materials* et *Recycle at the end* en tenant comptes des fournisseurs.

- *Refuse* : **promotion de supports digitaux sans support physique**. Edenred propose des solutions dites « *Plasticless* », sans support physique et avec une utilisation uniquement digitale, afin de réduire l'utilisation de ressources naturelles (plastique, papier et eau).
- *Reduce* : **réduction de la consommation de papier**. L'objectif à long terme est d'avoir de moins en moins de titres en papier, solution moins vertueuse quant à son impact sur le changement climatique et les ressources naturelles par rapport aux cartes, comme le confirment les analyses de cycle de vie (ACV) réalisés par Edenred en 2017 et 2022. Pour les titres papier restants, Edenred favorise l'utilisation de papier certifié FSC, issu de forêts durablement gérées et / ou recyclé.
- *Re-use materials* : augmentation de la part de plastique recyclé. Concernant les cartes physiques, Edenred s'engage à promouvoir progressivement l'utilisation de PVC recyclé afin de limiter l'utilisation de plastique vierge.
- *Recycle en fin de vie*. Edenred a été pionnier dans la mise en place d'un système de collecte et de recyclage des cartes au sein de sa filiale française.

Cette démarche de sobriété a permis une réduction des quantités de plastiques utilisée malgré un contexte de forte croissance du volume d'affaire du Groupe. En 2024, Edenred a utilisé 106 tonnes de plastique pour la production de ses cartes mises en circulation contre 110 tonnes en 2023. 80% du plastique est recyclé ou en PLA vs 49% en 2023.

Cette démarche globale de sobriété a globalement conduit à une maîtrise des coûts et a été appréciée des clients car elle apporte de la simplification dans l'expérience client.

ENGIE

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 chaine 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 ?

Le Groupe considère la sobriété énergétique comme une composante de la transition énergétique qu'il mène et de sa stratégie climat, aux côtés de l'efficacité énergétique et du verdissement des énergies.

Il n'existe pas de calcul de la part du chiffre d'affaires liée au concept de sobriété, mais l'activité du Groupe répond dans son ensemble à l'enjeu climatique, en cohérence avec la raison d'être du Groupe, qui est « *d'agir pour accélérer la transition vers une économie neutre en carbone, par des solutions plus sobres en énergie et plus respectueuses de l'environnement* ».

Parmi les exemples concrets d'actions :

– **Clients industriels**

ENGIE Solutions promeut la sobriété dans ses activités chez les clients, met l'accent sur l'efficacité énergétique et développe les énergies renouvelables et de récupération (notamment la chaleur fatale). Les contrats incitent à la réduction des consommations énergétiques dans la durée, et notamment les contrats de performance énergétique (« **CPE** »). Les CPE mis en place en 2024 avec les lycées d'Occitanie ou la ville de Tours (37), sur des durées respectives de 6 et 8 ans, en sont des exemples, avec des réductions de consommation d'énergie respectives de 15% et 20%.

– **Clients particuliers**

- Des outils, tels que « MaConso en France », ont été développés pour permettre aux clients de suivre leur consommation d'énergie en temps réel, de mieux

comprendre leurs différents postes de consommation, et de les amener à une meilleure maîtrise de leur consommation ;

- Des actions spécifiques ont été développées pour engager les clients à réduire leur consommation et notamment :
    - Des Ecodéfis individuels gaz ou électricité permettent de gagner des points, en comparant la consommation (kWh) sur une même période entre l'année passée et l'année en cours, l'objectif étant d'inciter les particuliers à réduire leur consommation. Un peu moins de 800 000 clients ont participé aux Ecodéfis, permettant de faire une économie de 72 GWh (équivalent à près de 9 ans de consommation de la Tour Eiffel ou de la consommation annuelle de gaz de 9 000 foyers, soit un peu plus de 4 300 tCO2 économisées). Des Ecodéfis électricité collectifs ont également été développés, à l'échelle de villes de taille similaire.
    - Mon Programme pour Agir (« **MPPA** ») a pour objectif de récompenser les actions de maîtrise des consommations des clients et de leur permettre de soutenir des projets engagés. Depuis son lancement en 2020, plus d'un million de clients y ont souscrit, ce qui a permis de soutenir des dizaines de projets à impact.
- Des initiatives similaires existent dans d'autres pays où ENGIE est présent, comme par exemple, en Australie avec le programme « Reduce & Reward », qui encourage les clients à réduire leur consommation électrique pendant les périodes de tension sur le réseau électrique, et récompense les clients sous forme de crédit sur leurs factures.

Par ailleurs, ENGIE a adopté plusieurs politiques en matière de responsabilité sociale et environnementale, qui s'appliquent à l'ensemble des activités du Groupe, ainsi qu'à la chaîne amont. Parmi ces politiques, figurent notamment la « Politique économie circulaire et ressources naturelles » et la « Politique Eau et Océans » (accessibles sur le site internet d'ENGIE[48]), dans lesquelles la sobriété fait partie des leviers.

[48] https://www.engie.com/groupe/responsabilite-societale/publications-rse

ESSILORLUXOTTICA

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 chaine 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 ?

Guidé par son programme de développement durable Eyes on the Planet et son héritage d'innovation en matière de soins de la vue, EssilorLuxottica intègre le développement durable à chaque étape de sa chaîne de valeur, en commençant par son modèle d'affaires verticalement intégré. À cet égard, l'entreprise vise à servir d'exemple dans l'industrie concernant la transition vers une économie bas- carbone et des modèles économiques résilients au changement climatique (cf. section 6.1.3 « Stratégie » et schéma en page 339 de l'URD 2024). En particulier, à travers le pilier Eyes on Carbon de son programme de développement durable, le Groupe contribue à l'agenda mondial de lutte contre le changement climatique.

Cet engagement, ainsi que la stratégie globale de développement durable et le plan de transition climatique que l'entreprise a adoptés en 2024, sont expliqués en détail dans le rapport de développement durable 2024 d'EssilorLuxottica, c'est-à-dire le chapitre 6 de l'URD 2024 (réf. section 6.2 « Informations environnementales »).
En complément, comme indiqué dans la Politique HSE du Groupe[49], EssilorLuxottica s'engage à minimiser l'impact environnemental de ses activités, produits et services, en :

- utilisant rationnellement les ressources naturelles (comme l'eau) et les matières premières ;
- réduisant la production de déchets en facilitant la réutilisation et le recyclage des matériaux ;

[49] Disponible au lien suivant: https://www.essilorluxottica.com/en/governance/environmental-health-safety/

- réduisant les émissions de polluants ;
- réduisant les émissions de CO_2 et de tous les autres gaz à effet de serre afin d'atténuer les effets du changement climatique (en encourageant également l'amélioration de l'efficacité énergétique et, lorsque cela est durable, le recours aux énergies renouvelables).

L'engagement climatique d'EssilorLuxottica est étroitement lié à ses objectifs de circularité tout au long de ses propres opérations et de la chaîne de valeur, en tirant parti de son expertise en matière d'innovation durable dans l'ensemble de ses matériaux, processus, produits et services. Les efforts de l'entreprise se concentrent sur l'optimisation de l'utilisation des ressources tout en garantissant des normes de produits élevées, avec l'objectif de passer des matériaux d'origine fossile à des matériaux biosourcés et/ou recyclés et d'intégrer l'éco-conception dans tous les projets d'innovation de l'entreprise d'ici la fin de l'année 2025. De plus, en 2024, des progrès ont été réalisés dans la réduction du plastique à usage unique dans les emballages de lunettes et les emballages logistiques. Parmi les efforts supplémentaires, citons l'augmentation des capacités de recyclage internes, l'introduction de verres de démonstration recyclés et le lancement d'un projet innovant visant à recycler les déchets de nylon issus du moulage par injection dans le mobilier des magasins. D'autres exemples des efforts du Groupe sont présentés à la section 6.2.4 « ESRS E5 – Utilisation des ressources et économie circulaire » de l'URD 2024.

À cet égard, il convient de noter que le rapport de durabilité d'EssilorLuxottica (chapitre 6 de l'URD 2024) a été préparé conformément à la directive sur la publication d'informations en matière de durabilité des entreprises (CSRD) en utilisant les normes européennes de reporting en matière de durabilité (ESRS). Pour cette raison, la présentation et la publication de la stratégie, des réalisations et des performances du Groupe en matière de développement durable, y compris la dimension environnementale, sont basées sur l'évaluation de la double matérialité, telle que détaillée à la section 6.1.4.1.6 de l'URD 2024.

EUROFINS

Question 1: **Sufficiency**

According to the IPCC1 definition, "Sufficiency policies are measures and everyday practices that help to avoid demand for energy, materials, land and water, while ensuring the well-being of all, within planetary limits".
Sufficiency refers to multiple approaches that can be translated into limiting or moderating demand (reparability, timelessness of supply, marketing of moderation, etc.) or supply (reduction in the number of ranges and/or products, production on demand, etc.), but also at the level of resources and materials (on means and inputs such as material intensity, or on finished products (reduction of packaging, elimination of any element not essential to the use of the goods which does not impair the essential final satisfaction, etc.).

a) Is the concept of sufficiency an integral part of your environmental strategy? If so, how do you define it? If not, do you use another concept with an equivalent objective? If so, which one(s)? Could you define it?

b) How do you apply the concept of sufficiency in terms of resource use and in your offerings throughout your value chain? Have you calculated how much of your business (in sales or equivalent) is covered by this concept?

c) Can you provide concrete examples of recent successes in integrating sufficiency into your business model? What indicators do you use to ensure that these measures are effective? What difficulties have you encountered with your customers or main suppliers in implementing sufficiency initiatives?

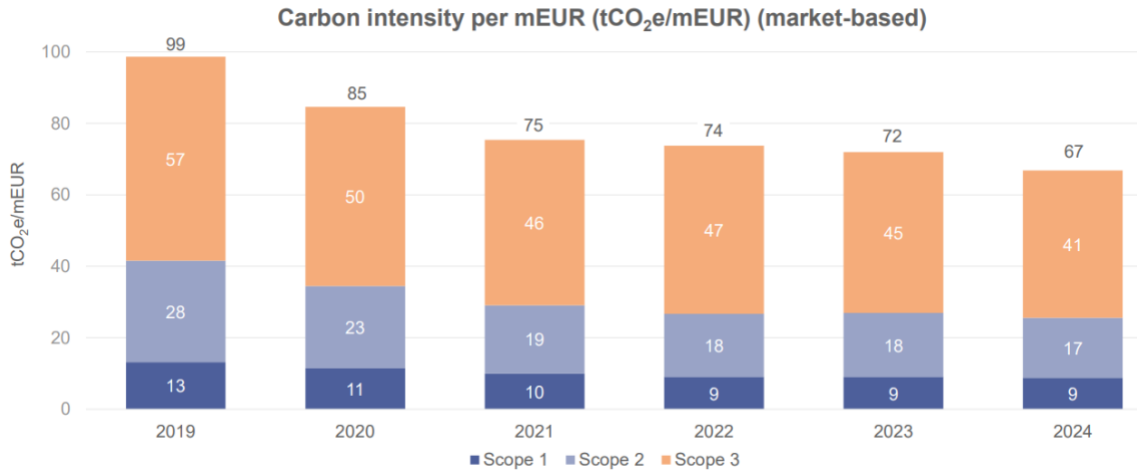
d) How do you reconcile sufficiency and profitability?

Though Eurofins does not utilize the term "sufficiency" in our strategic and operational approach, all Eurofins leaders make it their duty to proactively reduce the environmental impact that their companies' essential operations have on the planet. We continuously work to ensure that all of our leaders advance their ESG-related performance, and in alignment with our Network-wide carbon neutrality target by 2025, we have appointed over 150 CO_2 Champions to participate in our carbon footprint measurement exercise and assist business leaders with the implementation of local reduction strategies.

Since 2023, we have incorporated carbon emissions reduction targets as part of the short-term incentive (STI) structure for Operational Leaders in the Group Operating Council. Additionally, Eurofins leaders have targets based on other ESG-related KPIs including social metrics (such as gender diversity, health and safety) and governance (compliance, etc.). Together, these ESG and other strategic objectives have an approximately 30% weighting in the STI structure. The other deliverables with approximately 70% weighting in the STI structure are tied to profitability objectives. With this use of diverse performance indicators, Eurofins leaders are tasked with not

just managing their profitability, but also other ESG and non-ESG aspects of their businesses as well.

From an achievement perspective, our emphasis on considering both financial and non-financial performance has resulted in significant progress in terms of profitability and environmental stewardship during the period between 2019 and 2024. On the financial side, revenues increased by 52% (from €4,563m in 2019 to €6,951m in 2024, a CAGR of 9%). This growth fueled substantial improvements in profitability in terms of reported EBITDA (up by 73%, from €833m in 2019 to €1,439m in 2024, a CAGR of 12%) and EPS (up by 128%, from €0.82 in 2019 to €1.87 in 2024, a CAGR of 18%). In parallel, on the environmental side, total carbon emissions (including scopes 1, 2 and 3) have been reduced by 13% (from 539 ktCO2e in 2019 to 471 ktCO2e in 2024). Taken together, these combined factors have allowed Eurofins to reduce its carbon intensity in tCO2e/m€ revenues by 32% between 2019 and 2024.



Aside from ESG considerations, we also incorporate other non-financial indicators to measure our performance. Since 2021, Eurofins has implemented a global Net Promoter Score (NPS) measurement programme for all business lines servicing external customers. The increasing satisfaction of our customers is evidenced by the continuous improvement in our NPS score, from 47.3 in 2021 to 70.9 in 2024. Just like ESG-related KPIs, NPS is also taken into account in the STI structure. The improvement in NPS score also evidences that we have not encountered any major difficulties with customers as we implement our environmental strategy.

As a testing service provider in environmental, food, pharmaceutical, clinical and consumer product markets, in addition to supporting the internal achievement of sufficiency, we also support our clients with achieving similar goals as well. To this end, the goal of Eurofins Sustainability Services is to ensure our customers fully understand their supply chain and where the most significant impacts occur. We believe businesses can operate in sustainable ways that enhance their economic output. By focusing on products and materials manufactured in a way that does not deplete natural resources, create a negative impact on the environment, or harm

people directly or indirectly involved, we help our customers embrace sustainability in a meaningful way. For example, we offer services such as sustainable waste testing, which allow retailers and manufacturers to assess their products and materials for end-of-life and durability. Eurofins Sustainability Services also provides comprehensive support and roadmaps for farmers to embrace sustainable farming practices.

The proportion of Eurofins' revenue generated from services that contribute to UN Sustainable Development Goals is very substantial, equivalent to approximately 99% of consolidated revenue in 2024. Therein, approximately 24% of consolidated revenue in 2024 met the definition of TIC services that are either Taxonomy eligible (according to EU delegated regulation 2021/2178) or contributing to one or several of the six EU taxonomy Environmental Objectives and/or the according "do no significant harm (DNSH)" criteria this includes activities that are considered Taxonomy-eligible but not aligned. These figures demonstrate the importance of Eurofins' offerings to help our clients achieve their sufficiency aims.

HERMÈS

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 ?

Le modèle d'affaires d'Hermès, français, artisanal et intégré, place la qualité et la durabilité au centre de ses préoccupations, garantissant ainsi des produits d'exception tout en respectant les principes de développement durable et de responsabilité environnementale.
Le concept de sobriété est ainsi intrinsèque au modèle d'Hermès : La nature, source de matières d'exception, est au cœur du modèle artisanal de la maison et sa préservation joue un rôle central dans les engagements du groupe. Hermès veille à la préservation de ses ressources et à son impact sur les environnements naturels et les écosystèmes locaux.

Le modèle d'Hermès repose sur plusieurs piliers stratégiques axés sur la sobriété :

- **La politique environnementale** du groupe repose autour d'engagements en matière de préservation des ressources naturelles, incluant la protection et la régénération de la biodiversité. Hermès limite l'utilisation de matières premières vierges en favorisant un usage parcimonieux de celles-ci. Les ressources sont approvisionnées de manière contrôlée et certifiée.
- **Des objets durables** : Hermès s'efforce de proposer des objets de qualité, conçus pour durer dans le temps, et offre un service de réparation permettant de prolonger leur utilisation. Hermès adopte un modèle de fabrication circulaire, qui favorise la réutilisation des matières et la minimisation des déchets.
- **Un impact environnemental modéré et maîtrisé** : Hermès s'engage à une gestion rigoureuse de ses ressources, tant pour la consommation d'énergie et que pour la consommation d'eau.

Ces informations sont précisées dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024 et sur son site internet Hermès Finance[50].

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	15	1.3 Stratégie L'environnement au cœur du modèle artisanal
DEU	56	2.1.1.5.1 Stratégie, modèle économique et chaîne de valeur (SBM-1)

[50] https://finance.hermes.com/

DEU	57	2.1.1.5.2 Cadre stratégique développement durable et chaîne de valeur (SBM 1)
DEU	90	2.1.2.1 Changement climatique (ESRS E1)
DEU	90	2.1.2.1.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)
DEU	96	2.1.2.1.5 Politiques liées à l'atténuation du changement climatique et à l'adaptation à celui-ci (E1-2)
DEU	120 -121	2.1.2.4.3 Politiques liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-2)
DEU	128 - 129	2.1.2.5.3 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire (E5-1)

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 ?

La qualité des matières premières utilisées est la première garantie de la durabilité des objets Hermès. Leur sélection fait donc naturellement l'objet d'un processus rigoureux. Le groupe n'utilise que des matières de la meilleure qualité, en optimise l'usage par ses méthodes de production et développe la réutilisation, ou le recyclage, des éventuelles chutes de production.

Plus précisément, afin d'appliquer le concept de sobriété, Hermès a mis en place différentes actions :

- **Gestion des ressources** : la mise en place d'une politique environnementale repose sur le respect des ressources naturelles, la maîtrise des consommations d'eau et d'énergie et leur gestion maîtrisée de façon durable et responsable. La réalisation d'un inventaire des impacts sur la biodiversité grâce à l'utilisation de l'outil Global Biodiversity Score a été réalisé afin d'évaluer et prioriser les impacts.
- **Approvisionnement responsable et durable** : Hermès accompagne ses fournisseurs dans les exigences de réduction des émissions carbone, de consommation d'eau, d'énergie. Hermès analyse de manière approfondie ses filières afin d'identifier les risques, impacts et opportunités réels et potentiels liés aux ressources et à l'économie circulaire. Le groupe entretient des relations équilibrées et de long terme en offrant son soutien tout en exigeant des standards élevés en matière de durabilité et de responsabilité sociale.
- **Stratégie d'éco-conception et d'économie circulaire** : ces principes sont intégrés par tous les métiers afin d'optimiser l'utilisation des matières, promouvoir la réutilisation et le recyclage et s'inscrire dans une démarche d'économie circulaire. La démarche circulaire d'Hermès suit le principe des 9R[51], système proposé par l'Union Européenne.
- **Durabilité et réparabilité** : Les objets produits par le groupe sont conçus pour durer, être réparés et être transmis de génération en génération, réduisant ainsi la nécessité de nouvelles ressources et prolongeant le cycle de vie.

[51] Repenser, réduire, réutiliser, réparer/entretenir, reconditionner, remanufacturer, refabriquer, réusiner, recycler.

– **Référentiel immobilier responsable** qui vise notamment à réduire la consommation énergétique des bâtiments. Les principaux leviers mis en œuvre dans les opérations propres d'Hermès afin de décarboner l'activité sont la sobriété énergétique et l'efficacité énergétique.

La stratégie du Groupe est de s'assurer que l'ensemble de ses activités s'inscrivent dans une logique de sobriété. Hermès intègre cette approche dans l'ensemble de ses opérations, garantissant ainsi une cohérence et une responsabilité environnementale à tous les niveaux.

Ces informations sont développées dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024, et sur son site internet Hermès Finance

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	15-16	1.3 Stratégie L'environnement au cœur du modèle artisanal
DEU	42	1.10 Perspectives
DEU	87 -98	2.1.2.1.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique (E1-3) Actions en matière d'atténuation du changement climatique TABLEAU : leviers du plan de transition / périmètre / scope / actions / horizon de temps / baisse estimée
DEU	91	2.1.2.1.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1)
DEU	112 -113	2.1.2.3.4 Actions et ressources relatives aux ressources aquatiques (E3-2)
DEU	123	2.1.2.4.4 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)
DEU	125-126	2.1.2.5.1 Description des procédures d'identification et d'évaluation des impacts, risques et opportunités importants liés aux ressources et à l'économie circulaire (ESRS 2 IRO-1)
DEU	127 - 128	2.1.2.5.3 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire (E5-1)
DEU	129	2.1.2.5.5 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2)

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 ?

Afin d'intégrer la sobriété dans son modèle d'affaires, Hermès a mis en place de nombreuses actions, en voici quelques exemples récents :

– **Energie** : l'évolution limitée des consommations d'énergie malgré la croissance de l'activité, le référentiel immobilier responsable permettant la rénovation et la réhabilitation de bâtiments, l'optimisation des modes de transport, le déploiement de plans mobilité.

– **Eau** : la réduction de 65,4% en intensité ces dix dernières années des prélèvements d'eau à usage industriel, le lancement de programmes concernant les tanneries de

réduction des prélèvements d'eau qui se traduisent par l'optimisation des quantités d'eau utilisées. Le site de la SIEGL a activé la réutilisation d'eau permis par sa nouvelle station d'épuration et ainsi baissé ses prélèvements.

- **Matières** : le développement de la gamme de parfums et cosmétiques rechargeables, l'offre de service après-vente réalisée sur 200 000 produits en 2024, un réseau d'artisans réparateurs présents dans le monde en 2024, le projet *Resilked* a permis la diminution de 20 % de l'impact environnemental des housses toile chevron, le développement de l'offre Petit h qui permet la réutilisation interne des matières, site Ateliers d'Ennoblissement d'Irigny a réduit significativement les films de l'emballeuse permettant une diminution de près d'un quart du plastique consommé.
- **Economie circulaire** : la réalisation d'analyses de cycle de vie par tous les métiers de la maison sur leurs produits emblématiques.

Ces actions illustrent l'engagement d'Hermès à intégrer la sobriété dans son modèle d'affaires et à promouvoir une utilisation responsable des ressources. A fin 2024, les émissions de gaz à effet de serre, tout scope confondu, représentaient 748 ktCO_{2eq}, relativement limité parmi les entreprises du CAC40. En matière de lutte contre le changement climatique, SBTi a validé les objectifs de réduction des émissions des scopes 1, 2 et 3 du groupe fin 2021. Hermès a poursuivi ses actions conformément à ses objectifs à 2030, et a d'ailleurs atteint ses objectifs de réduction pour les scopes 1 et 2 à fin 2024 avec une réduction de 63,7% en valeur absolue (en avance sur l'objectif de -50,4% vs 2018) et poursuit ses efforts de réduction pour ses émissions du scope 3 atteignant une réduction de 50,5 % en intensité (objectif de 58,1% vs 2018).

Pour s'assurer de l'effectivité des mesures de sobriété, Hermès utilise plusieurs indicateurs clés :

1. **La consommation d'énergie** : la consommation d'énergie, l'optimisation des modes de transport, le déploiement de plans mobilité. Hermès s'est engagé à mettre en œuvre une politique de 100 % d'électricité renouvelable au sein de ses propres opérations d'ici 2025 et 100 % d'énergie renouvelable d'ici 2030.
2. **Eau** : les prélèvements la consommation d'eau, les rejets aqueux.
3. **Biodiversité** : empreinte mesurée par l'outil Global Biodiversity Score, indicateurs de pression de la démarche SBTN.
4. **Matières** : le poids des matières premières entrantes, le % de matières recyclées, le % de réduction de plastique à usage unique, le nombre de produits ayant fait l'objet de réparation, le % de chutes réutilisées et recyclées.
5. **Fournisseurs et partenaires** : le % des filières certifiées, le nombre de fournisseurs audités.

Conscient de l'importance d'impliquer chaque maillon des chaînes de valeur dans une logique de sobriété, Hermès a à cœur d'impliquer ses fournisseurs dans cette démarche. Pour ce faire, la maison s'appuie sur des relations de long terme avec ses fournisseurs, fondées sur la confiance et la collaboration. L'ancienneté moyenne de

la relation avec le top 50 des fournisseurs d'achats directs est de 19 ans. Grâce à ces partenariats solides, le groupe et ses fournisseurs travaillent ensemble pour intégrer des pratiques durables et responsables à chaque étape de leurs opérations. En particulier, des documents formalisés, tels que la politique achats responsables ou le Brief RSE fournisseurs, permettent d'officialiser et systématiser ces discussions.

Hermès a récemment publié sa première politique d'achats responsables, qui repose sur des principes d'éthique, de respect de l'environnement, et de partenariat durable. Cette politique est adressée à tous les fournisseurs et sous-traitants, renforçant ainsi l'engagement de la maison envers des pratiques durables et responsables.

Ces actions illustrent l'engagement d'Hermès à intégrer la sobriété dans son modèle d'affaires et à promouvoir une utilisation responsable des ressources.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	69 et 73	2.1.1.6.3 Analyse des résultats (SBM-3)
DEU	98	2.1.2.1.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique (E1-3) Actions en matière d'atténuation du changement climatique TABLEAU : leviers du plan de transition / périmètre / scope / actions / horizon de temps / baisse estimée
DEU	113	2.1.2.3.4 Actions et ressources relatives aux ressources aquatiques (E3-2)
DEU	114	2.1.2.3.5 Consommation d'eau (E3 -4)
DEU	123	2.1.2.4.4 Actions et ressources liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-3)
DEU	128	2.1.2.5.3 Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire (E5-1)
DEU	132 à 134	2.1.2.5.5 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2)
DEU	172	2.4.2.1.2. Répartition des consommations énergétiques (électricité et gaz) du groupe par pôle

L'ensemble des cibles et des indicateurs sont développés dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel d'Hermès 2024.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	91	2.1.2.1.2 Plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1) Leviers de décarbonation
DEU	98	2.1.2.1.6 Actions et ressources en rapport avec les politiques en matière de changement climatique (E1-3) Actions en matière d'atténuation du changement climatique Tableau : leviers du plan de transition / périmètre / scope / actions / horizon de temps / baisse estimée
DEU	113	2.1.2.3.5 Cibles en matière de ressources aquatiques (E3-3)
DEU	125	2.1.2.4.5 Cibles liées à la biodiversité et aux écosystèmes (E4-4) Pilier 3 – Mesurer Pilier 4 – Agir
DEU	125	2.1.2.4.6 Métriques d'incidences liées à l'altération de la biodiversité et aux écosystèmes (E4-5)
DEU	135	2.1.2.5.6 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-3) Tableau : axes politiques / Actions / Cibles
DEU	136	2.1.2.5.7 Ressources entrantes (E5-4)

		Tableau : Quantité et type de matières entrantes utilisées pendant l'année 2024

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Réponse Le concept de sobriété est au cœur du modèle d'affaires et de l'histoire du groupe. Son modèle artisanal d'excellence crée une valeur durable. Il repose sur la conception d'objets durables réalisés par des artisans sensibilisés et engagés aux enjeux de la sobriété, utilisant des matières d'exception sourcées précautionneusement auprès de partenaires de longue date, sélectionnés selon des critères sociaux et environnementaux stricts. En maîtrisant sa consommation de ressources et en réduisant son impact environnemental, les efforts de sobriété permettent notamment de diminuer les coûts opérationnels liés à l'énergie et aux matières premières, tout en répondant aux attentes des clients en matière de durabilité et de responsabilité environnementale et sociale.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	58 - 59	2.1.1.5.2 Cadre stratégique développement durable et chaîne de valeur (SBM 1)

KERING

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 ?

Les Maisons de Kering créent des produits conçus pour durer, être réparés et avoir une seconde vie. Kering agit pour réduire son empreinte environnementale et préserver la planète et ses ressources naturelles, en s'appuyant sur des outils innovants, de nouvelles pratiques et méthodologies ainsi que des standards exigeants. La Politique environnementale de Kering définit le niveau d'ambition fixé par le Groupe en termes d'amélioration de son empreinte environnementale et de protection de l'environnement. Elle s'articule autour des piliers suivants : le Climat, la Nature et la Circularité et couvre ses opérations et sa chaîne de valeur. Le concept de sobriété est intrinsèquement intégré au sein des différentes stratégies mises en place par le Groupe et est notamment défini par les axes suivants :

- promouvoir des produits qui durent ;
- réduire les ressources et matières utilisées par le Groupe et ses Maisons ;
- optimiser l'efficience des procédés de production des sites du Groupes et de ceux de ses fournisseurs ;
- produire au plus juste (optimisation de la production et des stocks).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le concept de sobriété chez Kering est illustré tout au long de sa chaîne de valeur et dans ses produits par :

1. Climat et énergie

Kering est engagé dans la lutte contre le changement climatique[52] via la réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES), l'augmentation de la résilience de ses activités aux effets du changement climatique, mais aussi via sa contribution positive à l'atténuation du changement climatique en dehors de sa chaîne de valeur. Afin d'atteindre son objectif validé SBTi de zéro émission nette d'ici 2050, le Groupe a mis en place de nombreuses mesures afin

[52] https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_Climate_Strategy_2023_b3f18dc6b4.pdf

d'améliorer l'efficacité énergétique de ses sites et de réduire ses émissions de GES ainsi que celles de ses fournisseurs :

- optimiser l'efficacité énergétique via les recommandations de ses *Kering Standards for Stores* ou par le biais de certifications environnementales (LEED, HQE, BREEAM etc.) ;
- favoriser l'approvisionnement en énergie renouvelable en développant la production sur site, la mutualisation des contrats d'achats d'énergie ou l'achat direct d'électricité renouvelable ;
- soutenir ses fournisseurs via l'organisation d'audits pour mettre en place les plans d'actions pertinents afin de réduire leur consommation d'énergie et d'eau (programmes *Clean by Design ou Carbon Target Setting*).

Kering s'est notamment fixé pour objectif de bâtir un plan de réduction portant sur 70 % des consommations énergétiques de ses fournisseurs stratégiques d'ici 2035.

2. Nature

La Stratégie Biodiversité[53] et son volet spécifique sur l'eau suit la hiérarchie « éviter, réduire, restaurer et régénérer, et transformer » intégrant ainsi au cœur de leurs principes et objectifs le principe même de sobriété tel que décrit par le GIEC.

D'une part, la Stratégie Biodiversité[50] du Groupe, publiée en 2020 et mise à jour en 2023, a pour objectif de réduire les risques associés à la dépendance des activités du Groupe à la biodiversité et de devenir « *Nature Positive* », c'est-à-dire, s'assurer d'avoir des impacts positifs sur la biodiversité sur une surface plus grande que l'empreinte foncière directe et indirecte des activités du Groupe.

D'autre part, les engagements de Kering spécifiques à l'eau seront publiés en 2025, dressant l'inventaire des risques auxquels le Groupe est exposé, listant les dépendances et identifiant les opportunités se présentant pour devenir « *Net Water Positive* ». Par ce terme, Kering entend éviter et réduire ses impacts sur l'eau (qualité, quantité, accessibilité) et régénérer les fonctionnalités des écosystèmes clés pour des impacts positifs sur l'eau (c'est-à-dire une amélioration de la condition par rapport à la période avant intervention).

Kering, dans le cadre de sa participation au pilote SBTN (*Science Based Targets Network*) depuis 2023, est la première entreprise au monde à avoir en 2024 validé ses cibles, fondées sur la science, pour l'eau douce et la terre afin de réduire ses pressions sur la nature.

[53] https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Sustainability_Strategie_Biodiversite_202a_v1_97bf1d404e.pdf

3. Circularité

L'approche de Kering en matière de circularité s'articule autour de trois piliers : le « Luxe circulaire », les emballages et les déchets. Le Luxe circulaire s'attache en priorité à créer des produits qui durent, conservent leur valeur dans le temps et à produire au plus juste pour éviter tout invendu. Le Groupe a pour objectif d'assurer la durabilité de ses produits grâce à des savoir-faire d'exception créant de l'attachement, de l'attention lors de l'utilisation des produits (*care & repair*) et la garantie d'une seconde vie. L'optimisation des emballages s'inscrit dans cette logique en minimisant l'impact environnemental et en favorisant la circularité des ressources. Enfin, la gestion des déchets complète ce cycle en s'engageant à réduire, recycler et valoriser les déchets générés par les activités du Groupe. Ces trois axes s'articulent de manière cohérente pour créer un système circulaire complet, de la conception à la fin de vie des produits, et ainsi minimiser l'impact environnemental de Kering.

L'Ambition Circularité[54], publiée en 2021, vise à démontrer que sortir de la culture *Take, Make, Waste* (prélever, fabriquer, consommer, jeter) va au-delà de la question du recyclage. En effet, passer à une économie véritablement circulaire implique de repenser en profondeur la production et l'utilisation des ressources, mais également la durée de vie des produits. Cette ambition décrit l'approche de Kering et s'articule en trois axes :

- un luxe durable : favoriser des pratiques qui permettent d'augmenter non seulement la durabilité intrinsèque des produits (durabilité physique) mais également la durabilité extrinsèque (désirabilité, attachement émotionnel) ;
- l'approvisionnement régénératif et la production propre : favoriser des procédés de production à faible impact environnemental (réduction de l'utilisation de produits chimiques, favoriser le recours aux matières régénératives, recyclées, certifiées etc.). Kering et l'ONG *Conservation International* ont lancé le Fonds Régénératif pour la Nature en 2021, que le groupe Inditex a rejoint en 2023. L'objectif de Kering via ce Fonds est de convertir un million d'hectares de fermes et de pâturages au sein des chaînes d'approvisionnement du secteur de la mode en espaces d'agriculture régénératrice d'ici 2025 ;
- des processus de production plus efficaces : optimiser les volumes de production et les niveaux de stock, réduire les déchets et les emballages, éliminer l'utilisation de plastique à usage unique selon le principe des 4R : « réduire, réutiliser, recycler, réintégrer ».

Dans le cadre de son approche, Kering s'est engagé à :

[54] https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Circularity_Ambition_ed4f6cda7b.pdf

- atteindre 100 % d'alignement avec les *Kering Standards*[55] (ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable). En 2024, 83 % des matières premières étaient alignées avec les Kering Standards ;
- réduire le poids total de ses emballages de 30 % d'ici 2025 ;
- réduire la quantité totale de ses déchets de 10 % d'ici 2025.

Dans une démarche de circularité, Kering pousse son engagement jusque dans l'organisation de ses défilés avec la définition d'une charte interne (*Green Fashion Shows guidelines*). Cette charte couvre, entre autres, la gestion de l'énergie et des déchets ou encore la fin de l'utilisation du plastique à usage unique. Les principales actions mises en place pour limiter l'empreinte des défilés incluent : la réduction et le tri des déchets, la location, réutilisation ou revalorisation des matériaux utilisés pour la scénographie, la réduction des déplacements des salariés ainsi que du fret de marchandises et de matériel etc.

Enfin, l'engagement de Kering pour la réduction de son empreinte environnementale est reconnu en externe via notamment la validation de ses objectifs fondés sur la science pour la réduction absolue de ses émissions de gaz à effet de serre par la SBTi (*Science Based Targets Initiative*), et pour l'eau douce et les terres par SBTN (*Science Based Targets Network*), ou encore l'obtention du triple A du CDP pour la deuxième année consécutive, renforçant ainsi la crédibilité du Groupe en tant qu'acteur responsable du secteur du luxe, plaçant les enjeux ESG au cœur de sa stratégie.

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 ?

1. Energie

Afin de réduire et d'optimiser la consommation énergétique de ses sites, Kering s'appuie sur :

- l'optimisation de l'efficacité énergétique grâce à ses *Kering Standards for Stores* (mis à jour en 2024) définissant les niveaux de performance attendus sur la gestion de l'énergie (par exemple, technologie LED qui permet jusqu'à 90 % d'économies d'énergie et atteint quasiment 100 % de mise en place dans les zones de vente des magasins) ;
- la certification environnementale de ses sites : en 2024, le Groupe et ses Maisons ont obtenu 71 certifications LEED Gold ou Platinum pour ses boutiques et bureaux ;

[55] https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_STANDARDS_V7_0_FR_9f132a7c70.pdf

- depuis 2022, Kering a atteint 100 % d'électricité renouvelable dans les pays où cela est possible, en accord avec les lignes directrices du RE100 ;
- la signature d'un CVPPA (*Corporate Virtual Power Purchase Agreement*) via le Fashion Pact. Grâce à cet accord, d'une valeur globale de 216 GWh par an (dont 43 GWh/an pour Kering), un nouveau parc solaire sera construit dans le sud de l'Espagne et permettra de couvrir environ un tiers de la consommation globale directe d'électricité du Groupe en Europe.

Kering vise également à inciter ses principaux fournisseurs à réduire leurs consommations énergétiques. Le Groupe s'appuie principalement sur deux programmes développés par *Apparel Impact Institute* (AII) :

- financement d'audits (« *Clean by Design* ») auprès des fournisseurs stratégiques : déployé entre 2013 et 2023 auprès de 59 fournisseurs via des séances d'engagement dédiées et des audits de performance sur les thématiques de l'eau et de l'énergie. Il s'agit de fournisseurs textiles en Italie et au Japon et des fournisseurs plus en amont dans la chaîne d'approvisionnement en Chine continentale. En 2024, le programme a été élargi pour couvrir 11 tanneries, en coopération avec 3 pairs du secteur, sur les 3 grands districts du cuir en Italie ;
- soutien à la mise en place d'une trajectoire de décarbonation (« *Carbon Target Setting* ») auprès des fournisseurs stratégiques : déployé depuis 2024, allant au-delà des fournisseurs textiles pour couvrir des fournisseurs manufacturiers du prêt-à-porter, du cuir et de la joaillerie, ainsi que les usines de Kering Eyewear. Ce programme vise à mettre en place une cible long terme de réduction d'empreinte énergétique des fournisseurs via la conduite d'audits et la définition de plans d'actions. En 2024, ce sont 39 fournisseurs qui ont été engagés dans ce programme, dont les premiers résultats sont attendus début 2025.

2. Nature

Dans sa démarche d'approvisionnement responsable et afin de réduire sa consommation de matériaux vierges ou avec un fort impact environnemental, Kering a défini dès 2012 un ensemble de principes fondamentaux et de lignes directrices pour un approvisionnement responsable, dénommés *Kering Standards : Standards et guides pour une production durable*[56]. Ces Standards définissent les critères à respecter par le Groupe et ses fournisseurs sur cinq axes principaux : traçabilité, produits chimiques, droits humains et impact social, impact environnemental et bien-être animal pour les principales matières premières du Groupe (représentant plus de 95 % du volume d'achat). Des exigences en termes

[56] https://www.kering.com/api/download-file/?path=KERING_STANDARDS_V7_0_FR_9f132a7c70.pdf

d'approvisionnement sont listés pour chacune de ces matières. Les Standards encouragent notamment l'utilisation de matières recyclées (permettant de réduire la consommation de matériaux vierges), certifiées et/ou régénératives. En 2024, le Groupe a atteint 83 % d'alignement avec les Kering Standards pour ses matières premières.

Dans le cadre de son Fonds Régénératif pour la Nature, lancé avec l'ONG *Conservation International* en 2021, Kering soutient 7 projets d'agriculture régénératrice en 2024, dans les zones où sont produites les matières premières clés pour les Maisons du Groupe : coton, cuir, laine et cachemire. Chacun de ces projets dispose d'un cadre de suivi pour évaluer l'impact sur les 5 piliers de l'agriculture régénératrice (santé des sols, biodiversité, intrants synthétiques, niveau de vie des fermiers, bien-être animal). En 2024, les projets financés par Kering via le Fonds représentent un cumulé de 844 100 hectares en cours de régénération et impliquent directement et indirectement 60 000 personnes dans le monde. Par le biais du *Material Innovation Lab*, les Maisons de Kering intègrent des fibres produites par plusieurs de ces projets dans leurs collections, via un mécanisme de réservation des matières premières.
En 2024, Kering a financé la protection de 500 000 hectares d'écosystèmes critiques en dehors de ses chaînes de valeur en soutenant des solutions fondées sur la nature, notamment via le *Climate Fund For Nature* et le financement de projets de restauration. Ces derniers permettent d'accélérer l'amélioration de l'état de la biodiversité en plus de s'assurer des co-bénéfices pour les populations locales.

En ce qui concerne la ressource en eau, Kering et ses Maisons ont mis en place plusieurs initiatives ayant permis en 2024 de réduire les prélèvements en eau de 3 % par rapport à 2023.
Par exemple, Kering Eyewear a mis en place dans son usine en France plusieurs initiatives afin de réduire sa consommation d'eau et traiter les eaux usées. Une station de traitement des eaux usées issues du processus de fabrication en circuit fermé a ainsi été installée, permettant de réinjecter 100 % des eaux traitées dans le processus, ou encore l'installation de robinets pressurisés et optiques ayant permis de réduire de 13 % la consommation d'eau du site en 2024 par rapport à 2023.

Le Groupe s'est également fixé pour objectif de réduire de 35 % ses prélèvements en eau pour ses tanneries détenues en propre d'ici 2035, faisant partie des sites les plus consommateurs d'eau (une réduction de 15 % ayant été atteinte en 2024 par rapport à 2022).
Par exemple, une tannerie du Groupe a mené un projet pilote de filtration membranaire et osmose inverse, après avoir installé une station de traitement et de recyclage des eaux utilisées dans les procédés industriels en 2023.

3. Circularité

De nombreuses mesures ont été mises en place afin de favoriser un modèle plus circulaire et ainsi de réduire l'impact de Kering sur les ressources naturelles :

- produits qui durent : Les Maisons proposent à leurs clients des services de réparation, pour maintenir la qualité de leurs produits et ainsi allonger leur durée de vie, qui peuvent être complétés d'une garantie légale. Kering a créé plusieurs centres de réparation spécialisés et situés dans chaque région du monde, afin d'offrir un service localisé et immédiat pour les clients. Le service après-vente de Kering représente un pilier essentiel dans la consolidation de la fidélité des clients envers les Maisons. Il s'intègre et contribue à l'excellence du savoir-faire. Les Maisons réalisent également des tests sur la qualité des produits afin de s'assurer de leur longévité ;
- investissement dans des technologies d'intelligence artificielle afin d'améliorer les prévisions de ventes et optimiser la production et la distribution. Les modèles d'apprentissage automatique mis en place permettent de mieux anticiper la saisonnalité de la demande et les tendances actuelles, réduisant ainsi les éventuelles erreurs de prédiction ;
- recherche de nouveaux *business models* via Kering ventures afin de favoriser la seconde main (investissements dans Vestiaire Collective, Cocoon etc.) ;
- utilisation de matières premières alignées avec les *Kering Standards* via le *Material Innovation Lab*. En 2024, plus de 8 000 échantillons de composants sont répertoriés dans la matériauthèque ;
- développement d'un guide d'éco-conception des emballages rendu disponibles à l'ensemble des parties prenantes du Groupe sur le site internet de Kering permettant de partager les meilleurs pratiques en termes d'éco-conception des emballages. En 2024, le Groupe a réduit de 47 % le poids total de ses emballages par rapport à 2021. L'utilisation de plastique dans les emballages a elle été réduite de 11 % entre 2023 et 2024 ;
- développement de systèmes pour éviter la production de déchets à la source, dès la découpe du cuir. Par exemple, Saint Laurent développe un système d'intelligence artificielle automatisant le processus de coupe qui permet de réduire la quantité de cuir utilisée et les déchets de production. La coupe du cuir est également optimisée grâce à l'utilisation d'une station d'imbrication automatisée permettant de mixer différents motifs sur une seule pièce de cuir ;
- réduction de 3 % de la quantité totale des déchets du Groupe par rapport à 2021.

Il est à noter que les fournisseurs avec lesquels Kering travaille ont en moyenne 67 employés (moyenne de 40 employés en Italie, où sont situés 81 % des fournisseurs du Groupe). Ainsi, l'établissement d'indicateurs et cibles environnementaux peut représenter une charge importante pour ces entreprises. Le Groupe travaille donc avec d'autres acteurs du secteur à uniformiser les indicateurs et KPIs demandés aux

fournisseurs afin d'en simplifier la collecte, la vérification et la charge que cela représente pour ces fournisseurs.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les notions d'intemporalité, de transmission et de préservation sont caractéristiques du luxe. C'est la rareté qui sous-tend le succès du luxe.
L'ensemble des pratiques décrites dans la réponse aux **questions b)** et **c)** contribuent à favoriser la rentabilité du Groupe. En effet, la réduction et l'optimisation de la consommation énergétique ainsi que la diminution de la consommation en eau des sites permet de réduire les charges du Groupe. Les programmes visant à réduire l'impact environnemental des activités de Kering vont de pair avec une meilleure efficacité énergétique, pour les activités directes (factures d'énergie, optimisation du fret...) et pour la chaîne de valeur. Par exemple, le programme *Clean By Design* a un intérêt économique clair, puisque le retour sur investissement des actions d'efficacité pour les fournisseurs est de moins de 2,5 ans en Italie et moins d'un an en Chine continentale.
De plus, ces actions permettent également d'adapter les activités de Kering notamment aux risques de restriction d'eau et ainsi favoriser une continuité des activités du Groupe. Enfin, les actions et dépenses de circularité de Kering permettent de réduire à terme la dépendance à certaines matières premières et ainsi diminuer l'exposition du Groupe à l'augmentation des prix et de la raréfaction de certaines matières.

Afin de promouvoir l'innovation et le partage de pratiques durables dans l'industrie et au-delà, Kering favorise une démarche open-source en rendant accessibles à toutes ses parties prenantes ses différentes initiatives et standards internes (EP&L, Kering Standards etc.). Tous les documents et publications clés du Groupe en matière d'ESG sont disponible en ligne au sein de la *Sustainability Library* de Kering.

LEGRAND

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 ?

Le concept de sobriété est pleinement intégré dans la construction de notre stratégie environnementale matérialisée par notre Feuille de Route RSE – voir le dossier de presse sur notre site internet pour plus d'informations[57].

Celle-ci comprend des engagements de réduction de nos impacts environnementaux, tels que la réduction de nos émissions de CO_2 sur :

- les *Scopes* 1, 2 et 3, au travers de nos politiques d'efficacité énergétique et d'intégration d'énergies renouvelables
- le *Scope* 3 au travers de notre travail avec nos fournisseurs.

Nous avons aussi mis en place des initiatives autour de l'économie circulaire, parmi lesquelles :

- l'éco-conception de nos produits,
- l'usage de matières recyclées,
- et l'élimination du plastique à usage unique dans les emballages.

Ces actions visent à promouvoir une utilisation responsable des ressources et à minimiser notre empreinte environnementale, tout en assurant la satisfaction de nos clients et la rentabilité de nos opérations.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

En termes d'utilisation des ressources, Legrand est engagé dans la réduction de ses émissions de CO_2 et dans l'utilisation de matières recyclées dans ses produits.

Sur la partie offres, et tout au long de la chaine de valeur, le Groupe travaille sur des expérimentations en matière de modèles d'affaires circulaires, qui sont pour le

[57] https://www.legrandgroup.com/sites/default/files/Documents_PDF_Legrand/RSE/2025/LG_Press_Feuille-de-route-RSE-2025-2027_FR_1743752527.pdf

moment des POCs (*Proof of Concept*) et ne représentent pas encore des parts de chiffre d'affaires significatifs.

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 ?

Voici quelques exemples de succès pour intégrer la sobriété dans notre modèle d'affaires :

- En France, en collaboration avec Eiffage, Legrand a mis en place une opération « 2nde main » sur des BAES (Blocs Autonomes d'Éclairage de Sécurité) initialement destinés au recyclage. Les produits ont été vérifiés, nettoyés, les batteries ont été changées et testées, puis ces Blocs ont été remis dans leur carton d'arrivée et renvoyés chez Eiffage pour être installés sur de nouveaux chantiers.
- D'autres opérations de « 2nde main » sont également mises en place avec des produits Netatmo reconditionnés et revendus.
- En Italie, des modules de puissance sont récupérés lors d'opérations de maintenance puis sont réparés et réutilisés. Certains appareils sont également mis en location ponctuellement pour des événements.

L'objectif est de s'inscrire dans un modèle économique rentable. Pour y parvenir, Legrand teste et valide de nouvelles approches commerciales qui permettront d'avoir un impact environnemental positif durable au sein de la chaîne économique tout en garantissant la qualité des produits.

Il est encore difficile d'avoir des indicateurs précis sur ces sujets. Nous suivons les indicateurs suivants dans le cadre de ces projets : le coût de la remise en état du produit pour sa 2nde vie, les délais (entre le temps de récupération du produit sur le chantier de déconstruction et la réinstallation dans le cadre de la construction d'un nouveau bâtiment ou d'une réhabilitation). Des indicateurs plus spécifiques seront suivis au fur et à mesure que ces pratiques se développeront.

Les principales difficultés rencontrées avec les fournisseurs et les clients sont les suivantes :

- L'ambiguïté juridique qui entoure les sujets d'économie circulaire pose plusieurs problèmes notamment avec nos clients : *(i)* incertitude sur la responsabilité juridique du producteur dans le cas du réemploi de nos produits par des tiers (démontage, remontage et reconditionnement) et sans vérification par le producteur (exemple : incendie ayant pour origine des installations électriques réemployées), *(ii)* incertitude sur le niveau d'exigence de conformité aux normes dans le cas du réemploi des produits : conformité aux normes en vigueur lors de la fabrication du produit ou à celles en vigueur lors de son réemploi.

- Les enjeux d'assurabilité des matériaux et produits issus du réemploi, réinstallés dans des bâtiments.
- Le manque de rentabilité de ces modèles d'affaires circulaires / du réemploi, et notamment le manque de visibilité sur la valeur résiduelle de certains produits (exemple : nouvelles technologies comme les voitures électriques) entraînant une difficulté à évaluer le risque de leur financement, en particulier en matière d'économie de la fonctionnalité.

Ces difficultés ne sont pas propres à Legrand et Legrand travaille avec sa filière et des organismes externes pour trouver des solutions et soutenir le développement de ces modèles économiques.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les actions menées par Legrand pour accroître la sobriété n'ont pas d'impact matériel sur la rentabilité du Groupe : certaines initiatives permettent de faire des économies, comme les réductions de consommations énergétiques ; et le coût reste marginal pour celles qui ont un coût pour le Groupe.

L'ORÉAL

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 ?

Il est précisé, à titre liminaire, que le Document d'Enregistrement Universel 2024 contient des informations détaillées. Celles-ci sont reprises ici afin de faciliter l'accessibilité de l'information. Les lecteurs sont toutefois encouragés à prendre connaissance de l'ensemble de l'information publiée dans le Document d'Enregistrement Universel, et notamment en son chapitre 4 comprenant le Rapport de durabilité.

Le concept de sobriété est fondamental dans la stratégie environnementale définie par L'Oréal. Cela se traduit principalement à travers les principes de l'économie circulaire. Elle permet de faire mieux avec moins, en réduisant notre consommation de ressources, que ce soit en termes de matières premières, d'eau ou d'énergie à chaque étape de notre chaîne de valeur. Concrètement, la sobriété se traduit par nos efforts continus pour :

- **Réduire** nos prélèvements en eau et notre consommation d'énergie et de matériaux. Par exemple, nous avons réduit de plus de 50 % nos prélèvements d'eau entre 2005 et 2024 ;
- **Remplacer** des ingrédients et des matériaux par des alternatives plus durables ;
- **Réutiliser** les ressources et les matériaux pour prolonger leur durée de vie ;
- Intégrer des matériaux recyclés dans nos emballages et nos produits, et favoriser le **recyclage** de nos produits par les consommateurs.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

L'Oréal applique le concept de sobriété au travers des principes de l'économie circulaire visant à réduire, remplacer, réutiliser et recycler les ressources tout au long de sa chaîne de valeur. Le programme L'Oréal pour le Futur incarne cette stratégie. Voici quelques exemples concrets de son application.

Emballages :

- **Réduction de l'intensité des emballages** : L'Oréal vise à réduire la quantité d'emballages par gramme de formule utilisés de 20 % d'ici 2030 (par rapport à 2019). Cela passe par la réduction du poids des emballages, l'optimisation des designs et la

promotion des recharges et des formats réutilisables. L'intensité matière de nos emballages a été réduite de 11 % à fin 2024.

- **Remplacement par des matériaux moins impactant et réduction de l'utilisation de plastique vierge d'origine fossile** : en 2024, L'Oréal a intégré 37 % de plastique recyclé ou biosourcé dans ses emballages, et 86 % du PET utilisé est d'origine recyclée.

Production et logistique :

L'Oréal s'est engagé à réduire les émissions liées aux scopes 1 et 2 (sites opérés, flotte de véhicules, magasins en propre) de 57 % entre 2019 et 2030. A fin 2024, L'Oréal a atteint une réduction de 51 %. Cette réduction est basée sur un ensemble de mesures visant à réduire les besoins énergétiques et à recourir exclusivement à des énergies renouvelables sur nos sites opérés.

- **Énergies renouvelables** : Fin 2024, 97 % de l'énergie consommée sur nos sites opérés provenait de sources renouvelables. Ceci intervient après et en parallèle d'un processus de réduction de nos besoins énergétiques basés sur la sobriété et l'efficacité énergétique. À l'horizon 2030, l'objectif est que 100 % de l'énergie consommée sur nos sites opérés et magasins (dont nous gérons l'abonnement électrique) proviendra de sources renouvelables.
- **Réduction et réutilisation de l'eau** : L'Oréal réduit activement sa consommation d'eau dans toutes ses activités : recherche, distribution logistique, en optimisant les process et en réutilisant l'eau usée traitée. L'Oréal a pour ambition d'atteindre 100 % d'eau recyclée et réutilisée dans les procédés industriels d'ici à 2030. Fin 2024, nous avons déjà atteint 53 %.
- **Optimisation du transport** : Passage du fret aérien au fret maritime et ferroviaire, privilégiant le transport multimodal, afin de minimiser les émissions de CO_2 liées au transport.

Ces initiatives de réduction de consommation de ressources sont intégrées à la planification financière de L'Oréal, chaque entité prenant en compte la durabilité dans ses budgets.

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 ?

Les exemples concrets détaillés ci-dessous ne sont pas exhaustifs.

Emballages rechargeables : L'Oréal propose des formats rechargeables pour ses parfums best-sellers (Lancôme, Armani, Prada, YSL, Thierry Mugler, etc.) et déploie ce système pour les shampooings (Elsève, Ultra Doux) en 2025. Cela illustre une transition vers un modèle plus circulaire. Des campagnes de sensibilisation soutiennent ces nouveaux modes de consommation circulaires.

Réemploi des emballages : l'initiative « La boucle beauté » en France, en partenariat avec Circul'R et des distributeurs comme Sephora et Nocibé, ainsi que des concurrents comme Clarins, Clinique, Chanel, La Rosée, SVR, etc., permet aux consommateurs de rapporter leurs emballages vides en point de vente en échange de points de fidélité. L'emballage est ensuite stocké et trié pour être lavé et réutilisé.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

L'Oréal concilie sobriété et rentabilité en intégrant l'économie circulaire et la réduction des ressources (matières premières, eau, énergie) dans son modèle d'affaires et sa façon d'opérer. Cela se traduit notamment par :

- **La réduction du gaspillage** qui permet de générer des gains économiques. Par exemple, l'équation économique des emballages rechargeables des parfums de la Division Luxe sur les parfums et les crèmes de soin est plus favorable que sur nos emballages classiques.
- **L'optimisation de la chaîne logistique** vers plus de sobriété, et la réduction CO2 de nos flux de transport en camion, nous permettent de générer, pour L'Oréal et pour ses clients distributeurs, des gains environnementaux couplés à des gains économiques, que nous valorisons dans le cadre de Green Joint Business Plans.
- **La sobriété de nos Opérations**, par exemple la réduction de nos consommations d'eau et le fait que certaines de nos usines puissent fonctionner avec 100 % d'eau recyclée et réutilisée, nous permet de construire la résilience de nos activités en anticipant des effets négatifs liés au changement climatique et au stress hydrique.

LVMH

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 ?

Porté par la mission de créer des produits et des services de haute qualité, le modèle de LVMH mobilise un capital à la fois humain, créatif et financier, ainsi que des matières naturelles pour produire des biens d'exception durables dans le temps. Il allie rareté et rentabilité (cf document d'enregistrement universel 2024, modèle d'affaires p59 à 61 : Document d'enregistrement universel 2024[58]).

LVMH définit la sobriété comme l'utilisation réduite et/ou optimisée des ressources naturelles. Cette notion est notamment déployée dans la chaine de valeur du Groupe via la stratégie environnementale LIFE 360 qui est dotée de plusieurs objectifs et plans d'action complets qui visent une utilisation sobre et raisonnée des ressources présentés ci-dessous. Les objectifs en lien avec le sujet de la sobriété couvrent les opérations LVMH et/ou la chaine de valeur du Groupe (cf détail ci-dessous ainsi que le document d'enregistrement universel 2024 p84 à 165 : Document d'enregistrement universel 2024[56]) :

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

Ces plans d'actions ont notamment permis une décorrélation de la croissance économique du Groupe avec son empreinte carbone (scope 3 : 132 gCO2eq/€ en 2019 versus 89 gCO2eq/€ en 2024)

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Circularité Créative, un plan d'action comprenant plusieurs volets :

- Un objectif visant à s'assurer que tous les produits du Groupe résultent d'une démarche d'éco-conception. Certains critères suivis portent notamment sur la réduction des quantités de matières ou bien encore la réparabilité des produits.

[58] https://lvmh-com.cdn.prismic.io/lvmh-com/Z-PYoHdAxsiBv6v5_Documentd%27enregistrementuniversel2024.pdf

– L'intégration de matières premières recyclées dans les produits et les emballages. En 2024, ce sont 33% des matières premières nécessaires à la production des produits et emballages du Groupe qui sont d'origine recyclée (41% pour les emballages uniquement)

Ressources entrantes biologiques et techniques utilisées en 2024 par LVMH dont recyclées et certifiées

(en tonnes)	2024	Part d'origine recyclée *(en %)*	Part certifiée *(en %)*
Matières biologiques	698 336	40 (a)	45
Matières techniques	303 662	28	/
Total	**1 001 998**	**33 (a)**	**/**

(a) Les valeurs n'incluent pas les matières premières utilisées pour les produits des Vins et Spiritueux (raisin...) et Parfums et Cosmétiques (betteraves, fleurs...) qui ne peuvent pas être d'origine recyclée soit 84 % de la valeur totale des matières biologiques et 59 % de la valeur totale matières biologiques et techniques.

– Le déploiement de services circulaires comme la réparation ou l'offre de recharge. Les résultats liés aux services circulaires permettant la longévité des produits du Groupe en 2024 sont les suivants :

(en nombre)	Vins et Spiritueux	Mode et Maroquinerie	Parfums et Cosmétiques	Montres et Joaillerie	Distribution sélective	Total
Réparation	-	1 117 907	-	959 266	12 311	2 089 484
Recharge	1 550	210 000	2 433 618	-	2 459 823	5 104 991
Reprise	2 180	2 617	-	12 857	3 700 228	3 717 882
Total	**3 730**	**1 330 524**	**2 433 618**	**972 123**	**6 172 632**	**10 912 357**

– L'industrialisation de l'économie circulaire. LVMH Circularity permet la collecte des matières stratégiques résiduelles à chaque étape depuis la transformation des matières premières jusqu'à la distribution des produits dans le but de les trier et les préparer à être réinjectées dans les chaines de valeur des Maisons. Cette nouvelle chaine de valeur circulaire permet d'optimiser l'utilisation des matières et réduire l'utilisation de ressources naturelles

Climat, un plan d'action qui vise la sobriété énergétique

– Sobriété

Dans le cadre de sa stratégie climat, LVMH déploie un plan d'action de sobriété énergétique notamment par l'amélioration du profil environnemental des boutiques, principale source de consommation énergétique, et des sites. Ce plan d'action couvre notamment les actions suivantes :

- Réduction de l'éclairage : extinction de l'éclairage des boutiques des Maisons du Groupe entre 22h et 7h du matin et de celui des sites administratifs à 21h.
- Modification des températures intérieures dans l'ensemble des sites industriels, des sites administratifs et des boutiques : - 1°C en hiver par rapport au réglage des températures actuelles ; + 1°C en été par rapport aux températures actuelles de déclenchement de la climatisation.

Une réduction de 10 % de la consommation énergétique du Groupe a été atteinte en 2023.

– Efficacité

Le Groupe conduit également une politique d'efficacité énergétique à travers une meilleure isolation de ses boutiques ainsi que le renouvellement des équipements permettant de baisser le besoin en consommation d'énergie. Ainsi, le Groupe s'est fixé l'objectif d'un éclairage 100% LED dans ses boutiques d'ici 2026.

Pour les boutiques, l'ensemble de ses actions contribuent aux objectifs globaux de performance énergétique par m^2 :

- 500 kWh/m^2 en 2023 ;
- 400 kWh/m^2 en 2026 ;
- 300 kWh/m^2 en 2030.

Performance énergétique des boutiques en 2024

	2024	2023
Consommation moyenne des boutiques (en Kw/m^2)	334	349
Part des boutiques en mesure de reporter leur consommation d'énergie	90 %	83 %
Part des boutiques éclairées en LED	87 %	79 %

Axe	Leviers	Indicateurs	Cible	Année de référence	Résultats 2024	Correspondance dans le rapport de durabilité
Sobriété	Réduction de la consommation d'énergie	Consommation moyenne des boutiques	300 kWh/m^2 (en 2030)	366 kWh/m^2 (2019)	334 kWh/m^2	§ 2.4.4
Efficacité énergétique	Réduction de la consommation d'énergie	100 % LED dans toutes les boutiques	100 % (en 2026)	60 % (2019)	87 %	§ 2.4.4

En 2024, LVMH a atteint avec deux ans d'avance son objectif de réduction de 50% de ses émissions de gaz à effet de serre scope 1 et 2 fixé pour 2026 (baseline 2019) avec une performance de -55%.

Biodiversité, un plan d'action pour une utilisation sobre et raisonnée des sols :

La protection des écosystèmes naturels est un impératif pour LVMH, dont l'activité dépend très fortement des matières premières naturelles (fleurs, raisins, coton, cuir, pierres, etc.). LVMH déploie une stratégie biodiversité et un plan de transition biodiversité associé qui ont été construits en lien avec le Cadre mondial de la biodiversité de Kunming à Montréal et la Stratégie de l'UE pour la biodiversité à l'horizon 2030.

Le concept de sobriété s'applique également aux écosystèmes en déployant des plans d'action permettant une sobriété dans l'usage des sols notamment :

– Eviter et réduire les impacts sur les écosystèmes. Cette étape s'appuie sur deux objectifs majeurs : la certification environnementale et la réduction de l'intensité de déforestation et de conversion d'écosystèmes naturels tant pour les opérations du Groupe que les filières d'approvisionnement.

– Restaurer et régénérer les écosystèmes : le Groupe s'engage à régénérer, préserver ou restaurer d'ici 2030 l'équivalent de cinq millions d'hectares d'habitat de la faune et de la flore, soit au sein des filières d'approvisionnement via le déploiement de programmes d'agriculture régénératrice pour les matières agricoles stratégiques comme le raisin, le coton, les laines ou le cuir, soit via une contribution à l'effort collectif de régénération et de préservation des écosystèmes et de préservation d'espèces végétales et animales particulièrement en danger.

En 2024, les résultats sont les suivants :

Certification des filières stratégiques : résultats en 2024

Indicateurs	2024	2023	Valeur de référence (année)	Objectif 2026
Groupe				
Papier, carton et bois certifiés *(en pourcentage de tonnage de papier, carton et bois certifiés FSC ou PEFC)*	78 %	80 %	77 % (2021)	100 %
Vins et Spiritueux				
Raisins certifiés *(en pourcentage de tonnage de raisins certifiés Agriculture Biologie, viticulture durable, Sustainable Winegrowing NewZealand, Haute Valeur Environnementale niv. 3, EU Organic farming standard... Les données intègrent les vins clairs et eaux de vie)*	Vignobles LVMH : 96 % Vignobles français : 100 % Reste du monde : 92 % Livreurs de raisin : 32 %	Vignobles LVMH : 96 % Vignobles français : 100 % Reste du monde : 89 % Livreurs de raisin : 26 %	Vignobles LVMH : 92 % Vignobles français : 100 % Reste du monde : 90 % Livreurs de raisin : 4 % (2020)	Vignobles LVMH : 100 % Livreurs de raisin : 50 %
Mode et Maroquinerie				
Certification LWG des tanneries de cuir ovin/bovin *(en pourcentage de tonnage de cuir issu de tanneries certifiées)*	98 %	96 %	25 % (2013)	100 %
Certification LWG des tanneries de cuir de peaux de crocodiliens *(en pourcentage de tonnage de peaux de crocodiliens issues de tanneries certifiées)*	96 %	89 %	70 % (2021)	100 %
Coton certifié *(en pourcentage de tonnage de coton certifié GOTS, Better Cotton, GRS, OCS et supima)*	76 %	75 %	2 % (2013)	100 %
Fourrure certifiée (vison et renard) *(en pourcentage de peaux provenant de fermes certifiées par l'un des standards reconnus par le programme Furmark)*	99,97 %	99,5 %	87 % (2020)	100 %
Laines de mouton (mérinos et autres races) et cachemire certifiée *(en pourcentage de laine provenant de fermes certifiées RWS, ZQ, Authentico, New Merino, Sustainawool, Nativa, SFA)*	56 %	32 %	24 % (2021)	100 %
Certification de la totalité des fermes de crocodiliens approvisionnant la tannerie du Groupe *(en pourcentage de peaux de crocodiliens provenant de fermes certifiées SRCP ou ICFA)*	100 %	100 %	86 % (2020)	100 %
Parfums et Cosmétiques				
Dérivés d'huile de palme *(en pourcentage de tonnage de dérivés certifiés RSPO Mass Balance ou Segregated)*	98 %	95 %	0 % (2013)	100 %
Montres et Joaillerie				
Diamant : Certification RJC COP *(en pourcentage de carat de diamants issus de fournisseurs directs certifiés COP)*	99,7 %	99,6 %	90 % (2013)	100 %
Or : Certification RJC COP	98 %	95 %	79 % (2013)	100 %
Certification RJC COC	96 %	92 %	77 % (2013)	100 %

	2024	2023	Valeur de référence (année)	Objectif (année)
Intensité de déforestation et de conversion d'écosystèmes de la chaine de valeur LVMH *(en hectares, indicateur en lien avec le changement d'usage des sols)*	200	200	220 (2021)	0 (2026)
Surfaces régénérées, préservées ou restaurées (dont agriculture régénératrice au sein des filières) *(en millions d'hectares)*	3,8	3,1	0 (2020)	5 (2030)

Eau, un plan d'action en faveur de la sobriété hydrique

Soumis à la double pression de l'évolution démographique et des conséquences du réchauffement climatique, l'eau est une ressource en tension. Elle fait l'objet de restrictions d'usage et nécessite l'adoption de plans d'action spécifiques. Elle est une composante essentielle des activités du Groupe. Elle est, de fait, une ressource stratégique qui contribue directement à la haute qualité des produits développés par LVMH et il est de la responsabilité du Groupe d'agir pour la préserver tant au sein de ses opérations que de ses filières d'approvisionnement.

- Opérations du Groupe

  La politique environnementale du Groupe visant à réduire les prélèvements couvre les sujets suivants :

  - Réduire les besoins d'irrigation avec le déploiement des meilleures pratiques et technologies notamment dans les vignobles argentins et californiens, ainsi que la poursuite du programme d'agriculture régénératrice au sein des vignobles du Groupe initié en 2021, qui vise à améliorer la qualité des sols et donc leur capacité à capter et à retenir l'eau ;
  - Réduire les prélèvements d'eau, notamment dans les sites situés dans des régions à fort stress hydrique par la mise en place de technologies et de pratiques plus économes en eau dans les hôtels du Groupe (économiseurs d'eau, équipements de lavage économes...). LVMH travaille également à la réduction des prélèvements d'eau au sein de ses opérations situées dans des zones à plus faible stress notamment en déployant des systèmes de recyclage de l'eau dans les distilleries et les ateliers de Loro Piana et des technologies plus efficaces dans les tanneries et les fermes.

- Filières d'approvisionnement

  Par ailleurs, la chaîne de valeur du Groupe qui représente 97 % de l'empreinte eau du Groupe fait également l'objet d'une politique et de plans d'action visant à :

  - Aider au déploiement des technologies plus efficientes de réutilisation des eaux usées traitées et de récupération des eaux de pluie dans sa chaîne de valeur ;
  - Poursuivre le programme de certification des matières premières et d'agriculture régénératrice du Groupe initié en 2021 dans les filières coton, laine, cuir et betteraves ;

- Sensibiliser les clients grâce à l'affichage environnemental en cours de déploiement sur les produits du Groupe.

Indicateurs et objectifs associés aux prélèvements et à la consommation d'eau :

(en m³)	2024	2024 pro-forma [a]	2023	Évolution [a] *(en %)*	Valeur cible 2030
Consommation d'eau (besoins « process » et « agricoles »)	5 807 830	/	/	/	/
Consommation d'eau totale dans les aires exposées aux risques hydriques	465 237	/	/	/	/
Quantité d'eau totale recyclée ou réutilisée	736 871	/	/	/	/
Quantité d'eau stockée	619 350	/	/	/	/
Intensité hydrique *(en m³ par million de chiffre d'affaires)*	68,6	/	/	/	/
Prélèvements d'eau pour les Besoins « process » [b]	7 443 114	4 244 877	4 676 915	(9)	
Prélèvement d'eau pour les besoins agricoles (irrigation des vignes)	9 737 026	9 384 952	8 873 236	6	
Réduction de 30 % des prélèvements d'eau des opérations LVMH (besoin process) [c] – *Baseline* 2019	(10)	/	/	/	(30)
Réduction de 30 % des prélèvements d'eau des opérations LVMH (besoin agricole) [c] – *Baseline* 2019	31 [d]	/	/	/	(30)

(a) Valeur et évolution à périmètres comparables.
(b) L'augmentation en 2024 est principalement liée à l'intégration de valeurs estimées à hauteur de 29 % (2 143 550 m³) pour certaines boutiques et quelques sites administratifs.
(c) Les volumes d'eau recyclée ou réutilisée ne sont pas inclus.
(d) Augmentation liée à une pluviométrie déficitaire dans les vignobles argentins.

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 ?

Illustrations de l'engagement du Groupe :

– Les Maisons de Mode et Maroquinerie et Montres et Joaillerie disposent de leurs propres centres de réparation et d'entretien, permettant de renforcer la promesse de longévité de leurs produits. La mise en place de ces nouveaux services nécessite le développement de nouvelles infrastructures, le recrutement et la formation du personnel à des savoir-faire uniques, un travail de communication et marketing pour sensibiliser les clients et les fidéliser, et un travail d'évaluation et amélioration continue. En 2024, le développement de 14 centres de réparation à l'international, pour une Maison de la Mode et Maroquinerie, a nécessité un investissement et des dépenses de fonctionnement à hauteur de 107,7 millions d'euros. En 2025, en prenant en compte les perspectives de croissance, ces dépenses sont estimées à 114 millions d'euros supplémentaires.

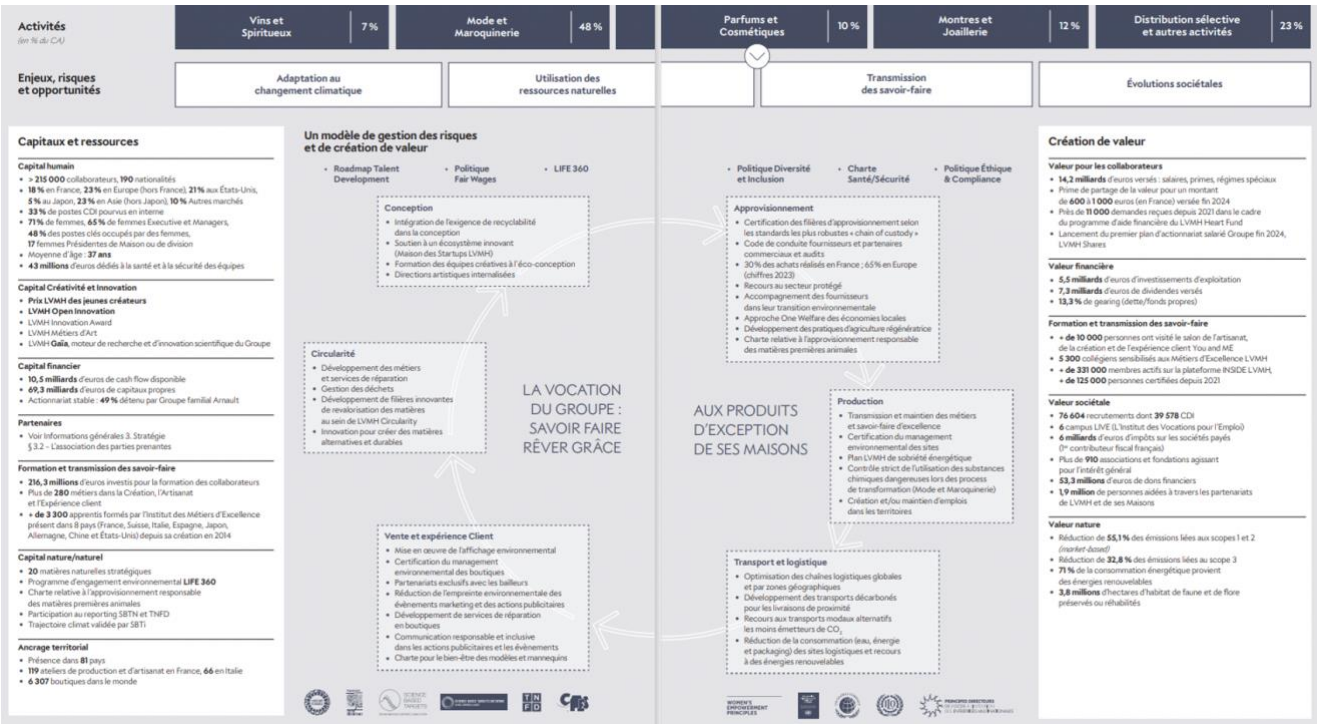
– Concernant le secteur de la Distribution sélective, Le Bon Marché a lancé son atelier Retouche en 2023, agréé Refashion dès son lancement. Il facilite la réparation des textiles pour les clients et leur permet de bénéficier d'un bonus réparation lancé par le gouvernement en novembre 2023, qui est déduit de leur facture. En 2024, plus de 400 réparations ont été effectuées à l'Atelier, en étant éligibles au bonus gouvernemental.

– Louis Vuitton, à travers sa stratégie Zéro Waste, a défini un objectif de réduction de déchets de - 25 % sur trois ans dans ses ateliers de maroquinerie. Cette démarche s'applique à toutes les collections de maroquinerie et s'étend progressivement aux autres catégories comme les souliers ou le prêt à porter.

- Le Groupe, à travers sa solution LVMH Circularity, collecte, massifie, trie et prépare les matières stratégiques non utilisées (chutes de production, matières premières dormantes, produits défectueux ou invendus) dans le but de réemployer et recréer des matières réutilisées dans les chaines de valeur des Maisons. Ainsi, Nona Source qui propose le réemploi des rouleaux de textile dormants a permis de nombreuses réalisations internes comme des pièces de prêt à porter du Bon Marché tandis que Weturn, partenaire pour le recyclage des fibres naturelles a permis à Dior Couture de réaliser des pièces de collection en Denim recyclé en boucle fermée.
- En 2024, Hennessy, qui a finalisé une empreinte Eau, travaille d'une part à la fiabilisation des données et d'autre part à la réduction des prélèvements. La Maison a déployé un outil de collecte de données de prélèvements d'eau auprès de ses partenaires distillateurs et fabricants de packaging qui constituent les deux principaux postes de son empreinte eau scope 3. La Maison, qui a déjà réduit de 43 % ses prélèvements d'eau depuis 2003 et représente environ 1 % des prélèvements d'eau process du Groupe, continue de déployer les meilleures technologies en 2024 comme le recyclage de certaines eaux de nettoyage ou issues des procédés d'osmose.
- Belvedere, qui a réduit de 4 % ses prélèvements d'eau depuis 2019, a déployé en 2024 un nouveau procédé de purification permettant de recycler des eaux usées et des eaux résiduaires issues des procédés de rectification.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Merci de consulter le schéma pages 60-61 de notre document d'enregistrement universel de 2024.



MICHELIN

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 ?

Le concept de sobriété est intégré au cœur de notre stratégie, puisqu'il constitue le premier pilier de la « hiérarchie vertueuse des leviers », principe fondateur de la Politique environnementale du Groupe. Cette hiérarchie, applicable à tous les volets de la politique dans une approche de cycle de vie, se présente de la façon suivante :

Elle vise à prioriser les différents leviers d'action selon deux axes :

- Consommer moins, afin de privilégier une logique de sobriété ;
- Consommer mieux, afin de poursuivre les efforts en lien avec la transition.

Le Groupe est convaincu que le respect du principe de hiérarchie vertueuse des leviers permet de produire un meilleur résultat global sur le plan environnemental. L'application rigoureuse de celui-ci est fondamentale dans le cadre de l'engagement du Groupe visant à diminuer son empreinte environnementale et à maitriser les risques de pollution.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

En transformant environ 3 millions de tonnes de matières en produits finis chaque année, Michelin doit faire face à la problématique majeure que représente la raréfaction des ressources. Ce défi environnemental nécessite une transformation significative des pratiques industrielles sur l'ensemble de la chaine de valeur du produit et une adaptation continue aux enjeux écologiques.

Concernant nos offres, le Groupe met en œuvre des stratégies utilisant le moins de ressources possibles et avec un taux de matériaux renouvelables et recyclés toujours plus élevé, tout en optimisant la conception de ses produits. Grâce à cette approche, les pneus Michelin permettent de parcourir de plus longues distances en consommant moins de matériaux, contribuant ainsi à une utilisation plus durable des ressources disponibles. Ainsi,

- Toutes les gammes de pneus Michelin font l'objet d'Analyse du Cycle de Vie (ACV) Multicritères, avec l'obligation d'améliorer le Single Score par rapport à la gamme précédente. Ces ACV couvrent l'ensemble du cycle de vie de nos produits (« from craddle to grave »). Ainsi, tout en minimisant les transferts d'impact, les

performances de nos produits s'améliorent de gamme en gamme, tant sur la génération de CO2 à l'usage que sur la consommation d'eau ou de ressources fossiles.

– En outre, le Groupe s'est fixé l'objectif de remplacer les matières premières de ses pneus jusqu'à obtenir, en 2050, 100% des composants d'origine renouvelable ou recyclée.

Ce modèle d'économie circulaire est un enjeu stratégique et un levier de croissance pour le Groupe. Concernant la partie relative aux opérations propres de l'entreprise, le concept de sobriété se traduit par une démarche visant à optimiser la consommation de ressources dans les usines.

Ainsi, pour le domaine de l'énergie, un plan de sobriété énergétique reposant sur l'application de bonnes pratiques et sur la mise en place de solutions techniques, a été lancé depuis plusieurs années. Cela s'illustre par le questionnement du besoin dès la phase de conception des projets, à la mise sous contrôle des fuites de fluide ou à la gestion des arrêts et redémarrages de production. Les projets et initiatives sont pilotés par les référents techniques des sites industriels, assistés d'un réseau d'experts centraux qui assurent la coordination des sujets sur leur périmètre. En complément d'autres leviers techniques, tels que le programme d'électrification du procédé de fabrication améliorant les rendements, ce plan a permis de contribuer à réduire graduellement la consommation d'énergie du Groupe. Le progrès lié à la performance énergétique est suivi via un indicateur mesurant la consommation d'énergie par tonne de produit. Chaque site est chargé d'établir une feuille de route qui combine les leviers d'efficacité et de transition énergétique les plus pertinents, permettant d'alimenter la feuille de route du Groupe vers l'objectif zéro émission nette de CO2 à l'horizon 2050.
Le Groupe ne publie pas en tant que tel de part d'activités couverte par ce concept (voir le rapport de durabilité 2024 intégré au **Document d'Enregistrement Universel 2024 chapitre 4**, notamment la partie relative à la taxonomie, pour des approches comparables).

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 ?

Des exemples concrets peuvent illustrer l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires du Groupe, au travers de deux domaines de leadership : l'économie de matière et l'économie de la fonctionnalité.

Economie de la matière

Michelin est reconnu pour concevoir des produits toujours plus performants dans la durée, grâce à sa puissance d'innovation unique basée sur sa maîtrise des matériaux. La longévité des pneus est en particulier un marqueur intangible du leadership technologique du Groupe : les pneus Michelin sont conçus et fabriqués pour être sûrs

et performants du premier au dernier millimètre d'usure légale. Ce concept *Michelin Total Performance* est une illustration de la volonté du Groupe Michelin d'optimiser chaque gramme de matière de nos produits.

Michelin promeut également un modèle « multi-vies », particulièrement dans les activités Poids-Lourd et Aviation, les pneus étant conçus pour être recreusés et rechapés – ce qui permet une extension de la durée de vie avec un moindre apport de matière. Acteur du rechapage depuis longtemps (100 ans célébrés en 2023), l'entreprise lance ainsi en 2024 une offre « Remix2 » confirmant son engagement dans l'économie de matière.

Economie de la fonctionnalité

Par ailleurs, Michelin développe depuis plusieurs décennies l'économie de la fonctionnalité en commercialisant des pneus sous la forme « Tyre as a Service ». Ce modèle d'affaire favorise les produits à longue durée de vie qui sont la marque de fabrique de Michelin depuis plus de 100 ans, et est en constante évolution, avec pour exemple le développement de la solution *Optimized Tire performance* qui associe gestion pneumatique et gestion de flotte basée sur les données.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Michelin a fait le choix d'une approche « Tout durable » pour faire évoluer son modèle de croissance vers un juste équilibre entre les enjeux humains, économiques et environnementaux. Depuis 2021, dans le cadre de sa stratégie « *Michelin in Motion* », le Groupe se fixe donc des objectifs autours des 3 Piliers *People, Profit & Plane*t.

La sobriété est donc intégrée au modèle d'affaires et peut être considérée comme un levier de performance et de différenciation. Les deux domaines de leadership évoqués – économie de matière et économie de la fonctionnalité – permettent d'illustrer la conciliation entre sobriété et rentabilité.

Sur l'économie de matière,

- Le leadership de Michelin en matière de performance et de durabilité est ainsi reconnu par les experts et les consommateurs ; la longévité des produits sans compromis sur les autres performances est un facteur déterminant d'achat et participe à la valorisation de la marque.
- L'approche multi-vie en Poids-Lourd et en Aviation permet de mettre en œuvre la supériorité de ses produits et services dans une logique « Total Cost of Ownership », l'activité rechapage entretenant les ventes de produits neufs, et inversement, dans une logique vertueuse et rentable pour Michelin, ses clients et ses partenaires.

Sur l'économie de la fonctionnalité, le modèle d'affaires « Tyre as a Service » cherche à optimiser le service rendu sans s'inscrire dans une logique volumique. L'adéquation entre sobriété et rentabilité est parfaite : à iso-prix pour le client, plus on maximise l'utilisation des pneumatiques, moins l'on consomme de ressources et moins les coûts d'exploitation pour Michelin sont élevés. A noter que c'est aussi un modèle dit de « coopération », le service de maintenance étant opéré par des prestataires, qui sont également des distributeurs du Groupe.

ORANGE

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 ?

Orange intègre dans sa stratégie environnementale les notions d'efficacité et de moindre impact. L'impact environnemental d'Orange est la combinaison de deux facteurs, le volume d'activités ou achats et l'intensité d'impact attaché à chaque activité ou achat.
Le plan d'atténuation carbone est décrit dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.3 et plus particulièrement la section 4.2.3.5.2. du DEU 2024).
Pour ce qui est des ressources, Orange ne suit pas encore les volumes de matières entrantes mais met en place un plan d'action d'économie circulaire qui réduit le recours aux matières vierges et permet l'augmentation du recyclage des matériaux des équipements en fin de vie.
Le plan d'action sur l'économie circulaire est décrit dans le document d'enregistrement universel (voir section 4.2.4. du DEU 2024).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Pour une description précise sur le plan mis en œuvre, voir le document d'enregistrement universel (voir notamment sections 4.2.4.2 et 4.2.3.5.2.2 du DEU 2024) et les références citées en réponse à la question précédente.
Orange n'a pas établi de méthodologie de calcul couvrant le concept de sobriété dans ses activités, hormis celui de l'efficacité, principalement mesurée en réduction sur la consommation énergétique (en GWh), les émissions de gaz à effet de serre (en tonnes de CO2eq) et les dépenses (en euros) de certains de ses programmes. Cette vision partielle pourrait être complétée par l'éco-conception de certaines de ses offres de service, qui ont vu le jour en 2024.
Sur l'énergie tout d'abord, Orange a mis en place depuis plus de dix ans le programme Green ITN qui vise à améliorer l'efficacité énergétique du réseau, sa principale source de consommation énergétique. Sur l'année 2024, les actions engagées depuis 2015 ont permis d'éviter de consommer 1 358 GWh d'électricité, 127 millions de litres de fioul et 1 109 740 tonnes de GES. Ces chiffres concernent la consommation d'énergie par Orange.
Par ailleurs, les équipements qu'Orange vend ou loue à ses clients consomment de l'énergie lors de leur utilisation chez le client. Orange a mis en place un programme d'écoconception de ses Livebox (router client) et Set Top Box (décodeur pour l'IPTV).

L'écoconception permet notamment de diminuer la consommation électrique des équipements.
L'écoconception des équipements clients vendus sous marque Orange ne s'arrête pas à la maîtrise de la consommation énergétique mais englobe aussi le recours aux matériaux recyclés et la réparabilité.

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 ?

L'efficacité des mesures et un certain nombre d'exemples de mise en œuvre de principes de sobriété dans l'ensemble de sa chaine de valeur font l'objet de communiqués de presse réguliers de la part du Groupe qui peuvent être consultés à l'adresse[59].
Les difficultés pressenties pour une mise en place plus générale de la sobriété du modèle d'affaires d'Orange sont de deux ordres :

- Les clients attendent de plus en plus de débit, ce qui pousse les opérateurs au renouvellement des équipements et à l'installation de capacité additionnelle pour absorber la croissance du trafic mobile. Dans le contexte concurrentiel actuel, il est impossible pour un acteur économique en concurrence de ne pas répondre à ces attentes ;
- Les achats d'équipements réseaux et système d'information se font principalement sur des équipements neufs. Développer une sobriété « matière », c'est-à-dire, pour un opérateur, opérer ses réseaux et système d'information en achetant moins de matériel neuf ou même reconditionné, met à mal le modèle d'affaires des fournisseurs. Il convient donc de trouver un chemin commun pour augmenter la part de matériaux recyclés dans la chaine de valeur.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

L'efficacité telle que décrite dans les réponses précédentes est un levier d'économie de coûts évident. Par exemple dans le domaine de l'énergie consommée par les réseaux d'Orange, 20 % de réduction entraine mécaniquement 20 % de réduction de coûts. De même, l'allongement de la durée de vie des équipements du réseau diminue le volume d'achat d'équipements. Tout comme l'efficacité opérationnelle diminuant le nombre d'interventions sur le réseau génère des économies de coûts.

[59] https://newsroom.orange.com/section/communiques-dossiers/?lang=fra

PERNOD RICARD

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 ?

Le Document d'Enregistrement Universel 2024-2025 de Pernod Ricard présente de manière détaillée sa stratégie et feuille de route « Sustainability & Responsibility ». Les éléments repris ci-dessous visent à faciliter l'accessibilité de l'information. Il est toutefois recommandé de consulter l'intégralité du Document, en particulier le chapitre 3 intégrant le rapport de durabilité du Groupe.

Le concept de sobriété est pleinement intégré et constitue un fondement de la stratégie environnementale de Pernod Ricard, exprimé en des termes opérationnels tels que la préservation des ressources, la circularité, la réduction des intrants. Il se traduit par une approche structurée visant à réduire l'empreinte environnementale de l'ensemble de nos activités, en cohérence avec notre stratégie « Sustainability & Responsibility » et nos engagements en matière de climat, de biodiversité, des ressources en eau et d'économie circulaire.

Notre feuille de route « Good Times from a Good Place », qui couvre l'ensemble des activités du Groupe du terroir au comptoir comme détaillé dans le chapitre 3 de notre Document d'Enregistrement Universel, repose sur quatre piliers :

- **Préserver nos terroirs** : notre production repose sur une centaine d'ingrédients répartis sur plus de 150 terroirs clés. Ce pilier vise notamment à répondre aux enjeux du changement climatique et à préserver les écosystèmes locaux ainsi que les communautés qui les habitent.
- **Valoriser l'humain** : La culture de la convivialité constitue un pilier central de Pernod Ricard, favorisant le bien-être au travail, la performance et l'innovation. Cela se traduit par des programmes de santé et de sécurité déployés sur l'ensemble des sites, des initiatives en faveur de l'équité, et des plans de formation alignés avec la stratégie du Groupe.
- **Agir circulaire** : Conscients que les ressources naturelles sont limitées, nous nous orientons vers un modèle de production et de distribution moins carboné et plus circulaire, respectueux des écosystèmes et des limites planétaires.
- **Être responsable** : Pernod Ricard s'engage à promouvoir une consommation responsable, afin de contribuer à un monde convivial où l'alcool est consommé de manière responsable. Cela inclut des formations, des campagnes de sensibilisation, des pratiques de marketing responsable, ainsi que des recommandations sur nos bouteilles pour permettre des choix éclairés.

Nous partageons la définition du GIEC, selon laquelle la sobriété consiste à éviter une demande excessive en ressources — notamment en énergie, en matériaux liés au

packaging, en matières premières agricoles et en eau — tout en assurant le bien-être des individus dans le respect des limites planétaires. Cette approche se traduit par notre volonté de préserver les ressources, en privilégiant l'éco-conception, la réduction des intrants, la circularité des matériaux et la transformation des pratiques agricoles.

La durabilité est intégrée à tous les niveaux de planification et d'exécution au sein de l'entreprise, afin d'assurer la pérennité et la résilience de nos activités. Nous considérons la performance environnementale comme un facteur essentiel de notre résilience à long terme et de notre réussite commerciale.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Pernod Ricard a engagé l'élaboration d'un plan de transition intégré, visant à répondre aux risques liés au climat, à l'eau, à la pollution et à la nature, en combinant des mesures d'atténuation et d'adaptation.

Ce plan repose sur notre engagement climatique et nos objectifs « Net Zero », validés en 2024 par la Science Based Targets initiative (SBTi), incluant des cibles FLAG (Forest, Land and Agriculture) à court et long terme, en cohérence avec une trajectoire de 1,5 °C. Notre plan est détaillé dans la section 3.2.1 de notre Document d'Enregistrement Universel et se décline en deux volets :

- Atténuation : décarbonation des opérations directes et indirectes, amélioration de l'efficacité énergétique, recours aux énergies renouvelables et transformation des pratiques d'approvisionnement.
- Adaptation : anticipation des impacts physiques et réglementaires du changement climatique, investissements dans l'agriculture régénératrice et mesures d'adaptation sur nos sites industriels.

Par ailleurs, l'eau constitue une ressource stratégique pour le Groupe, comme détaillé en section 3.2.3. de notre Document d'Enregistrement Universel. Nous agissons selon deux axes :

- Optimisation des prélèvements : réduction et évaluation de l'usage de l'eau tout au long de la chaîne de valeur.
- Préservation de la qualité : surveillance et réduction de la pollution hydrique.

Cette approche systémique vise à renforcer notre résilience face aux risques, en limitant notre contribution aux pressions sur les ressources, à la pollution et à la dégradation des écosystèmes, tout en anticipant des modèles alternatifs et adaptatifs.

Aussi, le Groupe s'engage également à préserver ses terroirs et leur biodiversité, afin de garantir des ingrédients de qualité aujourd'hui et pour les générations futures.

Comme détaillé en section 3.2.4 de notre Document d'Enregistrement Universel, nous collaborons étroitement avec les agriculteurs, fournisseurs et communautés locales pour développer des pratiques agricoles durables et régénératrices. Notre stratégie repose sur trois ambitions :

- Évaluer nos impacts et dépendances vis-à-vis des écosystèmes.
- Déployer des pratiques agricoles durables et régénératrices.
- Protéger les milieux naturels autour de nos sites.

Enfin, nous faisons évoluer notre modèle vers une fabrication circulaire, fondée sur la réduction, la réutilisation et le recyclage. La circularité est une priorité du Groupe comme expliqué au sein de la section 3.2.5 de notre Document d'Enregistrement Universel. Cette démarche s'applique à l'ensemble de notre chaîne de valeur, depuis les matières premières (agricoles et matières sèches) jusqu'à la gestion de la fin de vie des produits, selon trois axes :

- Conception de produits et emballages durables.
- Opérations circulaires.
- Distribution et fin de vie optimisées.

La sobriété est donc mise en œuvre de manière transversale sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, depuis l'approvisionnement en matières premières jusqu'à la distribution des produits finis.

- **Agriculture régénératrice** : nous visons à promouvoir des pratiques agricoles préservant la biodiversité et la santé des sols. Ces initiatives visent à réduire l'usage de fertilisants et de pesticides, tout en améliorant la séquestration du carbone et renforçant la résilience des écosystèmes.
- **Optimisation énergétique** : Nous améliorons l'efficacité énergétique de nos sites industriels par exemple via la récupération de chaleur ou l'électrification des procédés. Nous nous engageons à sourcer 100 % d'électricité renouvelable sur nos sites industriels et bâtiments administratifs.
- **Gestion de l'eau** : Des technologies de recyclage et de réutilisation sont déployées, notamment dans nos distilleries, comme des systèmes de recyclage des eaux industrielles permettant de limiter les prélèvements et de réduire les rejets (osmose inverse) ou encore la Recompression Mécanique de la Vapeur (MVR).
- **Éco-conception des emballages** : Pernod Ricard veille à assurer la circularité de ses emballages et poursuit l'intégration de matériaux recyclés et plus durables en visant à augmenter la part de verre et de plastique d'origine recyclé, réduire l'utilisation du plastique vierge et certifier ses matières premières (notamment papier, cartons) selon des standards adaptés.
- **Modèles de distribution** : Le Groupe optimise ses flux logistiques dans le cadre de sa trajectoire de décarbonation, en priorisant le fret maritime, ferroviaire ou routier ainsi que le transport multimodal, en transitionnant vers des carburants alternatifs et en optimisant itinéraires et taux de remplissage. Par ailleurs, le Groupe explore des

modèles circulaires, notamment à travers le partenariat avec EcoSpirits visant à transporter des produits en vrac et à les livrer auprès d'établissements du secteur de l'hôtellerie-restauration dans des conteneurs en verre entièrement réemployables.

- **Valorisation des co-produits** : Pernod Ricard valorise les co-produits issus de la production, tels que les drêches ou les lies, en les réintégrant dans des filières agricoles ou énergétiques. Par exemple, les résidus de distillation peuvent être utilisés comme fertilisants ou comme source de biométhane dans certaines installations.

Ces initiatives de réduction de la consommation de ressources sont intégrées dans la stratégie financière et les plans de dépenses du Groupe. Chaque entité locale contribue au déploiement de la feuille de route environnementale en intégrant ces projets dans ses budgets opérationnels.

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 ?

La sobriété est mise en œuvre à travers des actions concrètes sur nos produits, nos emballages, notre logistique et nos modèles de distribution. Ces initiatives sont suivies par des indicateurs environnementaux intégrés dans notre pilotage stratégique de notre performance S&R, comme indiqué dans notre Rapport de Durabilité, intégré au chapitre 3 de notre Document d'Enregistrement Universel.

Agriculture régénératrice (section 3.2.4 du DEU)

Pernod Ricard a déployé 37 initiatives d'agriculture régénératrice, dont 8 dans ses propres vignobles, avec pour objectif de restaurer les sols, favoriser la biodiversité et améliorer la résilience des terroirs. Ces projets sont menés en partenariat avec des agriculteurs locaux dans plusieurs régions, notamment en France en intégrant des pratiques telles que le semis de couvert végétal ou encore en Irlande où nous collaborons avec des producteurs d'orge pour améliorer la santé des sols et réduire les intrants chimiques.

Optimisation énergétique (section 3.2.1 du DEU)

Au cours de l'exercice 2024/25, 100 % de l'électricité consommée provenait de sources d'énergie renouvelable (hors impact des contraintes market-based). Ces résultats reposent sur plusieurs leviers :

- Investissements dans des projets solaires et éoliens en Espagne, Irlande et États-Unis ;
- Contrats d'achat d'électricité verte (PPA) avec des fournisseurs locaux ;

- Plans de sobriété énergétique dans les sites industriels, incluant la récupération de chaleur, l'électrification des procédés et de déploiement de systèmes de gestion intelligente de l'énergie.

Gestion de l'eau (section 3.2.3 du DEU)

Nous avons atteint en 2024/25, tant sur nos opérations que dans les zones où nous sommes implantés :

- La réduction de 20 % de la consommation d'eau par litre d'alcool produit depuis 2015 sur nos sites de production, et une baisse de 15% de l'intensité eau de nos distilleries depuis 2017-18.
- La mise en service de cinq systèmes de recompression mécanique des vapeurs, entre mars 2024 et janvier 2025, nous a permis de réaliser une économie d'eau de 25 000 m^3
- Dans plusieurs de nos distilleries, jusqu'à 60 % de l'eau est désormais recyclée.
- Pernod Ricard India via son programme WAL (Water, Agriculture and Livelihood) a mené depuis 2015 plus de 150 projets de protections et de reconstitutions des bassins versants, par exemple grâce à des puits d'injections et la création de réservoirs.

Éco-conception des emballages (section 3.2.5 du DEU)

La politique du Groupe en matière d'emballage garantit que les pratiques de conception durables sont intégrées dans le processus de développement, permettant d'atteindre en 2024-25 :

- 99% des emballages du Groupe sont recyclables, compostables ou réutilisables ;
- 98% des papiers et cartons sont certifiés selon des normes assurant une gestion forestière durable ;
- Nous avons réduit de 32% le poids du plastique vierge utilisés depuis 2021-22 ;
- La réduction des bouchons complexes a permis d'éviter 33 tonnes de plastique en 2024/25 ;
- En particulier sur nos marques :
  - Chivas Regal : Réduction de 25 % du poids du verre sur le format 70 cl et jusqu'à 26 % sur d'autres formats, accompagnée d'une baisse de 15 % du poids des caisses de transport ;
  - Havana Club : Allègement de 20 % du poids des bouteilles de la gamme Iconica ;
  - Réemploi en Inde : Les bouteilles Imperial Blue et Royal Stag sont collectées dans les bars et restaurants, pour être lavées et ensuite réemployées, avec un taux de réemploi en progression
  - Monkey 47 : La gamme Sloe Gin utilise des bouteilles avec 95 % de verre recyclé et des étiquettes à base de résidus d'agrumes.

Modèles de distribution (sections 3.2.1 et 3.2.5 du DEU) :

Pernod Ricard a rejoint la Zero Emission Maritime Buyers Alliance (ZEMBA), un groupe d'acheteurs à but non lucratif du secteur maritime qui vise à accélérer le transport maritime commercial sans émissions, à permettre la réalisation d'économies d'échelle et à aider les propriétaires de cargaisons à maximiser la réduction des émissions. Par ailleurs, nous avons renforcé notre partenariat avec ecoSPIRITS (fournisseur de solutions de distribution circulaire), en intégrant une unité de conditionnement ecoPLANT à la distillerie Havana Club de Cuba et en signant un accord de licence mondial de cinq ans en 2023.

Valorisation des co-produits (section 3.2.5 du DEU) :

La distillerie Absolut utilise environ 7 % de carburant vert, fabriqué en interne à partir d'alcools résiduels tels que des huiles de fusel, les vodkas aromatisées mises au rebut en raison de défauts de conditionnement, ou encore d'autres produits non commercialisables.

Nous suivons notre performance par des indicateurs environnementaux clés, tels que l'empreinte carbone des scopes 1, 2 et 3 (FLAG & non-FLAG), la part d'électricité renouvelable utilisée dans nos opérations, l'intensité eau des sites de productions (consommation par litre d'alcool produit), le taux de recharge des bassins versants situés dans des zones à risques élevé et extrêmes, le taux de recyclabilité, compostabilité et réutilisation des emballages ou encore la part de matériaux recyclés ou biosourcés dans nos emballages.

La mise en œuvre de ces démarches peut s'accompagner de défis. La disponibilité de matériaux alternatifs conformes à nos standards reste limitée dans certaines régions, notamment pour les plastiques recyclés ou le calcin, en raison de réglementations locales variables et d'infrastructures de recyclage encore peu développées. Par ailleurs, l'intégration de modèles de réemploi comme EcoSpirits nécessite des ajustements logistiques et techniques importants au niveau des sites industriels. Face à ces défis, nous mobilisons nos experts internes et échangeons régulièrement avec nos partenaires et parties prenantes externes afin d'améliorer nos pratiques et poursuivre le déploiement de la feuille de route du Groupe.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

La sobriété est pleinement intégrée à la stratégie globale du Groupe et constitue un levier de transformation. Elle soutient notre ambition de croissance durable, en renforçant l'efficacité opérationnelle, en réduisant les coûts liés aux ressources et en améliorant notre résilience face aux risques climatiques et réglementaires. Nos investissements dans l'éco-conception, l'agriculture régénératrice et la décarbonation sont intégrés dans notre pilotage stratégique et contribuent à la création de valeur à long terme. En ciblant des consommateurs en quête de qualité et de sens, la sobriété devient également un facteur de différenciation, d'innovation et d'adhésion des parties prenantes. Plus d'informations sont disponibles dans le chapitre 1 et le chapitre 3 de notre Document d'Enregistrement Universel.

PUBLICIS

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 ?

Le concept de sobriété énergétique a été introduit dès 2007, lorsque nous avons signé le plaidoyer des Nations Unies « *Caring for Climate* ». Il a été intégré dans la première politique environnementale, alignée à l'époque avec la stratégie Européenne Climat-Energie « 20-20-20 ». Cette notion a été renforcée avec des objectifs de réduction de la consommation énergétique qui ont été atteints en 2019. Ceci a déterminé notre objectif volontaire de basculer vers 100 % d'énergies renouvelables en source directe d'ici 2030, en complément de nos objectifs validés par SBTi :

- 50 % de réduction des émissions carbone en 2030,
- 90 % de réduction des émissions carbone en 2040 (et atteindre Net Zero).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Dans le cadre du programme NIBI (*No Impact for Big Impact*), nous cherchons, avec nos clients, dès le début du projet, toutes les options permettant de réduire les impacts environnementaux, énergie et carbone. Cette approche est celle de l'éco/socio-conception et se fait en amont des projets, quels que soient les métiers du Groupe.

Nous avons également lancé notre calculateur carbone propriétaire A.L.I.C.E dès 2017, afin de disposer d'un outil sérieux permettant d'évaluer différentes options en fonction de leur impact. Ce calculateur est adossé au GHG Protocol et la méthodologie évolue sous la supervision de Bureau Veritas, agissant comme tiers expert indépendant, pour en assurer la conformité. Nous avons d'autres outils permettant la mesure des impacts comme « *eFootprint* », outil en *open source* de Publicis Sapient pour mesurer les impacts des sites web et applications.

Avec nos fournisseurs, notamment ceux qui interviennent dans la partie digitale & IT de nos activités comme le *Cloud*, nous discutons de ces sujets depuis de nombreuses années et sommes attentifs à leurs propres évolutions en matière de réduction de consommation d'énergie, de limitation de l'usage des ressources en eau pour le refroidissement et d'amélioration de la performance énergétique de leurs data centers, etc. Beaucoup ont mis en place des programmes importants recourant exclusivement aux énergies renouvelables, avec l'efficacité énergétique comme moteur principal de leurs installations, et la sobriété des architectures *Cloud* au service des clients.

Nos cahiers des charges comprennent des critères sur la réduction de la consommation énergétique et sur la limitation des impacts environnementaux. Ceux-ci font partie des revues annuelles contractuelles, voire de revues spécifiques impliquant nos équipes RSE.

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 ?

Nous avons un exemple détaillé, celui de la campagne SNCF en France qui décrit comment la démarche NIBI (*No Impact for Big Impact*) est mise en œuvre et ce qui a été mis en place pour cette campagne largement plébiscitée.

Les tournages ont été très limités et se sont déroulés en gare (en statique) avec une réutilisation importante d'images existantes de la SNCF diminuant *de facto* la nécessité de tourner des images additionnelles. La partie en studio s'est effectuée sur une courte période avec une personne en charge du volet environnemental durant le tournage. La décision prise ces dernières années d'investir dans des studios virtuels nous permet de limiter radicalement les tournages et les déplacements associés.

Dans le cadre des formations à l'IA destinées à tous les salariés, un volet environnemental est systématiquement intégré afin de sensibiliser les salariés aux impacts écologiques de ces outils. En pratique, il est important que chacun sache « *prompter* » de manière efficace et sobre, c'est-à-dire formuler une requête précise et claire, et non plusieurs d'affilée. Début 2025, nous avons déployé une formation obligatoire pour tous les salariés intitulée « *Responsible use of AI* ».

En 2024, nous avons lancé en interne une IA anti-greenwashing destinée à aider toutes nos équipes dans la pré- validation de leur projet de campagne. Cette IA est adossée au *Advertising & Marketing Code* de l'ICC (*International Chamber of Commerce*) qui, depuis plus de 80 ans, est le Code des pratiques professionnelles appliqué dans plus de 50 pays ; l'objectif de cette IA est d'aider à éviter toute sorte de *washing*.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

En 2025, nous mettons en place pour tous les salariés une formation obligatoire sur la durabilité et le marketing responsable. Le déploiement du programme NIBI (*No Impact for Big Impact*) repose sur huit modules d'éco/socio-conception (avec des ateliers d'apprentissage pour faire émerger les solutions) et sur de nombreux outils mis à disposition des salariés.

Lancé en France en 2021 avec plusieurs clients, puis testé dans plusieurs pays, ce programme témoigne de notre ambition, à la fois pour nous-mêmes et pour nos clients. La sobriété fait partie intégrante de notre approche business et il ne peut pas en être autrement aujourd'hui. Nous pouvons encore nous améliorer. Dans cette perspective, nous formons des équipes internes expertes afin que cette culture se répande largement.

RENAULT

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 ?

La sobriété est intégrée à la construction de la stratégie environnementale du Groupe principalement à travers le concept d'économie circulaire, qui vise à renforcer l'efficience avec laquelle sont utilisées les ressources naturelles et en particulier les matières premières. Dans le cas de l'automobile il s'agit de fournir le même service de mobilité en utilisant moins de matières premières, sans compromis sur la sécurité, et en préservant autant que possible un niveau de confort et de prestations équivalent. Renault Group est assez largement reconnu comme pionnier dans ce domaine et s'efforce de déployer l'économie circulaire à toutes les étapes du cycle de vie de ses véhicules et de ses batteries selon les principes développés dans « Politiques en matière d'utilisation des ressources et d'économie circulaire » (voir DEU 2024, section 2.2.2.5.2, page 162).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Comme le montre la définition du GIEC, la sobriété est un terme complexe qui incorpore de nombreux volets. Ceux-ci sont incarnés par de multiples actions et stratégies mises en place au sein de Renault Group. Afin de les présenter, nous traiterons d'abord des actions de sobriété sur l'eau et l'énergie, puis des actions en faveurs de l'économie circulaire visant une exploitation plus sobre des matières premières.

- **Sobriété en eau**

  Le concept de sobriété, tel que défini par le GIEC, est pleinement intégré dans la stratégie environnementale du Groupe Renault, particulièrement sur la thématique de l'eau via notre plan Full Power Water. Cette démarche ambitieuse vise à anticiper les impacts du changement climatique, réduire notre empreinte environnementale et optimiser l'utilisation de la ressource eau sur l'ensemble de notre chaîne de valeur. Pour plus de détails sur notre politique et nos actions en matière de ressources hydriques, voir « Actions et ressources relatives aux ressources hydriques et marines » (voir DEU 2024, Section 2.2.2.3.3, page 149).

- **Sobriété en énergie**

  Sur le volet énergie, Renault Group travaille sur la réduction de sa consommation et de ses émissions, en particulier dans les opérations directes de sa chaine de valeur.

Ainsi, sur le scope des usines Renault, nous avons une démarche globale de réduction de nos consommations et de nos émissions qui s'appuie sur des actions de performance et de sobriété énergétique.

Cette performance s'articule autour d'actions techniques d'optimisation de nos process, par exemple la réduction des étapes énergivores de nos process peinture, le remplacement des moteurs par des variateurs, l'isolation des réseaux et des bâtiments. Dans ce cadre, Renault Group a investi près de 15M€ sur les 3 dernières années. Le Digital est le socle commun à ces actions de performance et de sobriété. Renault Group a déployé un plan de comptage exhaustif de ses consommations (électricité, gaz, eau, air comprimé) sur l'ensemble de ses usines et a développé son propre EMS (Energy Management System) pour avoir une vision complète en temps réel de ses consommations pour cibler les actions et réagir en cas de dérives.

– **Sobriété de la matière**

Renault Group a construit son plan d'actions en faveur de l'économie circulaire sur trois piliers :

- l'éco-conception, qui concerne principalement l'utilisation des matières premières ;
- l'allongement de la durée de vie des véhicules et des pièces, notamment par le reconditionnement, la réparation et le remanufacturing ;
- la gestion de la fin de vie, par la réutilisation et le recyclage des matériaux et des pièces, et la gestion des déchets.

Les actions propres à chacun de ces piliers sont détaillées dans la section 2.2.2.5.3.1 « Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire » du DEU 2024 (Cf page 163).

La part de matériaux recyclés ou issus de l'économie circulaire dans la moyenne pondérée sur l'ensemble des véhicules produits dans le monde atteinte 30,2% en 2024 (en masse).

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 ?

Si l'on se penche sur le cas de la sobriété en eau, L'usine du Mans constitue un exemple concret significatif de mise en œuvre des principes de sobriété en eau avec une réduction notable de ses approvisionnements externes en 2024, atteignant une diminution de 33% par rapport à 2023, soit une économie de 430 000 m^3 grâce à la digitalisation et un contrôle optimisé des échangeurs. À l'échelle du Groupe, la consommation d'eau par véhicule produit est passée de 4,8 m^3/véhicule en 2021 à 3,34 m^3/véhicule en 2024 (-30%), confirmant l'efficacité de notre démarche. L'indicateur clé utilisé pour assurer le suivi est la consommation d'eau par véhicule produit. Cet indicateur est intégré dans des tableaux de bord régulièrement actualisés via Looker.

Parmi les difficultés rencontrées figurent les coûts initiaux élevés des nouvelles technologies, la complexité technique de mise en œuvre des projets, ainsi que la nécessité constante de sensibiliser et d'impliquer activement toutes les parties prenantes. Malgré ces défis, les résultats positifs obtenus démontrent clairement la pertinence et l'efficacité de notre engagement en faveur de la sobriété.

Concernant les actions visant à réduire la consommation d'énergie lors de la phase de production de nos véhicules dans nos usines Renault, les résultats sont au rendez-vous : nous consommons **aujourd'hui 26% d'énergie de moins pour produire un véhicule** par rapport à 2021. Cette démarche volontariste nous permet d'être **en tête des constructeurs automobile** sur le KPI MWh/Véhicule.

Au sujet de l'économie circulaire, Hormis les réalisations citées dans la question précédente, deux projets incarnent plus particulièrement l'ambition du Groupe en matière de transition vers un modèle d'affaires circulaire :

1. La reconversion réussie, à partir de 2020, de l'usine historique de Flins en région parisienne, qui a assemblé plus de 18 millions de véhicules neufs, en ReFactory, le premier site industriel européen dédié à l'économie circulaire de la mobilité, avec des activités telles que la réparation, la réutilisation ou le remanufacturage. La Refactory incarne ainsi à l'échelle d'un site industriel la transition possible de l'industrie automobile vers un modèle d'affaires circulaire. La Refactory contribue également à structurer la filière grâce à des activités de formation avec le Campus des Qualifications et des Métiers d'Excellence Industrie Circulaire de la Mobilité (Campus ICM) et d'innovation – soutien aux start-ups via le Hub d'Open Innovation.

   Sous l'impulsion de The Future Is NEUTRAL, la Refactory fonctionne en écosystème ouvert tel qu'illustré ci-dessous, associant des activités de Renault Group et d'autres partenaires autour de l'économie circulaire. Au-delà des nouvelles activités industrielles déjà opérationnelles, la Refactory a la volonté d'accueillir et de passer à l'échelle d'autres activités complémentaires.

2. La création fin 2022 de The Future Is NEUTRAL, première entreprise d'économie circulaire du monde automobile, destinée à servir l'ensemble de l'industrie avec des solutions adaptées à chaque phase du cycle de vie automobile :

   - des solutions de réparation et des pièces issues de l'économie circulaire, pour prolonger la durée de vie des voitures déjà en circulation ;
   - la collecte, le traitement responsable et la valorisation des véhicules en fin de vie ;
   - le recyclage en boucle fermée de matières automobiles en provenance de véhicules hors d'usage ou de chutes de production, afin d'être réintégrées dans la production des voitures neuves.

Concernant les difficultés que nous avons pu rencontrer avec nos clients ou nos principaux fournisseurs dans la mise en œuvre de ces démarches de sobriété en termes de matière, les consommateurs sont de plus en plus réceptifs aux offres respectueuses de l'environnement et économes en ressources. Cependant il n'est

pas toujours facile de porter l'existence de ces réalisations et de ces offres à leur connaissance, ni de mettre en avant leur caractère plus « vertueux » que les offres concurrentes car les acheteurs automobiles manquent d'éléments de comparaison, beaucoup de constructeurs ne communiquant pas sur ces sujets. Globalement, il y a encore du chemin à parcourir, collectivement, pour rendre plus lisibles les bénéfices de l'économie circulaire et rendre l'imaginaire de la sobriété plus attractif.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Toutes les actions visant à réduire l'utilisation de matières premières, énergie et eau contribuent mécaniquement à l'amélioration des coûts de nos activités et donc à notre rentabilité et compétitivité.

Les business d'économie circulaire génèrent un bon niveau de rentabilité. En effet Le Groupe a voulu démocratiser et ouvrir les opérations d'économie circulaire telles que le remanufacturing ou l'utilisation de pièces ou de matières issues de l'économie circulaire aux autres acteurs du monde automobile. Cette ouverture permet d'obtenir des effets d'échelle et de rendre ainsi les produits et services plus compétitifs.

SAFRAN

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 chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Avec une volonté d'exemplarité dans ses modes de développement, de production et sur toute sa chaîne de valeur, Safran porte toute son attention à évaluer et à réduire l'impact environnemental des activités et des produits du Groupe. Cet engagement fait partie de sa démarche de développement durable. La politique RSE du Groupe mise à jour en 2024 s'articule ainsi autour de 3 axes principaux dont le 1er porte les engagements en faveur de l'environnement :

- Décarboner l'aéronautique
- Respecter l'environnement et les ressources naturelles
- Promouvoir l'économie circulaire

(Voir § 5.1.2 du DEU pour les éléments de détails sur les actions menées)

Ces engagements adressent l'enjeu de sobriété notamment en termes de :

- **Décarbonation des opérations dont un des leviers est la réduction des consommations d'énergie** : Le plan de sobriété énergétique, lancé en 2022, porte sur la réduction en valeur absolue des consommations énergétiques des sites de Safran ainsi que sur l'amélioration de la performance énergétique de nos opérations. L'ambition initiale de réduire de 10 % les consommations de gaz et d'électricité en 2024 par rapport à 2019 sur les sites en Europe a été étendue à l'ensemble des sites dans le monde.
- **Décarbonation des produits** : Pour atteindre la neutralité carbone de l'aérien à l'horizon 2050, Safran estime que les progrès technologiques relatifs à la sobriété des avions apporteront 35 à 40 % des réductions d'émissions. Dans le cadre de sa stratégie de réduction des émissions liées à l'usage de ses produits (scope 3), Safran s'engage ainsi depuis plusieurs années à améliorer l'efficacité énergétique des aéronefs, contribuant ainsi à la réduction des émissions du secteur aérien. Sa dernière génération de produits, le moteur LEAP, est 15 % plus efficace que le moteur CFM56, plus ancien.

Pour atteindre ces objectifs, Safran consacre un effort majeur à la recherche et technologie (R&T), avec un engagement d'au moins 75% de ses dépenses autofinancées allouées à l'amélioration de l'impact environnemental de ses produits. En 2024, cet engagement s'est élevé à 88,5 %.

L'amélioration de l'impact environnemental porte en particulier sur la réduction de la consommation énergétique des produits, la réduction de la masse des produits (et donc des ressources consommées, contribuant indirectement à la réduction de consommation des aéronefs) et la réduction du bruit. Ses travaux portent principalement sur la propulsion, l'électrification, l'allégement des équipements et l'utilisation de carburants durables.

La feuille de route technologique de Safran repose sur les piliers suivants :

- Préparer les technologies pour le développement de **nouveaux avions ultra-sobres** d'ici 2035 ;
- Rendre possible le recours croissant aux carburants d'aviation durables (*Sustainable Aviation Fuel*, SAF) ;
- Développer la propulsion électrique pour des segments de courte distance, et plus.

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 ?

Parmi les actions lancées pour décarboner ses opérations, la mise en place du pilotage de la performance énergétique réalisé grâce au système de management de l'énergie ainsi que le plan de sobriété énergétique a permis à Safran de réduire la consommation de gaz et d'électricité de ses sites dans le monde de 11 % par rapport à 2019 malgré une forte augmentation des activités.

Parmi les actions de réduction des consommations de gaz et d'électricité mises en œuvre dans le cadre du plan de sobriété du Groupe, nous pouvons mentionner :

- la réduction du talon de consommation via l'extinction des équipements en fin de service et une meilleure gestion de la température au sein des sites ;
- le plan nommé Green IT visant à optimiser les émissions liées aux outils, aux équipements et aux services numériques ;
- la sensibilisation des salariés aux écogestes contribuant à cet objectif de sobriété et plus largement aux enjeux du changement climatique grâce à la plateforme numérique de formation dédiée, la Sustainability Academy lancée en 2024.

Dans le cadre de la transition vers la décarbonation, Safran se concentre sur le développement de technologies permettant des réductions significatives de consommation énergétique lors de l'utilisation de ses produits. Cela se concrétise

notamment par le programme de développement technologique RISE (*Revolutionary Innovation for Sustainable Engines*), mené par Safran et son partenaire GE Aerospace, qui prépare la prochaine génération de moteurs pour les avions court et moyen courriers. L'objectif est de réaliser une rupture en termes de consommation de carburant en proposant un moteur offrant une réduction de consommation de plus de 20 % par rapport au moteur de dernière génération LEAP (lui-même déjà 15 % à 20 % plus efficace que le CFM56, un moteur de génération précédente). Les futurs moteurs et équipements développés dans le cadre du programme RISE seront également compatibles avec les SAF.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Avec une mission claire de contribuer à un monde plus sûr et plus durable, le modèle d'affaires de Safran est construit autour de l'innovation, de la qualité et de la responsabilité environnementale et sociale Safran s'engage dans des programmes de recherche et développement qui préservent les priorités environnementales de sa feuille de route d'innovation technologique.
Portée au plus haut niveau, la politique RSE de Safran résulte d'un travail collectif avec ses parties prenantes et reflète la raison d'être de Safran. Cette politique a été mise à jour en 2024, avec des engagements réorganisés en trois axes principaux, et garde pour ambition d'être un levier de la stratégie du Groupe et de son modèle d'affaires avec pour objectif d'allier rentabilité et responsabilité.

SAINT-GOBAIN

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 ?

Saint-Gobain est engagé pour une construction durable c'est-à-dire une construction qui allient le développement durable et la performance des bâtiments. Depuis 2023, Saint-Gobain a créé un observatoire de la construction durable dont l'objectif est l'accélération de la construction durable dans le monde en embarquant les parties prenantes dans la transition du secteur. Pour échanger avec les parties prenantes sur l'évolution du secteur de la construction, Saint-Gobain organise des « *sustainability talks* », . Un magazine « *constructing a Sustainable future* » accessible librement en ligne[60] regroupe des articles thématiques, des témoignages et des bonnes pratiques pour l'accélération des principes de la construction durable.

Que ce soit sur ses marchés ou dans ses opérations, le concept de sobriété est au cœur de la démarche de Saint- Gobain. En particulier, le programme « Solutions for Growth » a pour objectif de développer des solutions porteuses de bénéfices en matière de durabilité et de performance (cf. section 3.1.5. B. a) du DEU 2024, p.115 et 116). L'efficacité énergétique et l'optimisation de l'usage des ressources sont deux des principaux critères retenus pour mesurer les bénéfices de durabilité des solutions sur l'ensemble de leur cycle de vie.

La stratégie RSE est décrite dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 à la section 3.1.5, B du DEU 2024 aux pages 115 à 118.
Saint-Gobain intègre les enjeux de durabilité dans sa stratégie et s'est fixé trois ambitions de long terme :

- contribuer à un monde décarboné ;
- améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature ;
- participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif.

Pour chacune de ces ambitions, Saint-Gobain déploie des plans d'actions qui visent à maximiser les bénéfices pour les parties prenantes, en particulier les clients et à minimiser l'empreinte environnementale et sociale de ses opérations sur sa chaine de valeur.

Le concept de sobriété est particulièrement présent dans les plans d'actions relatifs à l'ambition « améliorer la performance de notre écosystème en réduisant son empreinte sur la nature » (cf. section 3.3 du DEU 2024, p. 146 à 163). Les métiers de

[60] https://www.constructing-sustainable-future.com/

Saint-Gobain sont particulièrement adaptés à l'économie circulaire car ils permettent le remplacement de ressources non renouvelables par des matières recyclées, biosourcées ou des coproduits (cf. section 3.3.3 B. du DEU 2024, p. 155 et 156). Le Groupe déploie également des plans d'action afin d'optimiser l'utilisation de ressources naturelles sur l'ensemble de la chaîne de valeur (cf. section 3.3.3 C. du DEU 2024, p. 156 à 158). Les marchés de la construction et les chaînes de valeur associées sont très locaux. Aussi, l'organisation de Saint-Gobain par pays permet une adaptation des plans d'action aux spécificités des marchés locaux en prenant en considération les contraintes légales, le développement de filières de collecte ou la culture du pays et ce, en utilisant la connaissance fine des clients pour accélérer la transition du secteur vers un modèle plus circulaire.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Comme indiqué à la question a) ci-dessus, le concept de sobriété est complétement intégré à la stratégie du Groupe. L'ensemble des activités de Groupe sont concernées et développent la circularité sur leurs marchés. Concernant ses opérations, le programme World Class Manufacturing (WCM) est déployé sur l'ensemble des sites industriels. Ce programme d'excellence opérationnelle a pour objectif des améliorations continues en termes de qualité, de performance et de durabilité et ce, tout en intégrant un haut niveau de service et de satisfaction des clients (cf. section 2.1.3 A a) du DEU 2024, p. 87 et 88). Ce programme permet une optimisation des ressources lors de la phase de production des produits.
De même, Saint-Gobain applique son système de management environnemental à l'ensemble de ses sites industriels (cf. section 3.1.5 B b) du DEU 2024 p. 117).
Même si le développement de la circularité sur le marché de la construction constitue un objectif global pour le Groupe, sa mise en œuvre dépend de la maturité du pays et des filières locales.
La vision du Groupe pour accélérer la transition des marchés vers un modèle plus circulaire est décrite en section 3.3.3 A a) du DEU 2024, page 153.
Le reporting quantitatif sur l'utilisation des ressources est disponible à la section 3.3.6 dans le DEU 2024 p. 161 à 163.

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 ?

Saint-Gobain présente des exemples de performance de ses solutions en section 1.2.5 du DEU 2024, page 43, en incluant les mesures des bénéfices, en particulier, les économies d'énergie et de ressources utilisées.
Des exemples de solutions pour la construction neuve et légère sont présentés en section 1.2.6 B. du DEU 2024, pages 46 et 47.

En effet, parmi les modalités de construction, la construction légère est particulièrement favorable à l'économie de ressources naturelles et à la limitation de l'empreinte environnementale des bâtiments. Le développement de systèmes de construction légère est donc au cœur de l'innovation du Groupe (cf. section 2.2.3 du DEU 2024, p. 101 et 102).
Enfin, Saint-Gobain investit depuis de nombreuses années dans les activités de préfabrication comme par exemple son investissement dans l'entreprise Brüggemann en 2021[61]. Ainsi et à titre d'exemple, en 2025, 19 immeubles d'habitation soit près d'une centaine de logement ont été rénovés à Düsseldorf[62].

Des exemples concrets d'actions menées par Saint-Gobain pour favoriser l'économie circulaire figurent en section 3.3 du DEU 2024, p. 146 à 163, en particulier :

- La façon dont les organisations des pays adaptent les plans d'action aux situations locales 3.3.3 A a) du DEU 2024 p. 153 ;
- La réduction de la pression sur les ressources naturelles liée aux opérations du Groupe en réduisant l'intensité en ressources des produits (cf. section 3.3.3 B. introduction et a) du DEU 2024, p. 155 et 156) et en substituant les matières non renouvelables par des matières biosourcées ou recyclées (cf. section 3.3.3 B b) du DEU 2024, p. 156) ;
- L'optimisation de l'utilisation de ressources naturelles en limitant le gaspillage sur l'ensemble de la chaine de valeur (cf. section 3.3.3 C du DEU 2024, p.156 à 158).

Si la structure de la chaine de valeur est similaire quelles que soient les pays (cf. section 1.1.4. C du DEU 2024, p.24), elle se déploie de façon locale. Aussi, la transition de la chaîne de valeur vers un modèle plus circulaire dépend de facteurs locaux comme les types de clients et la structure du marché de la construction, les normes de construction ou les infrastructures facilitant la logistique. Saint-Gobain intègre les principes de l'économie circulaire à la conception de ses solutions sur l'ensemble de ses marchés, mais leur prise en compte dans les prescriptions et par les clients est différenciée par pays (cf. section 2.1.2. B c) du DEU 2024 p. 86).

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Le concept de sobriété est au cœur du modèle de création de valeur du Groupe (cf. section 1.1.4 A et B du DEU 2024, p. 21 et 22-23) et de sa stratégie (cf. section 1.2.2 du DEU 2024 p. 36 et 37).
La description des impacts, risques et opportunités montre que Saint-Gobain identifie de nombreuses opportunités liées à la sobriété. Cette description figure en section 3.1.5 C. du DEU 2024 p.120.
Il n'y a donc pas nécessairement de conflit entre la sobriété et la rentabilité bien au contraire.

---

[61] https://www.saint-gobain.com/fr/news/saint-gobain-investit-dans-la-construction-modulaire-en-bois-en-allemagne

[62] hhttps://www.saint-gobain.com/fr/news/preformance-renove-100-logements-dusseldorf

SANOFI

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 ?

Chez Sanofi, nous définissons la sobriété comme l'ensemble des mesures visant à réduire la demande en énergie, matériaux, terres et eau, tout en assurant le bien-être de tous, conformément aux limites planétaires. Dans le cadre de notre stratégie de durabilité environnementale chez Sanofi, appelée Planet Care, nous travaillons constamment à réduire les impacts environnementaux de nos produits. Et l'un de nos leviers d'action est l'**éco-conception**. Avec l'éco-conception, nous évaluons et améliorons l'empreinte environnementale de nos produits tout au long de leur chaîne de valeur - de l'extraction et la transformation des matières premières à la fabrication, en passant par la distribution et le traitement de fin de vie. Ainsi, tous nos nouveaux produits suivront une démarche d'Eco-conception d'ici 2025, et nos 20 produits les plus vendus suivront eux aussi une démarche d'Eco- conception d'ici 2030. Dans cette optique, nous réalisons des Analyse de Cycle de Vie (ACV) pour quantifier cette empreinte et agir sur les principaux leviers d'amélioration. A ce jour, **100 % de nos lancements et 30 % de nos produits les plus vendus** suivent effectivement cette approche, en avance sur notre feuille de route.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Nous appliquons le concept de sobriété à travers plusieurs initiatives tout au long de notre chaîne de valeur :

- Notre politique d'**Achats durables** permet de s'approvisionner de façon responsable, au plus près du besoin, chassant les achats inutiles, travaillant main dans la main avec nos fournisseurs pour optimiser les ressources consommées et maitriser les couts.
- L'efficacité de notre **Supply chain** est mesurée par un certain nombre d'indicateurs reflétant la sobriété comme le non-recours au **fret aérien** ou le pilotage des coûts de **destruction** de produits finis.
- Notre politique **d'Economie Circulaire** est appliquée à la fois aux déchets issus de nos **opérations** ainsi qu'aux déchets issus de l'**utilisation** de nos produits. A ce jour, 89 % des déchets issus de nos opérations sont réutilisés, recyclés, ou revalorisés. Pour aller plus loin, nous avons mis en place un nouvel indicateur, le « Waste impact index » pondérant nos déchets selon leur niveau de circularité, qui met en valeur les efforts.

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 ?

Auprès de nos patients et professionnels de santé,

- Nous promouvons une **utilisation responsable** de nos médicaments, en soulignant l'importance cruciale de la prévention et de l'adoption d'un mode de vie sain et équilibré. Ces mesures sont essentielles pour éviter des complications de santé, notamment chez les patients atteints de diabète de type 2 ;
- Nous promouvons le **réemploi** de nos dispositifs de santé, quand cela est possible. En Inde, le stylo à Insuline TouStar est rechargeable. Nous étudions le déploiement de cette technologie dans d'autres pays mais rencontrons parfois des freins au réemploi de la part des patients ;
- Auprès de nos réseaux de distribution et pharmacies, nous recommandons la livraison unique et massifiée pour remplacer les « micro-livraisons » qui peuvent avoir lieu plusieurs fois par jour.

Sur la collecte, nous menons de front plusieurs initiatives :

- Sanofi, Novo Nordisk, Lilly et Merck ont établi un **partenariat** pour lancer le premier programme intersectoriel au monde de solution pour le recyclage des matériaux des stylos d'injection. La collaboration a été lancée au Danemark, en raison de l'infrastructure de recyclage existante dans le pays. Aujourd'hui, les quatre entreprises représentent environ 6 millions de stylos d'injection au Danemark chaque année. Cette collaboration a commencé le 1er mai 2023 et nous aidera à accélérer nos engagements pour améliorer l'élimination responsable et appropriée des dispositifs médicaux. Elle utilise des pharmacies dans tout le pays pour le dépôt ;
- En France, **RECYPEN** est le nom de la collaboration industrielle engagée entre Sanofi, Eli Lilly et DASTRI, qui utilisent les pharmacies pour collecter les dispositifs d'injection médicale dans quatre régions pilotes : Auvergne-Rhône-Alpes, Grand Est, Hauts-de-France et Occitanie ;
- La phase pilote de l'initiative de recyclage **PenLife** a commencé en avril 2023 à Berlin. 35 pharmacies ont soutenu notre initiative et ont activement aidé à récupérer les stylos à insuline SoloStar usagés de leurs clients.

Le challenge principal de ces initiatives est le taux de retour des stylos injecteurs qui reste très faible. Ainsi, un modèle différent est expérimenté au Royaume Uni. Le système d'enveloppes RePen à l'échelle nationale utilisant les services postaux pour renvoyer les stylos usagés à Sanofi a commencé en avril 2024. L'objectif principal de ce programme de reprise est d'étudier l'acceptation des patients.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Nous considérons que la sobriété est une source d'économie.

SCHNEIDER ELECTRIC

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 ?

Le fondement de la stratégie de développement durable et du modèle d'entreprise à impact de Schneider est la conviction qu'il est essentiel d'investir dans la transition vers un avenir plus durable, à travers la sobriété énergétique et les solutions bas carbone.

La sobriété est adressée à travers nos ambitions stratégiques et environnementales, comme par exemple nos activités autour de la réduction de nos émissions opérationnelles (scope 1 et 2), le déploiement de solutions d'efficacités énergétiques chez nous et chez nos clients, l'écodesign et design frugal, nos offres circulaires qui permettent à nos solutions d'être utilisés plus longtemps (*use longer*) et voir les matières et composants réutilisés à la fin de vie des produits (*use again),* l'ensemble de nos solutions pour aider nos clients à réduire leur consommation d'énergie (*produits, solutions, services, software*), ou encore les travaux spécifiques sur la résilience des matières. De même nos portefeuilles d'offres sont revus en permanence avec une ambition affichée d'en réduire le nombre, et converger vers des solutions aussi standards que possible.

Nous pensons que la transition vers une économie circulaire est une grande opportunité de diminuer activement les pressions de la consommation sur les écosystèmes et donc de contribuer à la sauvegarde de la biodiversité et des ressources naturelles tout en luttant contre le changement climatique. Nous participons à la transformation de notre industrie en adoptant les concepts de la circularité tout au long du cycle de vie de nos produits, en identifiant les moyens de maintenir les ressources en circulation le plus longtemps possible, de la conception puis la production au traitement en fin de vie de nos produits, où Schneider Electric a mis en place des programmes de reprise et des services de recyclage pour s'assurer que les produits et matériaux sont valorisés et réutilisés.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le concept de sobriété dans l'utilisation des ressources est présent dès la conception de nos produits, en utilisant la quantité optimale de matériaux, des matériaux à contenu recyclé, des matériaux produits à l'aide d'énergies renouvelables, et des

matériaux recyclables. Cela permet non seulement de minimiser l'impact l'environnemental, mais également de promouvoir l'économie circulaire en générant de la demande pour des matières recyclées et en prolongeant autant que possible la durée d'utilisation des matériaux. Schneider Electric s'engage également à assurer une fabrication efficiente, comme en témoignent les résultats de nos programmes de gestion de l'énergie.

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 ?

Smart-UPS™ Modular Ultra offre jusqu'à 2,5 fois plus de densité de puissance dans la moitié de la taille et du poids des onduleurs comparables, permettant ainsi de réduire la consommation de matière première par unité produite.

D'autre part, sa conception modulaire permet d'adapter la puissance ou l'autonomie en fonction de l'évolution des besoins des clients.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Un certain nombre d'activités listées ci-dessus sont soit rentables par elles-mêmes (car elles génèrent une économie de matière, d'énergie, etc.), soit nécessaires pour plusieurs raisons concomitantes (par exemple la résilience des matières), soit en forte résonnance avec les problématiques de nos propres clients qui cherchent des solutions (par exemple décarboner leur scope 3). Toutes ces situations permettent de travailler sur des initiatives contribuant à la sobriété et pour lesquelles les enjeux de rentabilité ne sont pas le problème majeur. De plus, certaines incubations de start up spécifiques bénéficient de budgets dédiés.

Les efforts du Groupe vers plus de sobriété énergétique, reflétés dans nos programmes de gestion de l'énergie, permettent en premier lieu de réduire notre facture énergétique, venant ainsi soutenir la rentabilité de nos activités économiques.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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 ?

Le concept de sobriété est intégré dans la stratégie environnementale du groupe Société Générale comme un des leviers de son ambition en faveur de la transition écologique, tant concernant la décarbonation de ses activités dans l'accompagnement de ses clients que concernant son empreinte environnementale pour compte propre.

Nous définissons la sobriété comme une approche qui limite la consommation en énergie et en ressources, tout en favorisant des comportements responsables chez nos clients (cf. NZBA progress report[63], page 51). L'objet étant d'essayer de réduire la consommation en premier lieu, de favoriser le réemploi à travers l'économie circulaire et enfin de mettre en place le recyclage.

Concernant la décarbonation des portefeuilles de financement, optimiser l'utilisation des matériaux et promouvoir la réutilisation et le recyclage sont des enjeux clés pour les secteurs difficiles à décarboner. L'utilisation d'acier secondaire est par exemple une des solutions pour réduire l'intensité carbone de la production d'acier.

Concernant ses propres émissions carbone, le Groupe s'est fixé une cible de -50 % de ses émissions carbone entre 2019 et 2030 et progresse en ligne avec cet objectif.

Par ailleurs, dans sa démarche de sobriété pour compte propre, le Groupe s'est également appuyé en France sur des initiatives gouvernementales ou institutionnelles, telles que :

- *Le plan de sobriété énergétique demandé par le gouvernement français et visant une réduction de 10 % de sa consommation d'énergie (gaz, électricité, carburant) ;*
- *La Charte d'engagements EcoWatt élaborée par RTE et l'ADEME qui vise une meilleure consommation d'électricité ;*
- *La Charte Eco d'Eau qui implique en tant qu'employeur par des actions de sensibilisation auprès des salariés et en tant que consommateur par des actions de modération de l'utilisation d'eau.*

[63] Le rapport est accessible sur le site : www.societegenerale.com
https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/CSR/nzba-progress-report-2024.pdf

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le Groupe prend en compte la sobriété dans la définition de ses objectifs de décarbonation des portefeuilles de financement. Par exemple :

- *Dans le secteur de la production de ciment, prise en compte de l'efficacité dans la construction et la fabrication du béton amenant à une limitation de la demande de ciment,*
- *Dans le secteur de la production d'acier, la sobriété passe par l'utilisation croissante d'acier recyclé, ce qui fait partie intégrante des informations nécessaires au suivi de nos clients dans ce secteur,*
- *Dans le secteur de l'aviation, intégration des hypothèses du scénario de l'IEA sur les changements comportementaux pour réduire la demande globale,*
- *Dans le secteur de l'immobilier, l'efficacité énergétique inclut les changements d'habitudes (réduction des températures de chauffage, limitation de la climatisation etc.).*

Ces illustrations sont explicitées dans le NZBA progress report[48] du Groupe dans lequel les secteurs pour lesquels la sobriété et la circularité sont identifiées comme des leviers sont identifiables avec le pictogramme suivant :

Dans le cadre de la filiale de leasing automobile du Groupe, Ayvens, l'application du concept de sobriété se décline :

- *Lors de l'accompagnement des clients dans la sélection de l'offre de services et de véhicules : souscription d'un véhicule sur la durée nécessaire (offres de location flexibles de courte et moyenne durée), sélection d'un véhicule à la taille et niveau d'équipement juste nécessaire, sélection les véhicules les plus efficients en termes de consommation de carburant et d'énergie au sein d'une catégorie donnée etc.,*
- *Lors de la phase d'entretien et de réparation des véhicules pendant la durée du contrat, ce qui impacte les politiques d'achat et la gestion opérationnelle : remplacement des pneus selon des seuils d'usure raisonnables, réparation des pares-brises en lieu et place d'un remplacement, utilisation de pièces de réemploi etc.*

Ce concept de sobriété se retrouve également à travers les actions que le Groupe prend sur la réduction de son empreinte carbone en agissant notamment sur l'impact environnemental de son immobilier, sur son empreinte numérique et sur celle des déplacements de ses collaborateurs (aériens et parc automobile). Cela est mesuré à travers l'objectif de réduction de 50 % des émissions carbone pour compte propre entre 2019 et 2030.

Concernant le parc immobilier :

- *Ajustement des surfaces immobilières aux besoins en capitalisant sur le flex office et le télétravail,*
- *Actions de réduction des consommations énergétiques adaptées aux implantations et aux usages (pilotage des consommations énergétiques en ajustant les températures, en éteignant les équipements non nécessaires lorsque les immeubles sont fermés, en regroupant les collaborateurs sur certains immeubles les jours de faible fréquentation, solutions d'éclairage LED etc.),*
- *Recours aux énergies renouvelables et lorsque possible, déploiement de dispositifs d'auto-production avec panneaux photovoltaïques.*

Concernant le programme interne numérique responsable :

- *Migration des datacenters historiques vers des sites plus efficients énergétiquement ou introduction d'énergie verte pour les Datacenters en France et à l'international,*
- *Signature en 2019 d'un partenariat avec Recycléa pour recycler et valoriser les déchets d'équipements électriques et électroniques.*

Par ailleurs, le Groupe a signé la Charte de lutte contre le gaspillage alimentaire et mis en place un partenariat permettant de collecter la nourriture de ses restaurants d'entreprise à la Défense et de distribuer des repas à des associations.

Enfin, Société Générale incite ses collaborateurs à agir individuellement à travers la diffusion d'écogestes sur l'utilisation du numérique responsable, l'énergie immobilière, la consommation responsable et l'utilisation d'eau.

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 ?

Pour accompagner les clients, la banque a développé des offres et financé des projets en lien avec la sobriété et l'économie circulaire, ci-dessous quelques exemples :

- *La banque de détail a signé en 2024 un partenariat avec le Groupe Schneider Electric pour accompagner ses clients dans la réduction de l'empreinte carbone de leurs bâtiments et de leurs process industriels,*
- *Ayvens accompagne ses clients dans leur politique de mobilité des collaborateurs (par exemple motorisations adaptées à l'usage, forfaits mobilité). Par ailleurs, Ayvens fait évoluer son modèle économique vers un modèle où les véhicules seront mis en location plus longtemps. Durant la vie du contrat, l'entretien et la réparation des véhicules sont sources d'opportunités liées à l'économie circulaire (cf. exemples cités ci-dessus),*
- *Quelques exemples d'indicateurs de suivi : taille de la flotte sous contrat de location flexible de moyenne durée et nombre de contrats en Location Longue Durée de véhicules d'occasion, émissions de CO2 de la flotte, poids des véhicules, taux de réparation des pares-brises, taux d'utilisation des pièces de réemploi etc,*

- *Pour cette activité, les freins à l'adoption suivants ont été identifiés : préférence des conducteurs pour des pièces neuves, dans un contexte où l'employeur s'acquitte des coûts de leasing ; dimension statutaire des véhicules de fonction (élément d'attractivité de l'employeur) ou encore disponibilité des pièces de réemploi, de pneus reconditionnés,*
- *Franfinance a signé avec la BEI un prêt PME/ETI de 350M€ qui permet aux clients éligibles de bénéficier d'un taux attractif. L'obtention de ce prêt est conditionnée à l'atteinte par Franfinance d'un seuil de 30% de prêts octroyés lié à l'action climatique dont une quote-part liée à l'économie circulaire (prêts d'équipements d'occasion ou reconditionnés),*
- *Assurance : les produits de protection de Société Générale Assurances tiennent compte des enjeux liés à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire. Les sinistres matériels en assurance automobile affichaient en 2023 : un taux d'emploi de pièces réparées de 46 %, un taux d'emploi de pièces issues de l'économie circulaire de 10.5% et un taux moyen de pares-brises réparés de 26%. En 2024, Société Générale Assurances a continué de fixer des objectifs chiffrés dans ce domaine. Concernant l'offre d'assurance* « mobile », la réparation des appareils est privilégiée par rapport au remplacement, sinon *un appareil reconditionné de même catégorie est proposé. Société Générale Assurances encourage les comportements responsables de ses assurés via l'offre d'assurance automobile (avantage « petits rouleurs » et réduction de la prime pour les « véhicules propres »),*
- *Activités de financements : mises en place de financements en lien le recyclage (plastique, métaux, batteries, etc.), avec entre autres des indicateurs liés à l'économie circulaire. La banque s'est illustrée avec une transaction innovante structurée en 2023 pour Unilever via une obligation à impact social et sur le développement, liée au traitement des déchets plastiques au Nigeria. Par ailleurs, les équipes ont notamment financé une nouvelle station d'épuration en Suède visant à réduire la consommation d'eau et à minimiser les rejets de polluants, il s'agit du premier projet d'envergure dans le secteur de l'acier vert.*

Cette démarche de sobriété se retrouve également dans la politique d'achats responsables du Groupe initiée dès 2006 et impliquant une mobilisation de toutes les parties prenantes de la chaîne de valeur (prescripteurs, acheteurs et fournisseurs).

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

De façon générale, le Groupe prend en compte les aspects de rentabilité dans toutes ses décisions afin de créer de la valeur pour ses actionnaires. La sobriété n'est pas contradictoire avec la rentabilité: les initiatives conduisant à davantage de sobriété, par exemple la moindre consommation de ressources en énergie avec l'encadrement des températures ou la limitation des voyages s'accompagnent de baisses de coûts. De la même façon, les initiatives de réparation en interne de matériel ancien représentent un coût bien moins élevé que l'acquisition de matériel neuf.

La sobriété à l'échelle de nos clients implique une transformation de leur appareil de production, cette dernière demande des investissements et de l'accompagnement, et donc plus d'opportunités de conseils et de financements pour la banque.

STELLANTIS

Question 1: Sobriety

According to the IPCC definition (IPCC Report April 2022, p101), "Sufficiency policies encompass measures and daily practices that avoid demand for energy, materials, land, water, while ensuring the well-being of all within planetary limits.

" Sobriety involves multiple approaches, such as limiting or moderating demand (repairability, timelessness of the offer, moderation marketing, etc.) or supply (reducing the number of ranges/products, production on demand, etc.), as well as resources and materials (reducing packaging, eliminating non-essential elements, etc.).

a) Is the concept of sobriety integrated into your environmental strategy? If yes, how do you define it? If not, do you use another concept with equivalent objectives? If yes, which one(s)? Could you define them?

Stellantis Environmental and Energy Policy published in December 2022 integrates principles of resource efficiency, circularity, and conscious production into the operations and product lifecycle.

The company's initiatives and targets to optimize resource consumption and minimize environmental impact are outlined in Stellantis' Carbon Net Zero roadmap and described in the following answers.

Stellantis requires all suppliers to adhere to its Global Responsible Purchasing Guidelines (GRPG), under which Suppliers must optimize resource use, reduce pollution, and comply with environmental protection regulations to be included in the Stellantis supplier panel.

As of 2024, 60.5% of direct material suppliers have signed the GRPG, with a goal of reaching 85% by 2027. Stellantis regularly monitors and updates the GRPG content to maintain responsible and sustainable business practices at an up-to-date level.

b) How do you apply the concept of sobriety in terms of resource use and your offers throughout your value chain? Have you calculated the share of your activities (expressed in revenue or equivalent) covered by this concept?

Stellantis is embracing circular economy principles to extend product lifespan and reduce resource usage. This involves using reusable materials, recycled scrap, and waste throughout the vehicle lifecycle. These principles will soon be formalized into a policy through two main approaches:

- **Products**: Designing products with minimal environmental impact throughout their life cycle, aligning with Stellantis Carbon Net Zero Targets.
- **Operations**: Using resources responsibly, efficiently, and sustainably, promoting circular economy within operations and supply chain.

Stellantis aims to reduce energy, waste, emissions, and water usage in facilities. Manufacturing processes follow the Stellantis Production Way, with most plants ISO 14001 certified. The Head of Manufacturing and Supply Chain optimizes material cycles, while the Sustainable Raw Material division, established in 2023, ensures responsible sourcing to meet Carbon Net Zero targets. A dedicated business unit for the circular economy is supported by teams, suppliers, and partners.

In 2024, the company's circular economy practices were converted into operational and technical standards, with plans for expansion. Eco-design encourages innovation, reduces material consumption, and lessens environmental impact, promoting green materials. Driven by environmental regulations and a commitment to recyclability, these actions help manage resources efficiently and support responsible end-of-life treatment for materials.

Stellantis adopts a "design for circular economy" strategy to facilitate dismantling, remanufacturing, repair, reuse, and recycling of components, reducing environmental impact and material scarcity risks. As a participant in the International Dismantling Information System (IDIS) covering over 30 countries, Stellantis provides disassembly instructions for its vehicles, including high-voltage batteries (HVBs), to recycling facilities.

The focus is on incorporating recycled, natural, and bio-sourced materials in new vehicles to mitigate resource depletion and support recycling industries. End-of-life management includes recycling products, vehicles, and EV batteries, adhering to the EU end-of-life (ELV) Directive requiring 95% vehicle weight recovery and 85% materials reuse or recycle.

c) Could you provide concrete examples of recent successful actions to integrate sobriety into your business model? With which indicators do you ensure the effectiveness of these measures? What difficulties have you encountered with your clients or main suppliers in implementing sobriety approaches?

– **OWN OPERATIONS**

Greenhouse Gas Emissions:

Stellantis aims to reduce Scope 1 & 2 emissions by 75% by 2030, from the 2021 baseline. By 2024, we had achieved a 39% reduction.

Progress made toward targets in comparison to the year 2021[1]

Required Targets or Entity-specific Metrics	Targets 2030	Targets 2038	2021 base year / results [1] *(unaudited)*	Results 2024
Carbon Net Zero Targets: [2]		Carbon net zero, with single digit % compensation of residual emissions	*(in tons of CO_2-eq)*	
Reduction in absolute Scope 1 and 2 GHG emissions (tons of CO_2-eq) vs. 2021 base year [3]	75%		4,195,032	2,547,429 *39%*

Water Withdrawal:

To promote responsible water stewardship and aim for zero water withdrawal, Stellantis has set voluntary targets for its operations. Stellantis aims to reduce water withdrawal, especially in water- stressed areas, to 3.0 m^3/vehicle produced by 2030 and 2.0 m^3 by 2028.

Progress made toward targets

Entity-specific Metrics	Targets				Results	
	2025	2030	2038[1]	2050	2021 *(unaudited)*	2024
			(m^3/vehicle produced)			
Total water withdrawal normalized	3.5	3.0	2.0	1.0	4.77	3.99 3.54[1]

[1] *In water-stressed areas; vehicles produced are vehicle assembled in those areas*

In 2024, 100.5 million m^3 of water was recycled and reused. Comprehensive recording in cubic meters began that year, including estimates, calculations, and measurements from processes like reverse osmosis treatment rejects, treated wastewater effluent, recirculated blowdowns from boilers, cogeneration, cooling towers, and paint shop reverse cascading.

For example, Stellantis' Carmagnola plant reduced water usage by 75% in two years through leak detection, valve and pipe replacements, and recycling cooling water with pumps.

– SUPPLY CHAIN

GHG emissions performance is crucial in awarding business for high GHG footprint components of a BEV. Engineering and purchasing teams track 70 prioritized components and materials, representing about 80% of a BEV's supply chain emissions, to improve supplier carbon footprint performance. For example, steel, a significant contributor to Scope 3 GHG emissions, is closely monitored. Our steel purchasing roadmaps include carbon footprint targets to achieve Stellantis' Carbon Net Zero Goals, with strong supplier involvement.

– CIRCULAR ECONOMY

Use of Green Materials

Stellantis aims to integrate green materials into its vehicles, such as recycled materials from post-industrial and post-consumer waste, materials of natural origin like wood and plant fibers, and bio-sourced materials like polymers from renewable resources rather than the petrochemical industry. These green materials are key in supplier selection and engineering design requirements. Additionally, Stellantis enhances vehicle parts recyclability through partnerships, expanding the use of new green materials across various regions and brands.

Vehicle Maintenance Phase

Under the SUSTAINera label, Stellantis offers aftersales services based on circular economy principles, including remanufactured, repaired, reused parts, and recycled products from recovered materials and industrial waste, reducing raw material use and CO2 emissions and extending lifespan without quality loss. In 2024, new product lines were added in Brazil and North America, while the Reuse offer launched in the U.S. via B-Parts. Projects to reuse HVB for non-automotive applications like renewable energy have started..

Recycling Activities

- **Material Workflow Management**: Stellantis aims to recycle end-of-life products and vehicles back into manufacturing, assisted by SUSTAINera Valorauto's ELV recovery network. These efforts are led by the Circular Economy business unit to enhance recycling and material sourcing. Stellantis manages recycled materials through closed

loops, integrating internal waste into the supply chain. Starting with aluminum and steel loops in North America and Europe, the focus is on using industrial waste to replace virgin materials in production. The initiative will expand to include copper, plastics, batteries, and after-sales maintenance activities.

- **ELVs Treatment**: Stellantis complies with the EU ELV Directive by establishing take-back networks in EU nations it operates in, managed either by service providers or through collective legal mandates. With changes to EU ELV regulations, Stellantis aims to enhance vehicle circularity, increase recycled material content, and improve ELV treatment. Through SUSTAINera Valorauto, ELVs are managed in France, Belgium, and Luxembourg, with plans for expansion. The entity works with authorized facilities to collect and process ELVs, recovering parts for reuse, remanufacturing, and recycling. Stellantis is also assessing regional market conditions and legislation beyond Europe. Implementation plans are tailored according to local and regional needs and constraints as follows:
    - U.S.: creating local loops to implement circular economy strategies
    - China: strengthening local partnerships in ELV and HVB recycling
    - Africa and South America: developing processes to implement a circular economy model
    - France: developing a proprietary system to manage end-of-life vehicles (ELVs), in response to the new ELV Decree issued in 2022. Supported by SUSTAINera Valorauto SAS, this system was approved by French authorities in July 2024.
- **High Voltage Batteries Treatment**: Stellantis implements collection and treatment procedures, prioritizes extending battery lifespan through remanufacturing, repair, and second-life solutions, and establishes recycling contracts with specific operators for all Stellantis brands. Agreements established in 2023 cover recycling needs in Europe, North America, China, Middle East & Africa, and India & Asia Pacific regions.

Recyclability, E-repair Centers and ELVs Indicators

Recyclability, e-repair centers and ELV indicators

	2024
The rates of recyclable content in products	85%
Number of e-repair centers	24
Percentage in weight of ELVs recycled	89%

d) How do you reconcile sobriety and profitability of your activities?

Stellantis views sobriety as a core design principle, enabling the automotive industry to tackle future challenges with fewer resources, less waste, and better environmental stewardship. Volatility in raw material and energy prices, exacerbated by geopolitical instabilities and protectionism, poses a significant risk to Stellantis' profitability, as detailed in the 'Risk Management' section of the 2024 Annual Report (pgs. 71-94). Stellantis' circular economy strategy, material substitution, and technical optimization aim to mitigate this risk and safeguard the Company's profitability.

ST MICROELECTRONICS

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 chaine 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 ?

At ST, we have prioritized sustainability for over three decades, driven by our ambition to create long-term value for all our stakeholders. This approach is an integral part of our Company value proposition, and we firmly believe that reinforcing a sustainable culture benefits people, the environment and the economy. We have achieved good results across all key sustainability metrics during this time, but we are committed to doing more and accelerating our efforts. Through our ongoing commitments, we demonstrate that sustainability is ingrained in our DNA and remains a priority.

In particular, we are dedicated to managing our business operations in an environmentally responsible way. We provide semiconductor solutions that play a role in helping to address environmental and social challenges. At the same time, our manufacturing operations require water, energy and chemical substances, and can have a negative impact on the environment. Minimizing our overall environmental footprint is a priority for ST.

Our approach to the environment is laid out in our Global Environmental Policy, which includes our Global Water Policy, and is incorporated into our strategy. This policy is available on st.com and is applied at global level and applicable to all ST entities and all ST employees.

Our Global Environmental Policy contains, inter alia, our ambition to reduce our negative environmental impacts, and risks arising from our own operations and that of our suppliers, to utilize environmental opportunities through various key actions, and states various of our goals, such as:

- to maintain an environmental management system based on standards and proven practices throughout the Company;
- to implement control measures and audits to check that appropriate environmental procedures are carried out and to identify and prioritize areas for improvement; • to maintain relevant environmental certifications for all our manufacturing and large R&D sites worldwide;
- to comply with environmental regulations and other requirements globally and locally;
- to pursue improvement in our environmental performance;
- to provide appropriate training to our employees and provide all necessary information to our stakeholders; and
- to develop long-term partnerships with suppliers committed to responsible environmental standards and practices.

Our global environmental policy is available here[64]
Our global water policy is available here[65]

Environmental responsibility is integral to our Company and is consistently integrated into our activities. We strive to minimize our impact on the environment by reducing GHG emissions and energy consumption as well as addressing water, waste and pollution related challenges.
Our main goals in respect to Environment are described in pages 7-9 of our Sustainability Charter[66].

A more comprehensive overview of our policies, metrics and actions in respect of the Environment can be found in the section 3.4.3 of our 2024 Annual report[67].

It is also reminded that ST has been recognized for leadership in corporate transparency and performance on Climate and Water Security by global environmental non-profit CDP, securing a place on its 'A List' for tackling climate change and a rating of 'A-' for water security[68].

Finally in France,

ST France has established an Energy Sobriety Committee since 2022 to manage programs aimed at reducing energy consumption in the short and medium term across all French sites. This committee is oversighting the implementation of the programs and monitoring performance. The committee meets at least once per quarter and more frequently as needed, at the initiative and under the direction of

[64] https://www.st.com/content/dam/aboutus/sustainability/commitments/pdf/st-global-environmental-policy-en.pdf

[65] https://www.st.com/content/dam/aboutus/sustainability/commitments/pdf/st-global-water-policy.pdf

[66] Available here: https://www.st.com/content/dam/aboutus/sustainability/commitments/pdf/st-sustainability-charter-en.pdf

[67] Available here: https://investors.st.com/static-files/ea3b0c4d-88be-404f-ac90-9236fe61d454#page=63

[68] https://newsroom.st.com/media-center/press-item.html/c3335.html

the President of ST France. More detail including examples of actions taken are provided on page 38-39 of French Plan de Vigilance[69]. Another concrete example of action is highlighted here[70].

- In addition to the water management programs implemented at the Group level since 1993, ST France has established a Water Sobriety Committee to coordinate water management transversally and manage impacts specific to France. This committee meets at least once per quarter and more frequently as needed, at the initiative and under the direction of the President of ST France. It brings together all French sites and the necessary cross-functional expertise to guide short- and medium-term water-saving actions. The main objectives of the committee are to lead and coordinate programs and initiatives to reduce water consumption and increase the recycling rate. More detail including examples of actions taken are provided on page 40-41 of French Plan de Vigilance[55].

[69] Available here: https://www.st.com/content/dam/aboutus/sustainability/reports/pdf/due-diligence-report-2024-french-version.pdf

[70] Available here: https://newsroom.st.com/fr/media-center/press-item.html/c3095.html

TELEPERFORMANCE

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 chaine 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 ?

Le modèle d'affaires et la chaîne de valeur de TP sont présentés en section 3.1.1 du DEU 2024. Sa stratégie climatique et son plan de transition, alignés sur les objectifs SBTi pris en 2021 et 2024 par le groupe, sont quant à eux présentés en section 3.3.1 du DEU 2024[71] .

Le concept de sobriété se déploie dans le groupe en termes de réduction de l'utilisation des ressources- et notamment d'électricité. Cela s'illustre par de nombreuses initiatives d'efficacité énergétique : systèmes automatisés de gestion de l'énergie, remplacement des lumières par des LED, formations et campagnes de sensibilisation auprès de l'ensemble des collaborateurs car chaque geste compte, etc.

[71] https://www.tp.com/media/hfwjhxi4/tp-deu-2024.pdf

La sobriété passe aussi par une gestion attentive du matériel informatique : préférence d'équipements verts dès l'achat, partenariats avec les fournisseurs IT clefs, allongement du cycle de vie des équipements, ou encore programmes de réparation, reprise, don ou revalorisation des actifs.

Pour atteindre ses objectifs, le groupe a développé des initiatives tout au long du cycle opérationnel en impliquant son écosystème.

NOS ENGAGEMENTS

SCIENCE-BASED TARGETS
Cibles à moyen-terme de réduction des émissions carbone à l'horizon 2030 validées sur les 3 scopes et alignées sur la trajectoire 1,5°C.

ÉNERGIES RENOUVELABLES
Un objectif accru d'augmenter la part des énergies renouvelables à 50 % au moins d'ici à 2026 (contre 30 % précédemment), et à 80 % d'ici à 2030.

Comment réduisons-nous notre impact ?

Efficacité énergétique
Systèmes de gestion de l'énergie
Critères verts liés aux bâtiments
Équipements informatiques verts

Énergies renouvelables
Tarifs « électricité verte »
Certificats d'Attributs Énergétiques (EAC)
Panneaux solaires

Transformation digitale
Réduction des émissions via des solutions digitales
TP Cloud Campus (solution de télétravail)
Migration sur le *cloud*

Gestion des déchets électroniques
Allongement de la durée de vie des équipements, réparation, dons et recyclage des déchets électroniques

Comment engageons-nous nos parties prenantes ?

Sensibilisation et engagement des collaborateurs

Formation

Campagnes de bénévolat

Partenariats clients et fournisseurs

Comment contribuons-nous à la restauration ?

Partenariat global
avec *One Tree Planted*, plus de 520 000 arbres plantés

Campagnes de conservation de la biodiversité

World Cleanup day
(journée mondiale du nettoyage de notre planète)

COMMENT SUIVONS-NOUS ET REPORTONS-NOUS NOS IMPACTS ?

Rapport intégré GRI
Task Force on Climate-Related Financial Disclosures | TCFD

Carbon Disclosure Project | CDP
Alignement avec la norme ISO 14001

THALES

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 ?

Le concept de sobriété est pleinement intégré à la stratégie environnementale de Thales, et se décline tout au long de la chaîne de valeur. Il consiste à réduire :

(i) la consommation énergétique (voir **a.** ci-dessous),

(ii) la consommation de ressources naturelles et minimiser les déchets dans les opérations (voir **b.** ci-dessous),

(iii) la consommation énergétique de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et minimiser les déchets liés à l'usage de ses produits et services (voir réponse à la question b) ci-dessous).

a. Sobriété énergétique dans les opérations

Depuis de nombreuses années, le Groupe déploie des mesures de sobriété dans ses opérations. Depuis fin 2022, celles-ci sont intégrées dans un plan global de sobriété et d'efficacité énergétiques, caractérisé par :

- la réduction de la consommation énergétique des bâtiments via notamment l'installation de dispositifs de Gestion Technique du Bâtiment,
- la mise en œuvre de systèmes de management de l'énergie certifiés ISO 50001 sur les sites les plus consommateurs, permettant l'optimisation des conditions d'opérations,
- le remplacement des équipements les plus énergivores et l'utilisation de matériels, ainsi que la mise en œuvre de pratiques plus efficaces (ex : la récupération de chaleur, le remplacement de chaudières à gaz par des pompes à chaleur) ;
- le développement et l'installation de sources de production d'énergies renouvelables (panneaux solaires sur sites) ;
- le regroupement géographique de sites du Groupe (et la fermeture de sites plus anciens), ainsi que l'optimisation des espaces (ex : fermeture d'étages sous utilisés) tels que le projet Connect afin d'optimiser l'emprise immobilière de 12 sites de Thales en Île-de-France, regroupant 20 % des effectifs en France. La maîtrise énergétique des sites concernés est au cœur de ce projet lancé en 2021 avec une date de fin prévue en 2027.

b. Sobriété dans la consommation de ressources

Le Groupe s'attache également à limiter les prélèvements d'eau, à minimiser la production de déchets et à valoriser ou recycler ceux qu'il génère. Les

initiatives relatives à l'eau font notamment l'objet de feuilles de route annuelles déclinées par Activités au niveau mondial et suivies au niveau Groupe.

Cette performance est mesurée grâce à un suivi d'indicateurs trimestriels (voir la réponse à la question c) ci-dessous).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Les actions de sobriété sont mises en œuvre dans l'ensemble du Groupe (et non pas dans une partie seulement de ses activités), avec une priorisation selon l'impact escompté.

Les actions relatives à l'eau, aux déchets et à l'énergie, ainsi que les réductions d'émissions de CO_2 (scopes 1, 2 et 3)[72] font l'objet d'indicateurs suivis régulièrement pour les sites et produits.

Outre les actions de sobriété menées dans les opérations et la consommation énergétique, Thales décline un plan global de sobriété et d'efficacité énergétiques dans l'ensemble de sa chaîne de valeur, amont (fournisseurs) et aval (produits et services), comme exposé ci-après.

a. Sobriété dans la conception des produits et services

La stratégie d'innovation et de développement produits comprend une démarche globale d'éco-conception associant ses fournisseurs, clients et partenaires, afin que l'amélioration de la performance des produits intègre une composante d'optimisation de leur cycle de vie et de réduction de leur empreinte environnementale dans la durée.
Les actions en matière de développement des produits portent plus particulièrement sur :

- la miniaturisation et l'allègement systématiques des équipements (approche SWAP – taille, poids et consommation d'énergie) à la fois pour les nouveaux produits et pour ceux nécessitant un « redesign » significatif ;
- l'accompagnement des changements de plateformes produits et des mises à jour d'équipements pour accroître leur durée de vie opérationnelle ;
- l'évolution dans le choix des architectures systèmes, la sélection de ressources plus durables.

Cette démarche globale d'éco-conception est déployée au sein des équipes et dans les processus grâce à :

[72] Les résultats du Groupe en matière de réduction d'émissions de CO_2 sont présentés dans le section 5.1.2.5.2. du Document d'enregistrement universel 2024.

- une communauté de 145 référents éco-conception veillant au déploiement d'informations, documents, règles et outils spécifiques dédiés au sujet, et en particulier :
  - CLOE : liste de contrôle pour orienter l'éco-conception depuis la description de la valeur utilisateur jusqu'aux exigences d'ingénierie ;
  - PETER : outil d'évaluation des produits pour l'éco-conception et le reporting avec une base de données unique de modèles de plateformes de mobilité ;
  - 4E : environnement d'ingénierie enrichi pour l'éco-conception pour modéliser le CO_2 dans l'architecture de l'informatique en périphérie (EDGE) ; ainsi que
- un programme global de formation : fin 2024, 17 040 collaborateurs ont été formés, soit 50,3 % des équipes d'ingénierie du Groupe.

b. Sobriété dans la chaîne d'approvisionnement

A travers la signature de la Charte Intégrité et Responsabilité d'entreprise de Thales, les entreprises partenaires et fournisseurs du Groupe s'engagent à prendre des mesures appropriées pour limiter l'impact environnemental de leurs opérations, en réduisant la consommation d'énergie et la production de déchets. Ainsi, fin 2024 :

- 46 % de l'empreinte carbone des achats du Groupe est couverte par 280 plans d'actions formalisés dans une lettre d'intention ;
- 30 % des 150 fournisseurs les plus émissifs sont engagés dans une démarche de validation SBTi de leur cible de réduction de leur empreinte carbone.

En outre, le Groupe déploie avec certains fournisseurs une initiative conjointe d'éco-conception impliquant les équipes Achats, Ingénierie, RSE et Politique produits, afin d'identifier collectivement des solutions d'amélioration et d'innovation.

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 ?

Les indicateurs de sobriété relatifs à la consommation de ressources et aux opérations du Groupe sont suivis trimestriellement. Leur évolution depuis 2018 démontre les résultats obtenus sur la maîtrise de la consommation d'énergie, la substitution d'énergies fossiles par des énergies renouvelables, la gestion des déchets communs ou des prélèvements d'eau :

a. Energie

En matière de sobriété énergétique, le plan déployé en 2023 et 2024 en France et dans les 10 plus gros pays consommateurs du Groupe comprenait, fin 2024,

186 actions pour un montant d'investissements de 14,5 M€ et générant 62,2 GWh de baisse de consommation.
Ce plan a permis de poursuivre l'amélioration continue de l'efficacité énergétique des activités du Groupe et l'intensité énergétique rapportée au chiffre d'affaires a été réduite de 22,4 % entre 2018 et 2024. Par ailleurs, depuis 2018, la consommation totale d'énergie de Thales a reculé de 8,3 %, celle des énergies fossiles (fuel, diesel et charbon) de 24,7 % et la part d'électricité d'origine renouvelable dans la consommation totale d'électricité est passée de 0 à 89,6 %.

b. Déchets

Le tableau ci-dessous présente la réduction de la production de déchets non dangereux du Groupe en tonnes, et l'augmentation de leur valorisation, de leur recyclage et de leur enfouissement en pourcentage pour la période 2018 – 2024.

	Unité	Référence 2018	2024	2024 vs 2018
Total des déchets non dangereux [1]	tonnes	17 470	**15 887**	- 9,1 %
Taux de valorisation des déchets non dangereux [1]	%	74,9 %	**90,9 %**	+ 16,0 pts
Taux de recyclage des déchets non dangereux [1]	%	53,5 %	**67,7 %**	+ 14,2 pts
Taux d'enfouissement des déchets non dangereux [1]	%	21,5 %	**8,3 %**	- 13,1 pts

[1] *Hors déchets exceptionnels.*

c. Eau

Le tableau ci-dessous présente la réduction des prélèvements d'eau en milliers de m^3 et la hausse du pourcentage d'eau recyclée ou réutilisée pour la période 2018 -2024.

	Unité	Référence 2018	2024	2024 vs 2018
Prélèvement total d'eau [1]	milliers de m^3	1 781	**1 639**	- 7,9 %
Pourcentage d'eau recyclée ou réutilisée		3,2 %	**7,3 %**	+ 4,1 pts
Eaux usées industrielles	milliers de m^3	653	**605**	-7,4%

[1] *Hors utilisation pour la géothermie.*

S'agissant des actions de sobriété mises en œuvre dans les produits et solutions du Groupe, le Rapport Intégré RSE 2024-2025[73], mis en ligne le 16 mai 2025, présente plusieurs exemples concrets de produits et services contribuant à l'amélioration de l'empreinte environnementale de ses clients.

[73] https://www.thalesgroup.com/fr/global/responsabilite-dentreprise/documents-cles

Concernant les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de ces démarches de sobriété, elles sont liées au fait que, pour les clients du Groupe, l'efficacité opérationnelle est primordiale. L'enjeu consiste, vis-à-vis de ces clients, à valoriser la meilleure efficacité énergétique, l'économie de ressources et, parfois, de coûts des solutions et produits du Groupe en garantissant l'efficacité opérationnelle. Vis-à-vis des fournisseurs, Thales les accompagne dans la recherche commune d'une empreinte environnementale améliorée.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Le concept de sobriété dans le modèle d'affaires de Thales se combine de manière cohérente avec la rentabilité de ses activités, pour les raisons suivantes :

- compte tenu de son modèle d'affaires, la grande majorité des produits de Thales se caractérisent par leur longévité, leur réparabilité, leur recyclabilité et leur évolutivité. Dans ce cadre, Thales propose à ses clients des services de maintien en conditions opérationnelles qui prolongent la durée de vie des produits et optimisent leur disponibilité opérationnelle ;
- compte tenu des caractéristiques des produits et services proposés par Thales (matériels embarqués sur des plateformes, matériels et services nécessitant de l'énergie en phase d'usage), toute baisse de la consommation d'énergie et de la consommation de ressources en phase de production ou d'usage se traduit en augmentation de la valeur pour les clients.

TOTALENERGIES

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 chaine 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 ?

L'efficacité et la sobriété énergétique sont deux aspects complémentaires dans la transition énergétique en cours.

Plusieurs illustrations des actions mises en œuvre concernant l'efficacité énergétique sur les sites de la Compagnie figurent page 22 du Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 de la Compagnie. TotalEnergies a par ailleurs signé successivement la charte ÉcoWatt et la charte Écogaz en octobre 2022. Ces deux initiatives sont détaillées sur le site internet de la Société[74].

S'agissant de la sobriété dans l'usage de la ressource, avec un focus eau et circularité, il convient de se référer aux pages 343 et suivantes et aux pages 350 et 351 du DEU 2024 ainsi qu'aux pages 82 à 85 du Sustainability & Climate 2025 Progress Report (Rapport S&C 2025) de la Compagnie.

En 2024, la Compagnie a identifié 5 « Levers for a Sustainable Change » pour faire évoluer collectivement les comportements des collaborateurs, dont le levier 1 concerne plus particulièrement la consommation d'énergie. Pour plus d'informations concernant les 5 « Levers for a Sustainable Change » de la Compagnie, il convient de se référer au Rapport S&C 2025, en particulier à la page 72.

S'agissant des actions en faveur des économies d'énergies, notamment en faveur des clients et des partenaires, il convient de se référer aux pages 110, 111, 122 et 406 du DEU 2024.

---

[74] Efficacité énergétique : Charte EcoWatt et Ecogaz | TotalEnergies.com
https://totalenergies.com/fr/actualites/actualites/efficacite-energetique-totalenergies-signe-les-chartes-ecowatt-et-ecogaz

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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 ?

La sobriété est complètement intégrée dans l'ensemble des pans de la stratégie environnementale Better Places, et se traduit par les pratiques que le Groupe met en œuvre pour limiter la demande en ressources (énergie, eau, déchets et matériaux de construction notamment).

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Le concept de sobriété est l'un des leviers identifiés par le Groupe dans la limitation de ses impacts environnementaux. Lors de l'établissement de sa stratégie environnementale, le Groupe a suivi le cadre « sobriété, efficacité et renouvelable » pour identifier et organiser l'ensemble des leviers d'action à sa disposition.
La sobriété se traduit de différentes manières en fonction des sujets pour le Groupe :

- Consommation d'énergie : la sobriété est le premier levier d'action pour réduire la demande en énergie : via l'optimisation du pilotage et de la maintenance de ses équipements, les températures de consignes, en favorisant les techniques non énergétiques (comme la ventilation naturelle), en appliquant des programmes horaires sur ses équipements techniques ou encore en limitant le fonctionnement de certains de ses équipements (comme l'éclairage dont une partie peut être éteint tout en conservant un niveau de prestation adéquat pour les clients).
- Consommation d'eau : le Groupe s'est engagé dans la réduction globale de sa consommation d'eau, en favorisant notamment les zones en stress hydrique et est actuellement en train d'établir des objectifs fondés sur la science via le cadre du SBTn. Le Groupe a notamment recours à des systèmes de récupération et de réutilisation de l'eau pour limiter la consommation d'eau de ville de ses centres.
- Consommation de matériaux : les grands projets de développement du Groupe respectent tous une performance environnementale minimale, dictée par les règles de conception durable que le groupe a établies. Ainsi, les projets recherchent avant tout la limitation de leur impact carbone (via le carbone incorporé dans les matériaux) qui passe par la limitation des volumes et quantités de matériaux nécessaires pour le projet. Le Groupe favorise la rénovation et la densification dans sa stratégie de développement, permettant de conserver tout ou partie des structures des bâtiments lors des travaux.
- Déchets : Enfin, le Groupe applique également la sobriété sur les quantités de déchets générées pour lesquelles il vise une réduction des volumes de 15% entre

2019 et 2030 à périmètre constant et une meilleure fin de vie en favorisant le recyclage (objectif : 70% de déchets recyclés d'ici à 2030).

La sobriété s'applique ainsi à l'ensemble des activités du Groupe couvertes par la feuille de route Better Places, ainsi que les activités de Congrès et Expositions.

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 ?

Comme expliqué plus haut, le Groupe a mis en place une approche en matière de sobriété en lien avec la consommation d'énergie. L'ensemble des actions menées dans ce cadre a permis de réduire l'intensité énergétique du portefeuille (mesurée en kWh/m^2) de 37% entre 2015 et 2024 sur l'ensemble du portefeuille de centres commerciaux du Groupe. Ces actions et résultats permettent une meilleure maîtrise des coûts liés à l'énergie, qui permettent selon le modèle de refacturation des charges en vigueur dans chaque pays au forfait ou au réel, d'améliorer la rentabilité de l'actif dans le premier cas, où de maîtriser les charges refacturées aux preneurs dans le second.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

En poursuivant la réponse précédente concernant la consommation d'énergie, la sobriété est le moyen le plus « rentable » d'atteindre les objectifs de réduction. Les exemples fournis en **1.b)** montrent bien la rentabilité immédiate de ces actions et l'alignement d'intérêt avec les preneurs qui bénéficient d'un montant de charges liées à l'énergie des parties communes plus faible (hors effets de prix de l'énergie).

VEOLIA

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 ?

Le concept de sobriété est pris en compte dans la construction de la stratégie globale de Veolia.

A. En termes de ressources, les contributions les plus importantes de Veolia portent sur les sujets suivants :

1. **Éviter la demande en énergie** par des audits énergétiques, l'amélioration de l'efficacité énergétique, la mise en place de contrats de performance énergétique (CPE) avec économies garanties, l'auto-consommation d'énergie renouvelable ou de récupération, tant pour ses opérations propres que pour ses clients ;
2. **Éviter la demande en eau** en intervenant sur la gestion de l'ensemble du cycle de l'eau, avec des solutions permettant la réduction des prélèvements (réduction de la demande en eau par les consommateurs finaux, réduction des pertes en eau dans les réseaux de distribution, réutilisation *in situ* d'eau usée traitée, solutions "Zero Liquid discharges") ;
3. **Éviter la demande en matériaux**, à travers des actions d'éco-conception, de réutilisation, d'optimisation des consommations de matière ;
4. **Régénérer les terres par la dépollution** de terres polluées, la production de compost et de matières fertilisantes issues de la valorisation des déchets et des eaux usées.

En complément de ces solutions, Veolia met également à disposition des tiers des énergies renouvelables et de récupération, des matières recyclées, des eaux usées traitées pouvant être réutilisées, contribuant ainsi à réduire la pression sur les ressources vierges :

1. Mise à disposition de chaleur de récupération (issue de *data centers* par exemple), de chaleur et d'électricité issue de l'incinération des déchets, de la valorisation du biogaz des centres de stockage de déchets ;
2. Mise à disposition de matières recyclées issus de la valorisation des déchets (plastiques, papier, métaux, etc) et des eaux usées (ex : lithium, phosphates) ;
3. Mise à disposition d'eau usée traitée pour réutilisation.

Il convient aussi de rappeler que Veolia stipule dans sa raison d'être, qu'il est proposé d'introduire dans les statuts lors de l'assemblée générale du 24 avril 2025, que "*La transformation écologique, c'est agir pour concilier progrès humain et protection de l'environnement. Nous développons et ancrons dans les territoires des solutions qui dépolluent et préservent nos ressources vitales de l'épuisement, des solutions qui décarbonent nos modes de vie et de production et les adaptent aux conséquences du dérèglement climatique. Nous nous mobilisons, partout dans le monde, dans le*

respect de chaque culture, pour améliorer la santé et la qualité de vie des communautés humaines. Chez Veolia, nous voulons être utiles au plus grand nombre en traitant comme un tout indissociable les enjeux économiques, sociaux et environnementaux."

Notre stratégie intègre pleinement le concept de sobriété. C'est pourquoi nous en reproduisons ci-dessous de larges extraits, issus de notre document d'enregistrement universel 2024, en identifiant en bleu ceux qui sont relatifs à la sobriété au sens strict et en marron ceux qui sont liés aux démarches complémentaires visant à limiter la demande en ressources vierges.

"1.2 Stratégie

Face aux effets tangibles du réchauffement climatique, la demande de transformation écologique n'a jamais été aussi forte. Dans un monde qui s'est engagé à atteindre la neutralité carbone et à réduire progressivement les combustibles fossiles, les industries et les territoires ont besoin d'être orientés vers des solutions éprouvées, abordables et réplicables : des solutions qui leur permettent de réduire leur empreinte carbone, mais aussi de s'adapter aux conséquences déjà visibles du changement climatique, notamment sur la ressource en eau, de préserver la santé des populations et d'exploiter de nouvelles ressources locales pour gagner en souveraineté et en autonomie.
Veolia se positionne comme le chaînon manquant de cette transformation écologique pour répondre à une demande grandissante du marché.
Le marché sur lequel évolue Veolia aujourd'hui n'est plus un marché de l'offre, mais dorénavant un marché de la demande : décarbonation, atténuation et adaptation au changement climatique, gestion de la rareté des ressources, préservation de la qualité de vie et santé des populations, recherche de compétitivité et de souveraineté des acteurs et des territoires. [...]

1.2.1 LE PROGRAMME STRATÉGIQUE DE VEOLIA POUR LA PÉRIODE 2024-2027 : GREENUP [...]

Une ambition : être le chaînon manquant à la transformation écologique [...]

Veolia se propose, avec GreenUp, d'agir concrètement pour la transformation écologique, d'accélérer, de transformer et surtout de proposer des solutions concrètes, abordables, et duplicables.
Avec GreenUp, Veolia accélère également la croissance rentable de ses activités à l'échelle mondiale. Pour cela, le Groupe va renforcer son positionnement de leader mondial et européen dans ses places fortes, l'eau municipale, le recyclage et la valorisation des déchets solides et les réseaux de chaleur, et accélérer le développement de ses activités boosters à plus fort impact : les technologies et nouvelles solutions pour l'eau, le traitement des déchets dangereux et les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique. Leur déploiement rapide et à grande échelle permettra d'effacer 30 % d'émissions de CO_2 supplémentaires (scope 4) à*

horizon 2027, préserver 1,5 milliard de mètres cubes d'eau et traiter 9 millions de tonnes de déchets dangereux à horizon 2027.

Une priorité : booster la croissance d'un socle séculaire

Pour réaliser sa croissance, Veolia agit comme un intégrateur de solutions, en combinant ses différents métiers – Eau, Énergie, Déchets – pour aider ses clients à se décarboner, à dépolluer et régénérer les ressources. Pour ce faire, le Groupe s'appuie sur la conjugaison de ses activités socles, dites places fortes, avec des boosters de croissance, amplifiée par sa présence partout dans le monde pour dupliquer des solutions éprouvées et en faire bénéficier les 56 pays où il est présent. […]

L'énergie locale décarbonante

Les bioénergies, la flexibilité électrique et l'efficacité énergétique des bâtiments et des industries, sont le premier booster du programme GreenUp. Produire une énergie locale décarbonante pour l'ensemble de ses clients municipaux et industriels dans le monde, tel est l'engagement de Veolia qui a pour ambition de produire 8 gigawatts de bioénergies et de gérer une capacité installée flexible de 3 gigawatts d'ici à 2030.
De la production de bioénergies à partir de déchets non recyclables, des eaux usées, à la récupération de chaleur et de froid perdus, ou encore à travers les solutions d'efficacité énergétique, le Groupe se positionne sur la production d'une énergie locale, abordable et bas carbone avec un objectif de croissance de 30 % des tonnes de CO_2 équivalent effacées en 2027. Veolia accélère le développement de ces solutions innovantes afin de permettre à ses clients d'optimiser et d'équilibrer leur mix énergétique, tout en accélérant la production et la consommation d'énergies renouvelables.

Les technologies d'eau et nouvelles solutions

Pilier central des activités de Veolia, l'activité Eau guide le Groupe depuis 170 ans, et positionne Veolia comme leader mondial de ce secteur. Le Groupe compte maintenir son excellence opérationnelle tout en proposant des innovations technologiques à ses clients, en passant des métiers de la distribution d'eau aux métiers de la science de l'eau.
Les technologies d'eau et nouvelles solutions constituent le deuxième booster de ce programme. Elles permettent de préserver les ressources en eau et de traiter les nouveaux polluants. Veolia vise à devenir le fournisseur de services d'eau du futur en mettant l'accent sur l'efficacité de ses solutions, dont la réutilisation des eaux usées traitées, le traitement des eaux et des polluants, dont les micropolluants, grâce à des technologies de pointe ou encore la production d'eau potable.
Doté d'un portefeuille unique de solutions et de technologies propriétaires, Veolia vise, d'ici à 2027, 1,5 milliard de mètres cubes d'eau économisés.

Le traitement des déchets dangereux

Leader mondial de l'activité de traitement des déchets dangereux et présent sur tous les continents, Veolia accélère ses activités auprès de ses clients avec le déploiement d'offres uniques.
Le traitement des déchets dangereux est le troisième booster de ce nouveau programme. Il permet de traiter les éléments les plus toxiques et nocifs pour protéger la santé des populations et les écosystèmes.
Le Groupe compte notamment accélérer les solutions d'économie circulaire et l'innovation dans le recyclage des batteries au lithium avec la construction de plusieurs unités, dont une, en Europe, pour le raffinage du cuivre, du cobalt, du nickel et du lithium.
Veolia poursuit le développement de ses activités et met à profit toute son expertise dans le traitement des déchets dangereux auprès de ses clients, avec pour objectif de traiter 9 millions de tonnes de déchets polluants à l'horizon 2027.

Innover et combiner nos points forts pour accélérer

Même si la priorité des boosters de Veolia est de déployer et répliquer nos solutions existantes chez d'autres clients et dans d'autres géographies, Veolia accélère également sur les solutions qui n'existent pas encore, les solutions qui porteront la croissance du Groupe dans les années à venir.
Déjà acteur de premier plan dans la recherche et le développement de solutions environnementales, avec 14 centres de recherche dans le monde et plus de 5 000 brevets, le Groupe va fortement accélérer ses investissements dans l'innovation en les doublant avec 200 millions d'euros supplémentaires.
Que ce soit pour décarboner en créant de la valeur à partir du carbone biogénique ou pour régénérer des ressources en travaillant sur le recyclage et la valorisation des métaux stratégiques à partir de batteries usagées ou pour intégrer l'intelligence artificielle dans nos opérations pour détecter les fuites ou optimiser la production d'énergie, Veolia se prépare pour concevoir les technologies de demain afin de répondre aux défis futurs de ses clients. [...]
Veolia prévoit également d'augmenter les gains d'efficacité qu'apportent le digital et l'intelligence artificielle, au sein de son plan d'économies annuel, notamment pour optimiser la consommation d'eau et d'énergie de ses clients, améliorer le tri et le recyclage des déchets, ainsi que renforcer la maintenance prédictive.

Accélérer pour plus d'impact de transformation écologique

Avec GreenUp, Veolia confirme son ambition d'associer la croissance de ses activités avec l'accélération de son impact de transformation écologique avec pour objectif à l'horizon 2027 de :

- *croître sur les segments prioritaires (énergie, déchets dangereux et technologies d'eau)*
- *décarboner, avec un objectif de croissance de 30 % de tonnes de CO_2 équivalent effacées à travers l'énergie locale décarbonante et l'économie circulaire ;*
- *préserver et régénérer les ressources en réduisant son empreinte sur les ressources d'eau douce prélevées de plus de 1,5 milliard de mètres cubes ;*

- *combattre les pollutions et préserver la santé des populations, en traitant 9 millions de tonnes de déchets dangereux.*

Cette ambition est complétée par une trajectoire de décarbonation de ses activités, conforme aux accords de Paris, aussi bien sur ses opérations que sur les actifs de ses clients. Veolia s'engage à :

- *réduire ses scopes 1 et 2 de 50 % à horizon 2032 avec l'accélération des investissements sur la sortie du charbon en Europe et la capture de biogaz sur les décharges notamment ;*
- *augmenter le scope 4 des émissions effacées*[75] *de 50 % d'ici à 2030 ;*
- *atteindre l'objectif Net Zero en 2050.*

Fin 2023, ce plan, accéléré, a été soumis à l'approbation de la SBTi. Cette réduction des émissions de Veolia sera rendue possible grâce à :

- *une réduction des émissions sur ses activités Énergie en sortant de l'utilisation du charbon en Europe (plan d'investissement de 1,6 milliard d'euros entre 2018 et 2030), en recourant plus aux énergies vertes et en capitalisant sur son expertise sur l'efficacité énergétique ;*
- *une réduction des émissions sur ses activités Déchets principalement par la capture de biogaz, l'utilisation de véhicules propres et le retrait des plastiques dans ses unités de valorisation énergétique ;*
- *l'activité Eau contribuera également grâce au renforcement de l'utilisation des énergies vertes."*

B. En termes de dimension sociétale, les contributions les plus importantes de Veolia sont les suivantes, en réponse à la définition du GIEC qui intègre également une contribution sociétale dans la notion de sobriété ("**en assurant le bien-être de toutes et tous**") :

1. **Être une entreprise attractive, sûre et équitable ;**
2. **Apporter aux territoires des services essentiels, sûrs et résilients.**

Être une entreprise attractive, sûre et équitable

Garant de l'intégrité physique et psychique des salariés et sous-traitants, et de l'amélioration continue des conditions de travail, Veolia fait de la **santé et de la sécurité** une condition « non négociable » et du « zéro accident » un objectif doublé d'un levier de performance.

Dans le cadre de sa performance plurielle, Veolia mesure le taux de fréquence des accidents du travail dans l'objectif de passer sous 4,1 d'ici à 2027. En 2024, le Groupe a atteint un taux de 4,33 (vs 6,6 en 2020), conformément à la cible fixée.

Par ailleurs, Veolia a mis en place des systèmes de management de la sécurité (SMS)

[75] Le *scope* 4, appelé aussi émissions effacées, est une notion spécifique à Veolia, pour valoriser les réductions des émissions de GES de tierces parties grâce aux solutions décarbonantes de Veolia. Veolia assure que le *scope* 4 relève d'une comptabilité différente de celle de ses émissions de *scope* 1, 2 et 3 et qu'elles ne peuvent en aucun cas être soustraites de ces dernières.

sur la base de référentiels tels qu'ISO 45001, ILO OSH 2001 et/ou OHSAS 18001 qui couvrent 95 % des effectifs du Groupe.

Le Groupe fait également **du bien-être et de l'accompagnement des collaborateurs** une priorité, notamment grâce au programme Veolia Cares, socle commun de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe, lancé en septembre 2023. Ce programme offre à l'ensemble de ses salariés des garanties sociales qui les protègent contre les aléas de la vie, en étant fondé sur 5 piliers :

- un congé de parentalité;
- une couverture décès;
- une couverture santé;
- un accompagnement des salariés aidants;
- du temps de bénévolat associatif pour chaque salarié qui le souhaite.

Apporter aux territoires des services essentiels, sûrs et résilients

Cet axe peut se décliner de la manière suivante :

- **Donner accès à des services essentiels**

  En 2024, le Groupe a desservi 111 millions de personnes en eau potable (dont 8,5 millions de nouveaux accès) et 96 millions en services d'assainissement (dont 9,8 millions de nouveaux accès depuis 2015). En outre, 43 millions d'habitants ont bénéficié d'un service de collecte des déchets ménagers pour le compte de collectivités locales et près de 8,2 millions de services de chauffage. En soutien aux objectifs visés par la conférence de l'ONU sur l'eau de mars 2023, Veolia s'est engagé à consacrer 1,5 Md$ à l'accès à l'eau et à l'assainissement dans le monde.

- **Protéger les populations vulnérables**

  Veolia favorise la mise en place de dispositifs d'aide à l'accès aux services essentiels pour les populations les plus vulnérables. Le maillage territorial ainsi que sa proximité avec les enjeux locaux constituent pour le Groupe une opportunité de développer des services adaptés aux contextes spécifiques.

  Ces dispositifs inclusifs sont soit d'ordre financier (tarification sociale, aides au paiement de la facture...) pour soutenir les consommateurs en difficulté, soit d'ordre technique (kiosques à eau, distribution par camions-citernes, programme de branchements sociaux, collecte des déchets à moto électrique...) pour favoriser l'accès des personnes éloignées et non desservies par ces services. En 2024, 8,4 millions d'habitants en ont bénéficié, pour toutes les activités du Groupe (eau, énergie et déchets).

  Veolia promeut également un usage raisonné et responsable de la ressource en eau, par le biais d'actions de communication et le déploiement de dispositifs techniques et incitatifs – compteurs intelligents ou encore tarifs

progressifs en fonction des quantités consommées.

– **Créer de la valeur dans les territoires**

Ses activités font de Veolia un contributeur de la vitalité économique et sociale des territoires où il opère. Pour comprendre et expliquer son impact, Veolia mesure chaque année son empreinte socio-économique dans le monde, en quantifiant les retombées de ses activités. Les résultats obtenus en 2024 montrent que, pour chaque euro de valeur ajoutée créée par Veolia, l'économie locale produit 2,60 euros. Par ailleurs, chaque emploi direct de Veolia soutient 5,5 emplois supplémentaires dans l'économie. Au total, plus de 90 % des dépenses du Groupe ont été réinvesties localement en 2024.

– **Dialoguer avec les communautés locales**

Dans la conduite de ses activités, Veolia met en place des initiatives pour nourrir le dialogue avec les communautés et les habitants d'un territoire : information via des réunions de quartier, rencontres avec les élus et les associations, visites de sites et journées portes ouvertes pour le grand public, programmes de bénévolat auprès des associations locales. En 2023, le Groupe a ainsi organisé 7 675 sessions de sensibilisation aux enjeux du développement durable à l'occasion de visites sur les sites qu'il exploite. Elles ont accueilli plus de 550 000 personnes, parmi lesquelles 120 000 enfants et étudiants.

b) Comment appliquez-vous le concept de sobriété en termes d'utilisation des ressources et dans vos offres tout au long de votre chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Au-delà de notre stratégie, nous rappelons les caractéristiques fortes de nos offres en termes de sobriété sur nos 3 métiers EAU, DÉCHET, ÉNERGIE (cf. document d'enregistrement universel) :

"GESTION DURABLE DE LA RESSOURCE EN EAU

Veolia est présent sur toutes les étapes constitutives du cycle de l'eau, de son prélèvement à sa restitution au milieu naturel. Le Groupe connaît et gère depuis plusieurs décennies l'ensemble de ces phases clés, ce qui lui confère une connaissance et une expertise pointues en matière de gestion de cette ressource.
Le Groupe s'engage quotidiennement à optimiser la gestion du cycle de l'eau, à économiser cette ressource qui se raréfie, à garantir sa qualité et à veiller à son renouvellement, et accompagne ses clients dans la définition d'une politique globale de gestion intégrée des ressources en eau, en veillant notamment à la préservation des écosystèmes et de la biodiversité. Dessalement d'eau de mer, recyclage et réutilisation des eaux usées, développement de réseaux de canalisation sont des solutions que Veolia met en place à travers le monde pour optimiser la gestion de cette ressource précieuse. [...]

Équipements, technologies, ouvrages de traitement d'eau

Le Groupe dispose d'un portefeuille de plus de 550 technologies propriétaires. Ces technologies incluent des traitements physico-chimiques, biologiques, thermiques et hybrides. Suite à l'acquisition auprès de Suez, le portefeuille s'est enrichi de nouvelles technologies membranaires. Parmi elles : l'ultrafiltration, la nanofiltration, l'osmose inverse, l'électro-séparation, la diffusion d'oxygène, la fabrication d'ozone, la densification biologique et les formulations chimiques.
Ces technologies permettent de traiter les problématiques d'eau les plus avancées (PFAS, virus, micropolluants). Elles assurent aussi la réutilisation de l'eau pour diverses applications : eau potable, eau usée industrielle, eau de process, eaux usées, eau de mer.
Water Tech, filiale de Veolia Environnement, est un partenaire stratégique clé. Elle intervient dans de nombreux domaines : eau potable, eau de process, traitement des eaux usées, gestion des boues, recyclage et réutilisation. L'entreprise récupère également des sous-produits comme les sels, les métaux, les matières premières et l'énergie. [...]

GESTION DES DÉCHETS

Veolia est l'un des acteurs incontournables de la gestion des déchets liquides, solides, banals ou dangereux. Le Groupe intervient sur l'ensemble du cycle de vie des déchets, de la collecte au traitement final, et fait de leur recyclage et valorisation une priorité. Acteur de l'économie circulaire, Veolia met au point des solutions innovantes pour accroître le taux de recyclage et de valorisation des déchets, sous forme de matière ou d'énergie. [...]

Recyclage et valorisation matière des déchets

L'objectif de Veolia est le traitement des déchets en vue de les réintroduire dans un cycle de production industriel et d'atteindre le meilleur taux de recyclage et valorisation matière.
Veolia travaille en amont, en partenariat avec les territoires et les industriels afin de structurer les filières de tri et de recyclage. Veolia gère des centres de tri haute performance pour les déchets industriels banals et les déchets issus des collectes sélectives qui garantissent des taux de valorisation supérieurs à 50 %. Le centre de recherche et développement du Groupe a développé le TSA2, un procédé breveté et mis au point en application industrielle, qui accroît la performance des filières de tri et qui permet de produire des matières premières secondaires de grande qualité. Un procédé de tri télé-opéré permet d'affiner plus encore le tri afin d'atteindre des taux de valorisation dépassant les 95 %.
Veolia travaille en aval, en partenariat avec les industriels pour répondre aux enjeux de la transition écologique en développant des solutions de recyclage des plastiques (PET, PP, PE, etc.). Veolia est désormais un acteur de référence de la production de polymères recyclés (ou circulaires) répondant aux plus hautes performances attendues par le marché pour les procédés de recyclage mécaniques.Veolia a déployé l'offre PlastiLoop dans l'ensemble de ses sites de recyclage afin d'offrir à ses clients

une large gamme de plastiques recyclés de haute performance et qualité environnementale, couvrant plusieurs centaines d'applications industrielles.
Veolia assure également le recyclage des déchets complexes, comme les appareils électriques et électroniques ou les lampes fluorescentes.

Valorisation des déchets organiques

Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole sont valorisés dans des filières biologiques dédiées.
Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture et le méthane issu de la fermentation est valorisé selon les mêmes procédés que le biogaz provenant des centres de stockage.

Valorisation énergétique des déchets

Les déchets banals non recyclables sont acheminés vers des usines d'incinération ou des centres de stockage. Veolia travaille également à la transformation des déchets banals non recyclables en combustibles solides de récupération pour alimenter des processus de combustion et de production d'énergie au service des collectivités et des industriels.
Le processus d'incinération produit de l'énergie sous forme de vapeur qui peut soit alimenter des réseaux de chauffage urbain ou des industries, soit être transformé en électricité grâce à des turbines. L'électricité ainsi produite sert à alimenter le réseau national de distribution.
Dans ses centres de stockage, Veolia capte le biogaz dégagé par la fermentation des déchets organiques. Ce biogaz peut être soit directement mis à disposition dans un réseau de distribution, soit servir à produire de l'électricité grâce à des turbines ou des moteurs, soit servir de carburant pour véhicules.

Démantèlement et dépollution

Veolia pilote des projets de démantèlement d'installations industrielles et d'équipements en fin de vie, tels que les avions, les navires, les trains et les plateformes pétrolières. Le Groupe assure la déconstruction, le désamiantage, la valorisation des matières recyclables, le traitement des déchets ultimes, et la dépollution des sites.
Veolia participe également à la réhabilitation de zones où subsiste l'empreinte de pollutions plus anciennes, par exemple grâce à sa filiale SARP Industries, par la réhabilitation des friches industrielles, résorption des pollutions accidentelles, et mise aux normes des sites industriels.

Traitement des déchets liquides et dangereux

À travers ses filiales spécialisées, Veolia est l'un des leaders mondiaux du traitement, du recyclage et de la valorisation des déchets dangereux et de la dépollution des sols.

Selon leur provenance et leur composition, les déchets dangereux peuvent être incinérés ou traités par voie physico-chimique ou biologique dans des installations dédiées, ou bien stabilisés et enfouis dans des sites de stockage spécifiques.
Concernant les déchets provenant des activités nucléaires, Veolia réalise l'assainissement des installations nucléaires et le traitement des déchets faiblement et moyennement radioactifs, à travers l'entité Veolia Nuclear Solutions.

Propreté urbaine, industrielle et assainissement

La propreté est un critère d'attractivité pour les villes et constitue un enjeu de santé publique et de sécurité pour les citoyens.
Veolia propose un service continu de propreté urbaine, fondé sur un engagement de performance : entretien et nettoyage des espaces publics, services mécanisés de nettoiement des rues et de traitement de façades. Pour ses clients industriels, Veolia effectue l'entretien et la maintenance des lignes de production et propose une gamme complète de services spécialisés pour optimiser la performance de l'outil industriel et prolonger sa durabilité.
Le Groupe a également développé des prestations d'urgence permettant de traiter les pollutions accidentelles sur la voie publique ou dans les sites industriels.
Dans le domaine des déchets liquides, par exemple à travers sa filiale spécialisée SARP, Veolia effectue essentiellement des opérations de pompage et de transport de liquides associés aux réseaux d'égouts ainsi que des résidus pétroliers vers les centres de traitement. Le Groupe dispose de procédures de gestion des déchets liquides respectant l'environnement, telles que la collecte sur le site ou le recyclage de l'eau au cours du traitement des déchets liquides. Les huiles usagées, dangereuses pour l'environnement, sont collectées avant traitement et régénération par SARP Industries, spécialisée dans la gestion des déchets dangereux.

GESTION DE L'ÉNERGIE

Dans le domaine de l'énergie, Veolia exerce des activités centrées autour de la performance énergétique des territoires et des industries : réseaux de chaleur et de froid, boucles locales d'électricité, services énergétiques aux bâtiments, services énergétiques aux industriels (utilités industrielles). La proposition de valeur de Veolia est la garantie de performance énergétique et environnementale des territoires et des industries (i) en réduisant les consommations finales ; (ii) en optimisant la production locale d'énergie ; (iii) en améliorant le mix énergétique par la promotion des énergies renouvelables et la valorisation des énergies fatales ; et (iv) en développant et gérant des services de flexibilité qui concourent à l'optimisation et la résilience des infrastructures des territoires.
Ce positionnement permet de répondre aux enjeux de tous les segments de clientèle, tant municipale (optimisation énergétique, développement des énergies renouvelables et équilibre des réseaux dans les pays développés, développement des infrastructures territorialisées, passage direct aux énergies renouvelables et besoin d'autonomie dans les pays émergents) que tertiaire et industrielle (optimisation énergétique, sécurité d'approvisionnement, responsabilité sociale et

environnementale dans les pays développés, sécurité d'approvisionnement et besoin d'autonomie dans les pays émergents).
Veolia accompagne la transition écologique tant sur ses propres installations qu'en partenariat avec ses clients en mettant en œuvre des solutions visant à éliminer l'utilisation du charbon comme énergie primaire.

Réseaux de chaleur et de froid

Veolia est l'un des leaders européens pour la gestion de réseaux de chauffage et de climatisation urbains, notamment en Europe centrale et orientale. L'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid permettent de fournir du chauffage, de l'eau chaude sanitaire et de l'air conditionné à des bâtiments publics et privés (écoles, établissements de santé, immeubles de bureaux et immeubles d'habitation). Les réseaux de chaleur concourent à l'amélioration de la qualité de l'air des villes, les unités centralisées bénéficiant d'un meilleur traitement de fumées. Les réseaux de froid quant à eux contribuent à la suppression des îlots de chaleur, en centralisant la production.
La valorisation de chaleur ou de froid en réseau permet d'atteindre des rendements bien supérieurs d'utilisation des énergies primaires, concourant ainsi à une meilleure efficacité énergétique.
Les réseaux de chaleur et de froid permettent l'utilisation de mix énergétiques qui privilégient le recours aux énergies renouvelables et de récupération : géothermie, biomasse, solaire thermique, cogénération ou encore récupération de la chaleur produite par l'incinération des déchets ménagers, les stations d'épuration, etc. Ils concourent ainsi à l'abaissement de l'empreinte carbone de la ville et ils permettent aussi de relier des sites émetteurs et des sites récepteurs de chaleur ou de froid et donc une optimisation énergétique globale du territoire.
Veolia apporte son expertise dans la conception, la construction, l'exploitation et la maintenance des réseaux de chaleur et de froid, la gestion des approvisionnements énergétiques notamment d'origine renouvelable et les services au client final.

Bioénergies & flexibilité

Les boucles locales d'électricité répondent à une tendance de fond liée à l'intégration des énergies renouvelables locales et au besoin de résilience et de flexibilité du système électrique.
Le cœur d'offre de Veolia couvre la production (cogénération, biomasse, valorisation énergétique de déchets, biogaz, hydraulique, etc.), la distribution d'électricité (tension de distribution inférieure ou égale à 50 kilovolts) à l'échelle du territoire (ville, quartier, parc industriel) et la distribution électrique seule quand elle s'exerce en synergie avec une autre activité de Veolia (déchets ou eau), comme c'est le cas au Maroc.

Services énergétiques pour les bâtiments et les industries

Veolia développe des services énergétiques pour réduire les consommations énergétiques et les émissions de CO2 des bâtiments et des sites industriels. Sur la base d'un audit énergétique, le Groupe élabore un plan de progrès intégrant l'installation d'équipements énergétiques plus performants, des outils de suivi des consommations et de pilotage de la performance, ainsi que des dispositifs encourageant la sobriété énergétique.

Les solutions de services énergétiques proposées concernent l'ensemble du cycle de transformation, depuis l'achat des énergies entrant sur le site (fuel, gaz, biomasse, biogaz), la construction de nouvelles installations ou la modernisation d'installations existantes, jusqu'à la valorisation sur le marché de l'électricité produite. Veolia se positionne pour ses clients comme un partenaire optimisant leurs achats d'énergie, les aidant à améliorer l'efficacité énergétique de leurs installations, tant en termes de coûts que de rejets dans l'atmosphère, et les assiste dans la transformation de leurs installations.
Les solutions énergétiques de Veolia répondent aux exigences de confort, de fiabilité, de qualité, de disponibilité et de coût des gestionnaires de bâtiments et des industriels, pour qui l'énergie est un enjeu incontournable de compétitivité. Le Groupe assure l'optimisation des utilités, quelle que soit leur nature (production de vapeur, de chaleur, de froid, d'électricité, d'air comprimé), ainsi que les usages d'énergie liés aux process et aux bâtiments.

Veolia contribue ainsi à la sécurisation des approvisionnements de ses clients et à la réduction de leur empreinte énergétique et carbone :

- *optimisation des utilités : chaleur, froid, vapeur, électricité, air comprimé ;*
- *optimisation des usages d'énergie liés au process (ajustement des usages aux besoins et identification des sources d'énergie fatales et des coproduits valorisables) ;*
- *optimisation des usages liés aux bâtiments ;*
- *réduction des émissions de gaz à effet de serre.*

Veolia apporte ainsi à ses clients :

- *la sécurisation des approvisionnements et le mix énergétique en quantité, en qualité et en prix ;*
- *la garantie de la disponibilité de leurs installations avec des engagements de services précis.*

Un système d'hypervision et un service de pilotage de l'efficacité énergétique des bâtiments et des infrastructures ont été créés par Veolia : Hubgrade. Conçu comme une véritable plateforme intégrée de pilotage, Hubgrade collecte des données en temps réel, qui sont analysées par les experts du Groupe pour permettre une optimisation des interventions. En matière d'efficacité énergétique des bâtiments, cet outil permet de réaliser jusqu'à 15 % d'économies d'énergie supplémentaires par rapport aux services d'efficacité énergétique présents sur le marché. Hubgrade permet aussi le suivi et l'amélioration centralisés d'autres indicateurs environnementaux, tels que consommation d'eau, production de déchets, ou qualité d'air intérieur. Veolia gère actuellement 33 centres Hubgrade dans le monde.

Veolia développe aussi des offres de monitoring et d'amélioration de la qualité d'air intérieur pour ses clients (établissements de soins, bâtiments de loisirs, immeubles de bureaux...) pour qui la qualité de l'air intérieur devient un enjeu majeur. Ces offres sont basées sur des audits, des actions d'amélioration grâce à des purificateurs ou à travers la rénovation des systèmes de ventilation, et le suivi des indicateurs de performance."

Par ailleurs, Veolia suit depuis 2016, l'évolution de son chiffre d'affaires lié à l'économie circulaire (référence 2019 de 5,2 milliards €, le résultat 2024 est de 9,5 milliards €), selon une définition propre au Groupe, qui comprend des actions sur l'ensemble de la hiérarchie des déchets et qui concerne ses trois métiers : Eau, Déchet, Énergie. 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.

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 ?

L'économie circulaire et les textes qui s'y rapportent (par exemple CSRD, norme ISO, etc.) mettent en avant des stratégies hiérarchisées liées à la gestion des ressources[76] : refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover, remine. L'ensemble de ces actions concourent à la sobriété dans sa composante ressources. D'ailleurs, la définition de l'économie circulaire selon la norme ISO 59004 est bien de réduire au maximum l'utilisation de ressources vierges, de maximiser les flux circulaires, de les maintenir les plus fermés possible tout en réduisant les pertes, déchets et rejets.

Les initiatives de Veolia en lien avec cette hiérarchisation sont présentées ci-dessous :

RETHINK	*Éco-concevoir pour optimiser la chaîne de valorisation*	*Dans le cadre de son offre CircPack, Veolia noue des partenariats avec des industriels pour intervenir dès la phase de conception des packagings, afin d'améliorer la recyclabilité des produits et l'utilisation de matières premières dites secondaires. Veolia dispose également d'une offre de conseil en économie circulaire visant à accompagner les demandes des industriels de tous secteurs. Par exemple, Faurecia, société du groupe FORVIA, et Veolia ont signé un accord de coopération et de recherche pour développer conjointement des composés innovants pour les modules d'intérieur automobile, visant à atteindre une moyenne de 30 % de contenu recyclé d'ici 2025. Grâce à ce partenariat, les deux entreprises vont accélérer en Europe le déploiement de solutions innovantes d'intérieurs durables mises en œuvre dans les tableaux de bord, les panneaux de porte et les consoles centrales. Veolia a commencé la production de ces matières premières secondaires sur ses sites de recyclage existants en France en 2023.*
REDUCE	*Promouvoir un comportement responsable*	*Concernant la gestion des déchets, Veolia opère, dans le cadre de délégation de service public, des contrats pour lesquels l'objectif est de réduire la source de génération de déchets avec la mise en œuvre de différents leviers comme la tarification incitative.*

[76] Hiérarchisation des ressources (adapted from ISO 59004:2024 and from Potting and al. 2017): refuse, rethink, reduce, reuse, repair, refurbish, remanufacture, repurpose, recycle, recover, remine.

	des usagers	*La préservation des ressources en eau nécessite une approche holistique, incluant la promotion active de la sobriété dans les usages. Veolia déploie une gamme de solutions innovantes pour atteindre cet objectif :* – *actions de sensibilisation ciblées ;* – *politiques tarifaires incitatives ;* – *installation de compteurs d'eau individuels et de systèmes de télérelève ;* – *outils d'alerte en cas de consommation excessive.* *Ces initiatives visent à responsabiliser les consommateurs et à les impliquer directement dans la gestion durable de l'eau. Veolia propose également à ses clients municipaux des outils pédagogiques pour sensibiliser et accompagner les consommateurs finaux dans la maîtrise de leur consommation.* *Ainsi, Veolia Eau France a déployé en 2023 le dispositif « Éco d'Eau » , qui vise à accompagner les territoires et les industries face à la raréfaction de la ressource en eau via des outils pédagogiques, une charte d'engagement volontaire et des conseils personnalisés. Une grande variété de parties prenantes a déjà adhéré à la démarche : des communes, des entreprises, des ONG, des écoles ou encore des médias.* *Par exemple, alors que les ressources en eau dans la Métropole Européenne de Lille (MEL) sont limitées et fragilisées par l'accélération du changement climatique, le contrat mis en application au 1er janvier 2024 entre la MEL et son délégataire pour la distribution d'eau, Veolia, entend répondre au grand défi de la sobriété hydrique.* *Ce nouveau contrat est particulièrement volontariste en termes d'économies d'eau et soucieux de l'accompagnement des ménages. Il vise à promouvoir la sobriété hydrique en inversant le modèle économique classique traditionnellement basé sur le volume d'eau vendu. Le nouveau modèle incite désormais à la réduction de la consommation.* *Concrètement, si Veolia dépasse les volumes d'eau distribués prévus, l'entreprise sera pénalisée financièrement - l'eau produite par la régie publique lui sera facturée plus cher - ce qui l'encourage à mettre en place des stratégies efficaces pour économiser l'eau.* *L'objectif est ambitieux : 10 % d'économie d'eau sur dix ans. Pour y parvenir, Veolia prévoit de déployer le télérelevé avec alerte fuite associée à la distribution d'un kit de sensibilisation d'ici 2027. De plus, un effort significatif sera consacré à l'amélioration du rendement du réseau, avec le déploiement de 5 000 sondes en vue de prélocaliser les fuites. Et 1 200 contrats de sobriété hydrique seront signés avec des acteurs majeurs tels que les bailleurs, syndics de copropriété, entreprises et collectivités, visant à les accompagner dans une démarche de sobriété hydrique.*
	Réduire les prélèvements d'eau liés à la production et à la distribution d'eau potable	L'optimisation des ressources en eau exploitées repose sur trois axes principaux : – gérer durablement les prélèvements d'eau dans le respect des autorisations ; – optimiser les filières de traitement d'eau et promouvoir le recyclage des eaux de process ; – réduire les pertes en eau par l'amélioration du rendement des réseaux de distribution. Ces actions sont essentielles pour réduire les volumes d'eau prélevés, traités et transportés, car chaque goutte économisée : – permet de préserver la ressource naturelle pour d'autres usages ; – réduit la consommation d'énergie et de produits chimiques pour le traitement ; – limite les émissions de gaz à effet de serre et lutte contre le changement climatique ; – diminue les coûts opérationnels et d'investissement. Veolia a fait de l'amélioration des rendements des réseaux d'eau potable une priorité majeure. Les actions principales comprennent : – la réparation des fuites ; – la gestion optimisée de la pression ; – le renouvellement des canalisations. Le rendement d'un réseau de distribution d'eau potable est un indicateur qui représente le rapport du volume d'eau consommé par les usagers finaux au volume d'eau introduit dans le réseau de distribution. Ce ratio mesure l'efficacité du réseau en termes de gestion des pertes d'eau et est un indicateur clé de la performance des systèmes de distribution d'eau. Il est important de noter qu'un rendement des réseaux d'eau de 100 % n'est pas efficient, tant sur le plan technique que environnemental et économique. L'objectif est d'atteindre un rendement optimal et durable, qui équilibre la réduction des pertes avec la promotion d'une utilisation responsable de l'eau. Ce niveau optimal varie selon le contexte local et les caractéristiques du réseau. Il est également important de noter que Veolia, généralement exploitant et non

		propriétaire des réseaux, agit dans le cadre de ses engagements contractuels. Les décisions majeures concernant la préservation des ressources, notamment celles impliquant des investissements importants, restent la responsabilité des clients propriétaires des infrastructures. Pour respecter ses engagements sur les rendements réseau, Veolia utilise des technologies de pointe, notamment : – la prélocalisation par corrélation acoustique mobile ; – la localisation par écoutes phoniques directes au sol ; – la localisation par gaz traceur ; – la prélocalisation de fuites par satellite couplée à l'intelligence artificielle ; – la localisation de fuites sur branchement grâce à des compteurs d'eau nouvelle génération ; – la recherche de fuites à l'aide d'équipes cynophiles. En mars 2024, Veolia a notamment renouvelé son engagement auprès du Syndicat des Eaux d'Île-de-France (SEDIF) pour une durée de 12 ans, consolidant ainsi sa gestion du plus vaste service public d'eau en Europe. L'un des engagements phares de ce contrat est l'atteinte d'un rendement de réseau supérieur à 93 %, limitant ainsi les pertes en eau à moins de 7% sur un réseau enterré d'environ 8 000 km de long. Cette performance visée représente un défi technique et opérationnel sans précédent dans le secteur de la gestion de l'eau. Veolia a également remporté en 2023 un contrat de 12 ans pour la production d'eau et l'assainissement de Perpignan Méditerranée Métropole. Dans cette région déjà touchée par le changement climatique et la sécheresse, Veolia s'est engagé à réduire le prélèvement de 36 millions de mètres cubes (soit 13,4 % d'économies) sur la durée du contrat grâce à l'amélioration du rendement réseau et la réutilisation des eaux usées.
	Réduire les consommations d'eau des industries	Veolia propose une large gamme de solutions innovantes pour améliorer l'empreinte eau des activités humaines et concourir à une gestion durable des ressources en eau, portant notamment sur : – Optimisation de l'efficacité hydrique : amélioration du rendement des installations, réduction des consommations d'eau ; – Réutilisation et recyclage : recyclage des eaux de process, traitement et réutilisation des eaux usées et de refroidissement ; – Technologies avancées : installations à zéro rejet liquide (ZLD) ; purification et recyclage quasi-total des eaux usées. Cette démarche d'optimisation de l'empreinte eau apporte de multiples bénéfices : – préservation des ressources hydriques ; – protection de l'environnement ; – réalisation d'économies financières ; – amélioration de l'acceptabilité sociale des activités. En adoptant ces solutions, les entreprises et les collectivités peuvent non seulement réduire leur impact environnemental, mais aussi renforcer leur résilience face aux défis liés à l'eau et améliorer leur performance globale. Veolia se positionne ainsi comme un partenaire clé dans la transition vers une gestion de l'eau plus durable et responsable. Veolia a, par exemple, développé un procédé unique pour recycler l'eau générée dans l'usine de transformation de gaz liquide Pearl GTL de Shell au Qatar afin qu'elle puisse être entièrement réutilisée sur site. Au total, douze flux d'eau différents sont traités en entrant dans l'usine de traitement des effluents à huit endroits différents et cinq qualités d'eau recyclées différentes sont produites pour réutiliser l'eau. Les eaux usées sont notamment traitées par ultrafiltration et osmose inverse, dans le but de leur réutilisation complète pour le process de l'usine. Ainsi, aucun effluent liquide n'est rejeté dans le milieu naturel. Le traitement de la saumure par osmose inverse est effectué par évaporation et cristallisation, une technologie permettant d'obtenir un rejet liquide nul où seuls des cristaux de sel sont produits. Dans le cadre du programme stratégique GreenUp, Veolia Water Technologies & Solutions a lancé Hubgrade Water Footprint (HWF), une solution numérique innovante. Cette offre SaaS basée sur le cloud est conçue pour aider les clients industriels à optimiser leur consommation d'eau et d'énergie associée, tout en atteignant leurs objectifs de durabilité hydrique grâce à une approche systématique et structurée. Le processus HWF comprend plusieurs étapes clés : – audit complet du cycle de l'eau à l'échelle du site industriel ; – installation d'équipements de comptage et de mesure de la qualité de l'eau ; – suivi en temps réel de la balance hydrique via la plateforme digitale Hubgrade ;

		– définition d'indicateurs de performance et d'objectifs de gestion ; – évaluation des risques liés à l'eau ; – élaboration et mise en œuvre d'un plan d'actions pour améliorer l'empreinte eau du site. Cette offre, applicable à un portefeuille complet de sites industriels, offre une vision à 360° du cycle de l'eau, apportant de nombreux avantages : – transparence accrue des opérations ; – assurance de la conformité réglementaire ; – amélioration de la résilience face aux risques hydriques ; – contribution à l'atteinte des objectifs de réduction des émissions. HWF représente ainsi une solution intégrée et puissante pour une gestion durable et efficace des ressources en eau dans le secteur industriel, alignée sur les objectifs environnementaux et économiques des entreprises.
	Réduire les consommations d'énergie	La sobriété énergétique est doublement intégrée dans le modèle d'affaires de Veolia, avec des objectifs de réduction à la fois de la consommation énergétique de ses clients, et de ses propres activités. Pour Veolia, il est fondamental que la sobriété énergétique soit désirable, et qu'elle ne se fasse donc pas au détriment du confort des usagers du bâtiment, ou des capacités de production d'un site industriel. La démarche de sobriété énergétique du Groupe consiste donc à s'assurer que seule l'énergie strictement nécessaire aux activités du site est produite et consommée. Pour son activité de services énergétiques à destination des clients industriels ou tertiaires, Veolia met en place des mesures d'économie d'énergie spécifiquement adaptées aux enjeux de chaque site ou bâtiment. Les économies résultant de ces mesures sont garanties au client, la rémunération des contrats étant directement liée à l'atteinte de la performance. Par exemple, le Contrat de Performance Énergétique signé avec la ville de Milan en Italie, a permis à la ville de réduire ses consommations énergétiques de plus de 25% sur les 1.200 sites couverts par le contrat. Ces contrats peuvent aussi comporter des engagements sur les économies en eau. Ainsi, un Contrat de Performance Energétique passé sur 15 centres commerciaux au Moyen-Orient a permis d'atteindre plus de 8% de réduction des consommations électriques et 6,5% de réduction des consommations en eau dès la première année d'implantation. Pour atteindre et garantir ces réductions des consommations énergétiques et en eau, Veolia a déployé des centres de pilotage de la performance énergétique "Hubgrade" dans toutes ses géographies, où les data analysts et ingénieurs systèmes assurent une gestion optimale des consommations des installations gérées. Ce pilotage permanent permet en outre d'assurer que la demande en énergie reflète bien l'évolution du besoin en fonction des heures de la journée, des jours de la semaine, de l'occupation du site, de la production... Les ingénieurs et analystes des centres "Hubgrade" s'appuient sur des suites logicielles et des algorithmes du marché ou développés par le Groupe. L'un d'entre eux, utilisé actuellement en Italie, au Luxembourg, et à Hong-Kong, permet d'ajouter de 8 à 15% d'économies d'énergie supplémentaires par rapport aux autres mesures mises en place, sans impact sur le confort des usagers. *En ce qui concerne la sobriété énergétique dans ses propres activités, l'optimisation du rendement énergétique des équipements thermiques du Groupe repose sur la qualité de leur exploitation et de leur maintenance, ainsi que sur leur modernisation.* *Dans le cadre de ses contrats de production d'énergie, Veolia est spécialiste de l'exploitation d'installations de cogénération consistant à produire simultanément chaleur et électricité. Ces installations permettent d'améliorer le rendement énergétique par rapport à une production séparée de chaleur et d'électricité. Le parc des installations gérées par le Groupe dispose des meilleures technologies disponibles pour limiter la pollution et améliorer les rendements de production. Les économies d'énergie primaire (en GWh) sont liées à l'évolution du parc de centrales de cogénération exploitées par le Groupe.* *En aval des centrales de production de chaleur des collectivités, Veolia exploite des réseaux de chauffage urbain : la concentration de la production sur un seul site optimise les performances énergétiques par rapport à des sources domestiques. Veolia a assuré la progression du rendement des réseaux de chaleur grâce à des investissements importants. Veolia conduit également une politique de diversification de son mix énergétique vers les énergies renouvelables. Les réseaux thermiques évoluent vers des réseaux dits « de 5e génération », à basse température, qui permettent d'améliorer la performance énergétique (capacité accrue de récupération des énergies perdues) et de développer le recours aux énergies renouvelables (en « électrifiant » progressivement la production thermique au fur et à mesure de la disponibilité d'électricité renouvelable).*

		Veolia développe un savoir-faire en vue d'atteindre l'autosuffisance énergétique ou de l'approcher, pour le traitement des eaux usées. En Allemagne et en Bulgarie, Veolia a lancé une démarche d'économie d'énergie et de production d'énergie à partir de biogaz sur les installations équipées de digesteur de boues. *Pour réduire les consommations énergétiques des installations qu'il exploite (en eau et assainissement, réseaux et usines), le Groupe référence les bonnes pratiques et les choix technologiques efficients par le développement d'outils de diagnostic et la mise en place d'audits énergétiques ou de certifications - le système de management de Veolia Eau France est certifié ISO 50001:2011. Pour cela, Veolia développe des solutions et procédés tels que :* – *Hubgrade Performance, une solution numérique de Veolia, optimise en continu la consommation d'énergie et de produits chimiques des usines d'assainissement;* – *Centaurus, une solution numérique de Veolia, est un support digital à destination des experts pour créer et modéliser des usines performantes et sobres ;* – *Anitamox, un nouveau procédé déjà déployé sur 35 sites, permet de réduire à la fois l'énergie consommée sur site et la consommation de réactifs chimiques.* *Pour son métier Déchets, Veolia travaille à limiter les émissions par la gestion de sa flotte de véhicules et l'optimisation des itinéraires de collecte. Veolia optimise aussi les consommations d'énergie primaire sur ses incinérateurs de déchets. Le Groupe développe la valorisation énergétique des déchets sur les sites tels que les incinérateurs, les centres de stockage de déchets et les unités de méthanisation produisant du biogaz. L'énergie produite (chaleur et/ ou électricité) est utilisée pour l'autoconsommation des sites et pour alimenter des tiers, réduisant dans les deux cas le recours à d'autres sources d'énergie plus carbonées. Par ailleurs, le recyclage matière et la production de Combustibles solides de récupération (CSR) contribuent également à réduire les besoins en énergie primaire des clients.* Enfin, en matière d'achats, Veolia prend en compte l'enjeu de la sobriété. Ainsi, le Groupe a déployé, depuis plusieurs années, une solution digitale d'assistance à la décision intégrant le critère de la consommation d'énergie. Cet outil a été initialement appliqué aux commandes de pompes, les fournitures de ces matériels représentant des niveaux de dépense importants et ayant un impact significatif sur la consommation électrique des sites de Veolia. Le principe de cette plateforme est de pouvoir faciliter la comparaison du coût opérationnel total des pompes. Depuis 2020, cette solution a permis l'économie de près de 25 Gwh. Cette excellente performance a conduit le Groupe à travailler à étendre cette application à d'autres catégories d'achats pertinentes.
REUSE	*Réutiliser les objets*	*Certaines déchèteries intègrent des services de recycleries[77], en plus des actions de prévention.* *Il s'agit du programme Recycl'Inn®, une déchèterie moderne conçue pour répondre aux enjeux de sécurité et de transition écologique, comme la loi anti-gaspillage pour une économie circulaire et encourager l'ensemble des citoyens à y prendre part. Recycl'Inn existe aussi pour les professionnels[78]. Par exemple, la déchèterie-Ressourcerie[79] de Saclay, se compose :* – *d'une ressourcerie et d'une boutique solidaire,* – *d'un espace dédié à la sensibilisation des habitants,* – *de quais de déchargements de plain-pied,* – *de compacteurs pour optimiser les dépôts.*
	Réutiliser l'eau usée traitée	*La réutilisation des eaux usées traitées permet de régénérer la ressource en eau. Lorsqu'elle remplace les prélèvements dans les ressources d'eau douce naturelles, elle réduit la pression sur ces ressources locales. Elle permet aussi de diminuer les rejets d'eaux usées dans les cours d'eau et les océans, protégeant ainsi les écosystèmes aquatiques et marins.* *Cependant, dans certaines régions où ces rejets sont essentiels au bon fonctionnement des écosystèmes aquatiques, notamment en période de basses eaux, la réutilisation des eaux usées traitées peut s'avérer problématique d'un point de vue environnemental. Il est donc important d'évaluer soigneusement l'impact environnemental de cette pratique selon le contexte local.* *En France, où la réutilisation des eaux usées est encore insuffisamment mise en œuvre, Veolia a lancé une démarche inédite pour développer cette pratique. L'initiative vise à équiper toutes*

[77] https://www.recyclage.veolia.fr/gerer-mes-dechets/collectivites/solutions-services/decheteries-recyclinn

[78] https://www.recyclage.veolia.fr/gerer-mes-dechets/entreprises/solutions-services/recyclinn-pro-decheteries-professionnelles

[79] https://www.recyclage.veolia.fr/nous-trouver/decheterie-ressourcerie-saclay

		les stations d'épuration éligibles opérées par Veolia avec des unités compactes de recyclage, baptisées REUT Box. Cette démarche, ciblant environ 100 stations, permettra de réduire la pression sur la ressource par la réutilisation des eaux usées traitées. Des installations pilotes sont déjà opérationnelles dans les stations d'épuration de Rodez et de Narbonne.
	Life2Life, donner une seconde vie aux matériels et équipements	*Fin 2022, la direction des achats Groupe, en partenariat avec les BUs France, a lancé sa plateforme de revente et de location du matériel de seconde main en interne : équipements, matériels et fournitures d'exploitation, matériels roulants, mobilier de bureau, informatique... Cette plateforme permet de déposer des annonces et de réserver le matériel. Trois indicateurs y sont calculés : les tonnes eq. CO2 effacées, les tonnes de déchets évitées ainsi que les économies réalisées par rapport à l'achat d'un matériel neuf.*
	Préserver l'eau dans la chaîne de valeur du lithium	*L'extraction du lithium est très gourmande en eau : plus de 1,5 million de litres d'eau par tonne de lithium extraite. Les résidus de lithium sont précieux à extraire des effluents des unités de traitement du lithium, des saumures géothermiques ou des batteries usagées. Veolia utilise des technologies de clarification, d'évapo-cristallisation et de membranes appliquées à diverses saumures pour récupérer les métaux et recycler l'eau.*
RECYCLE	*La valorisation des déchets organiques pour régénérer les sols ou produire de l'énergie*	*Les boues de station d'épuration, les déchets verts ainsi que les déchets organiques des ménages ou de la restauration, de l'industrie agroalimentaire ou du secteur agricole peuvent être valorisés dans des filières biologiques dédiées. Le traitement consiste soit en leur compostage contrôlé soit en leur digestion anaérobie dans des installations de méthanisation. Le compost produit sert d'engrais pour l'agriculture.*
	Produire du biogaz sur les sites de stockage de déchets	*L'enfouissement des déchets occasionne une importante production de méthane, un gaz à effet de serre dont le pouvoir de réchauffement est 28 fois supérieur à celui du CO_2. Pour limiter l'impact de ce gaz sur le dérèglement climatique, Veolia le capte et le valorise sous forme d'électricité, de chaleur pour des réseaux de chauffage urbain ou encore de biocarburants.*
	Produire des combustibles solides de récupération	*À Ludres, France, les mobiliers rembourrés usagés sont valorisés en matière : acier, aluminium, bois. Et avec les mousses, les matières plastiques, les tissus et les matériaux complexes qui ne peuvent être valorisés, des CSR sont produits pour un cimentier situé à 10 kilomètres du site. Plus globalement, la stratégie de développement de ces activités s'appuie sur un 1er partenariat concret avec Solvay visant à substituer 3 chaudières à charbon par une cogénération à CSR de 350 kt, réduisant de 50% les émissions de CO2 du site.*
	Recycler les batteries	*Veolia est pionnier sur le marché émergent du recyclage des batteries de véhicules électriques. Dès 1989, Veolia a développé un savoir-faire sur la gestion des batteries. Veolia dispose d'usines capables d'extraire du cuivre, du nickel, du cobalt et du lithium des batteries, via le processus hydrométallurgique et les brevets innovants.*

En matière d'Indicateurs de pilotage et de suivi, et dans le cadre de son système de management environnemental et industriel (SMEI) Veolia décline dans les BUs. un plan d'objectifs environnementaux associé à des valeurs de performance pour aider les entités locales dans leur fixation de cibles d'amélioration. Les valeurs consolidées des indicateurs relatifs à ces thématiques métier sont publiées chaque année dans l'URD du Groupe (§ 8.10.5 dans l'URD 2024).

On y retrouve ainsi des indicateurs relatifs aux thématiques suivantes :

- Efficacité énergétique : rendement énergétique des installations de production de chaleur et de cogénération, efficacité électrique des usines de traitement d'eau potable et des eaux usées ;
- Recyclage et valorisation : taux de valorisation des déchets traités par le Groupe, taux de valorisation des résidus de combustion des métiers énergie, taux de valorisation des boues issus du traitement des eaux usées ;

- Sobriété dans la consommation de la ressource en eau : rendement des réseaux de distribution d'eau potable, volume d'eau douce préservée (réutilisation, dessalement, réduction des fuites).

Le concept de sobriété est récent et sa mise en œuvre l'est encore plus. Les freins actuellement rencontrés sont notamment les suivants :

- Des modèles d'affaires à transformer en profondeur pour intégrer la sobriété à un modèle historique basé sur la consommation de ressources et donc le défi majeur de maintenir une certaine rentabilité ;
- La complexité à transformer des infrastructures et des processus établis avec les investissements nécessaires à cette transformation ;
- La complexité à valoriser les services de sobriété associé à un narratif qui reste à construire pour les rendre désirables ;
- La coordination nécessaire et renforcée avec de multiples parties prenantes.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Historiquement, dans les contrats de services ou de performance énergétique, la rémunération est directement liée à l'atteinte des économies d'énergie, la sobriété est donc vecteur de rentabilité. Ces contrats reposent sur une démarche en trois étapes :

1. D'abord un audit énergétique permettant de déterminer une consommation de référence, les mesures d'économie d'énergie à mettre en place, et le résultat qu'elles engendreront ;
2. La mise en place de ces mesures d'économie d'énergie, qui peuvent être financées, partiellement ou en totalité par Veolia, le client, ou des tiers investisseurs ;
3. La conduite et la maintenance, ainsi que le suivi des consommations énergétiques, qui permettent de garantir l'atteinte des économies et leur maintien sur le long terme.

Veolia propose à ses clients plusieurs modèles d'affaires : avec ou sans fourniture d'énergie, avec ou sans financement, avec un engagement portant sur l'efficacité de la production énergétique uniquement ou sur la totalité des consommations du site. Le schéma de rémunération dépend du modèle d'affaires et du périmètre du contrat ; dans tous les cas, les mesures de sobriété mises en place au début du contrat ou au long de sa vie, conduisent à une création de valeur bénéfique à la fois au client et à Veolia. Le client bénéficie directement des économies d'énergie, ainsi que, le cas échéant, d'installations modernisées et d'une amélioration du confort pour les usagers. Quant à Veolia, la rentabilité du contrat se voit améliorée par ces mesures, que ce soit par l'évitement des pénalités liées à la non atteinte des objectifs de réduction des consommations, ou par la perception des primes liées au dépassement des objectifs.

Pour les contrats eau et déchets, le sujet est en cours de réflexion pour que notre modèle contractuel évolue.

De plus en plus de clients municipaux, confrontés à la rareté de l'eau, demandent de mettre en place des actions pour réduire la consommation d'eau potable des consommateurs. Veolia considère que cette tendance est un risque potentiel pour

l'équilibre économique des services d'eau et donc du modèle contractuel, qui repose sur une part majoritaire de frais fixes et une facturation variable basée sur les volumes d'eau distribués (...)

La tendance évoquée est principalement observée en France et en Espagne, deux places fortes pour Veolia dans le domaine de l'Eau Municipale, ce qui en confirme la matérialité. Elle touche l'ensemble des services d'eau, quel que soit le mode de gestion, et s'avère d'autant plus risquée dans un contexte de changement climatique qui induit une nécessité d'adaptation des infrastructures vieillissantes et donc d'investissements accrus. Dans les autres places fortes de Veolia, comme les États-Unis, l'Europe Centrale et de l'Est, et l'Amérique Latine, cette tendance n'est pas encore perceptible, mais Veolia considère qu'avec la raréfaction des ressources en eau due au changement climatique, la tendance à la baisse des volumes consommés risque de se généraliser. Ce sujet, identifié avec les parties prenantes et abordé avec les Critical Friends en 2024, constitue une opportunité de se différencier en innovant dans de nouveaux business models.

Veolia développe des contrats innovants visant à valoriser les actions de réduction de la consommation d'eau. Ces nouveaux modèles contractuels, adaptés aux spécificités territoriales en termes de tension sur les ressources et de profils des consommateurs, s'appuient sur des tarifications innovantes :

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

Ces contrats intègrent également des conditions d'actualisation et de révision du prix de l'eau pour protéger la structure de rémunération face au risque financier lié à une baisse importante des volumes. Cette ingénierie contractuelle et tarifaire incite à une consommation plus sobre, tout en maintenant l'équilibre économique du service et en préservant le pouvoir d'achat des consommateurs, constituant ainsi un vecteur de différenciation pour Veolia.

Quelques exemples concrets :

- Syndicat Mixte Garrigues Campagne (France, 2024) : tarification solidaire, progressive et saisonnière, avec gratuité des premiers mètres cubes pour les ménages, tarif progressif selon la consommation, et tarif estival majoré ;
- Métropole de Toulouse (France 2024) : tarification saisonnière avec augmentation estivale compensée par une baisse hivernale ;
- Métropole Européenne de Lille (France, 2024). Le nouveau contrat vise à promouvoir la sobriété hydrique en inversant le modèle économique classique (voir le tableau donné plus haut intégrant cet exemple).

Ces contrats de performance ou de sobriété hydrique permettent de réduire la consommation d'eau tout en préservant l'équilibre économique à court et moyen terme.

Cependant, les défis à long terme du secteur, notamment l'adaptation au changement climatique et la modernisation des infrastructures vieillissantes, exigent un nouveau modèle de financement pour soutenir les investissements massifs nécessaires. Dans cette optique, Veolia, en collaboration avec des entreprises et des collectivités partenaires, a réalisé en 2024 une étude sur un nouveau mode de financement des services d'eau et d'assainissement en France. Cette étude établit des principes généraux pour un nouveau modèle économique de l'eau et formule 25 propositions concrètes visant à garantir la soutenabilité économique des services, tout en conciliant efficacité environnementale, équilibre économique et équité sociale.

Quant à la gestion des déchets, la sobriété se traduit par la promotion de la vision de la ressource : le déchet devient la ressource de demain, et Veolia se positionne sur l'industrie de la ressource. La France est la 1ère géographie qui s'inscrit dans cette démarche.
Il s'agit de limiter la pression sur les matières premières qu'elles soient fossiles ou naturelles, en accompagnant les industriels dans leur démarche d'éco-conception pour substituer une ressource à une matière première secondaire (MPS) issues du recyclage, et en produisant des MPS de qualités supérieures, prêtes à l'emploi.

Auprès de nos clients, il s'agit de mettre en valeur la hiérarchie des modes de traitement : éco-conception, réemploi, réutilisation, puis recyclage. Toute une gamme d'offres qui participent et contribuent à la mise en place de solutions plus sobres pour l'industrie en œuvrant à l'émergence de nouvelles filières de valorisation pour réduire les tonnages à la source, puis restreindre la pression environnementale des émissions liées à l'incinération ou la décharge. Bois B, plâtre, fibres cellulosiques, plastiques… de plus en plus de matières sont réorientées.

Dans le domaine des déchets la performance peut être analysée à l'aune du taux de valorisation, la clé reposant souvent sur une gestion globale et une intégration en aval de la chaîne de valeur. Ainsi, positionné dès la génération du déchet pour assurer un tri optimal, Veolia se positionne sur chacun des maillons de la chaîne de valeur : le tri, la préparation souvent cruciale pour rendre éligible les déchets aux spécifications des filières de valorisation, et enfin les filières de valorisation elles-mêmes.

Veolia est aussi impliqué dans des groupes de travail externes sur ce sujet et notamment dans le Cercle Sobriété créé à l'initiative de Entreprises Pour l'Environnement (2025), dont l'objectif est de donner les clés pour formaliser une feuille de route "Sobriété" au sein d'une entreprise, un travail en cours.

VINCI

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 ». Dans cette perspective, la sobriété s'inscrit pleinement dans l'ambition environnementale de VINCI. Elle se traduit concrètement, au sein de chacun de ses métiers et tout au long de sa chaîne de valeur, à travers plusieurs leviers d'action.

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 chaine de valeur ? Avez-vous calculé la part de vos activités (exprimée en chiffre d'affaires ou équivalent) couverte par ce concept ?

Sobriété et efficacité énergétique

Dans ses activités industrielles, VINCI recourt à la couverture des stockages de matériaux afin de limiter les besoins en retraitement thermique (chauffage, refroidissement) et de réduire les pertes matière. Les procédés de production sont optimisés, notamment par des ajustements de température et de taux d'oxygène. Par ailleurs, des outils de monitoring, tels que la solution *e-drive*, permettent un pilotage plus précis des consommations.

Le Groupe agit également sur la mobilité de ses collaborateurs en déployant des formations à l'éco-conduite et en optimisant la logistique pour limiter l'empreinte énergétique des déplacements.

Dans ses activités de concessions, plusieurs actions sont mises en œuvre : conversion des installations d'éclairage en LED, régulation automatique de la température et de l'éclairage, développement de l'éco-conduite.

Enfin, dans les bureaux et sur les chantiers, une gestion raisonnée des consommations est privilégiée : ajustement du chauffage, de l'éclairage et de la ventilation, et utilisation de groupes électrogènes dimensionnés au plus juste pour éviter les surconsommations.

Sobriété foncière et recyclage urbain

VINCI agit pour limiter l'artificialisation des sols et favoriser la désartificialisation, en particulier à travers des projets de recyclage urbain qui valorisent les espaces existants plutôt que d'en développer de nouveaux.

Sobriété des matériaux

Le Groupe déploie la démarche *Environment in Design*, qui permet de réduire les consommations dès la phase de conception des projets. Cette approche s'accompagne d'innovations techniques moins consommatrices de ressources. C'est le cas, par exemple, de l' « Optipoutre », développée par une division de VINCI Construction, qui permet de diminuer de 40 % la consommation de béton tout en garantissant les performances d'une poutre classique.

Sobriété des équipements

VINCI agit pour allonger la durée de vie des équipements grâce à des stratégies de maintenance préventive et d'optimisation de leur usage, réduisant ainsi le besoin en renouvellement et les impacts environnementaux associés.

L'ensemble des activités du Groupe est donc concerné, à des degrés divers, par l'application du principe de sobriété, qui constitue un fil conducteur transversal dans la mise en œuvre de sa stratégie environnementale.

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 ?

Plusieurs initiatives récentes illustrent concrètement l'intégration de la sobriété dans le modèle d'affaires de VINCI, à travers ses différentes activités :

- Dans le domaine de l'immobilier, VINCI Immobilier poursuit une trajectoire ambitieuse vers le Zéro Artificialisation Nette (ZAN) à horizon 2030. Cela se traduit par une transformation progressive de son portefeuille d'activités : en 2024, 41 % de son chiffre d'affaires provenait d'opérations de recyclage urbain, comme la reconversion de friches industrielles, avec pour objectif d'atteindre 50 % chaque année à moyen terme.
- Sur le plan de la sobriété et de l'efficacité énergétique, l'évolution des consommations constitue un indicateur structurant. À l'échelle du Groupe, les consommations d'énergie ont diminué de 6% entre 2018 et 2024 en valeur absolue (à périmètre constant), et de 25 % en intensité (MWh/M€ de chiffre d'affaires). Cette réduction résulte d'actions ciblées, telles que l'optimisation énergétique des activités industrielles et des bâtiments, la conversion des éclairages en LED, ou encore l'usage raisonné des équipements sur chantiers et dans les bureaux.
- Au-delà de ces indicateurs Groupe, VINCI déploie également des solutions à destination de ses clients, dans une logique de sobriété d'usage. Les Contrats de Performance Énergétique (CPE), assortis d'engagements mesurables de réduction des consommations, permettent notamment de maîtriser la demande énergétique

réelle. De nouveaux outils numériques développés par VINCI Energies, comme Wave et WiseBMS renforcent ce pilotage en temps réel, en ajustant les usages des bâtiments tertiaires. À ce jour, plus de 30 bâtiments sont déjà gérés via Wave, et des déploiements complémentaires sont en cours.

– Dans le domaine des matériaux, la démarche *Environment in Design* de VINCI Construction vise à éviter les consommations superflues dès la phase de conception. Elle repose sur une logique en trois temps : éviter, réduire, remplacer. Cette méthode a été appliquée avec succès sur plusieurs grands projets, tels que la ligne 15 du Grand Paris Express, le programme HS2 au Royaume-Uni ni ou le City Rail Link en Nouvelle-Zélande. À titre d'exemple, dans le cadre du projet City Rail Link en Nouvelle-Zélande, VINCI Construction a mis en œuvre une série d'actions saluées par l'infrastructure *Sustainability Council of Australia*, permettant une réduction significative de l'empreinte environnementale du chantier : 11 % de tunnels minés en moins, 18 % de réduction globale de l'usage de béton - soit l'équivalent de plus de 7 000 camions évités -, un recours accru à des solutions à plus faible intensité carbone (tunnels forés, tranchée couverte à Maungawhau), ainsi qu'une baisse de 80 % des émissions liées à l'énergie grâce à l'utilisation du réseau électrique en substitution aux générateurs diesel.

La mise en œuvre de démarches de sobriété nécessite souvent un changement culturel, en particulier lorsqu'elle implique de repenser les usages ou d'investir dans des équipements plus sobres. Il est également nécessaire de coordonner l'action d'une diversité d'acteurs et de réfléchir à l'échelle des territoires pour qu'une logique de sobriété systémique puisse émerger. Le dialogue, l'acculturation progressive et la démonstration par les résultats concrets sont autant de leviers pour surmonter ces défis.

d) Comment conciliez-vous sobriété et rentabilité de vos activités ?

Les actions de sobriété engagées par le Groupe s'inscrivent pleinement dans son modèle d'affaires, en cohérence avec ses objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre sur les scopes 1, 2 et 3. La récente crise énergétique, marquée par des tensions sur la disponibilité et les prix de l'énergie, a agi comme un catalyseur, accélérant la mise en œuvre d'initiatives d'efficacité énergétique. Les actions d'éco-conception visant à mettre en œuvre la juste quantité de matériaux vont dans ce même sens. Ces évolutions confirment que la sobriété constitue non seulement un levier environnemental, mais aussi un facteur tangible de performance économique et de compétitivité.

Par ailleurs, dans un contexte de raréfaction des ressources, VINCI déploie activement une démarche d'économie circulaire fondée sur le réemploi des matériaux. Cette approche permet de répondre à un double enjeu : limiter l'empreinte environnementale des activités tout en maîtrisant les coûts d'exploitation.

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

Assemblées générales

2025

Question 2

NIVEAU DE VIE DÉCENT

PILIER SOCIAL

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.

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.

SOMMAIRE

ACCOR 173
AIR LIQUIDE 176
AIRBUS 179
ARCELORMITTAL 193
AXA 195
BNP PARIBAS 199
BUREAU VERITAS 201
BOUYGUES 203
CAPGEMINI 208
CARREFOUR 210
CRÉDIT AGRICOLE 211
DANONE 215
DASSAULT SYSTÈMES 221
EDENRED 224
ENGIE 227
ESSILORLUXOTTICA 230
EUROFINS 232
HERMÈS 234
KERING 240
LEGRAND 243
L'ORÉAL 246
LVMH 249
MICHELIN 251
ORANGE 255
PERNOD RICARD 257
PUBLICIS 260
RENAULT 262
SAFRAN 264
SAINT-GOBAIN 267
SANOFI 269
SCHNEIDER ELECTRIC 270
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 275
STELLANTIS 279
ST MICROELECTRONICS 281
TELEPERFORMANCE 283
THALES 284
TOTALENERGIES 289
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD 290
VEOLIA 294
VINCI 298

ACCOR

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…) ?

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*

Accor engage contractuellement (via la Charte Achats Responsables) les fournisseurs référencés à garantir des conditions de travail respectueuses et conformes aux droits fondamentaux, à respecter les législations locales en matière de temps de travail, de salaires et de rémunération des heures supplémentaires, tout en se référant aux normes internationales lorsque ces lois sont absentes.

D'autre part, le Guide Achats Hôtel permet de structurer et recommander les pratiques d'achat auprès de fournisseurs non référencés autour de principes éthiques et responsables. Il rappelle aux hôtels leurs responsabilités lors de leurs achats, notamment en matière de respect des droits humains et de conditions de travail décentes.

Les initiatives et processus du Groupe visent ainsi à générer des impacts positifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement, et sont conçus pour soutenir plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU dont l'ODD 8 (promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous).

Enfin, des recommandations sur le niveau de rémunération sont faites par Accor aux équipes Ressources Humaines des hôtels managés. En 2024 tous les *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés (contrat de management signé entre Accor et un propriétaire hôtelier) perçoivent un salaire décent, selon les indices de référence applicables.

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…) ?

En 2022, pour répondre aux engagements du Groupe, le plan de contrôle pour une meilleure maîtrise des achats référencés a évolué et s'appuie sur une cartographie des risques fournisseurs en matière environnementale, sociétale et éthique.

Cette cartographie, réalisée par un cabinet de conseil externe, évalue les catégories d'achats sur 16 risques répartis en cinq familles (environnement, droits humains, conditions de travail, santé sécurité et éthique) et a abouti au classement des 104 catégories d'achats en trois niveaux de risque : « risque faible », « risque élevé » et « risque très élevé ». Un processus de gestion de risques est défini permettant le déclenchement de contrôles spécifiques auprès de ses fournisseurs référencés selon leur niveau de risque identifié.

Le plan de contrôle porte sur les années 2022 à 2025 et concerne les fournisseurs référencés du Groupe. Ce plan comprend plusieurs niveaux de contrôle.

– L'engagement de tous les fournisseurs référencés par :
  - La signature de la Charte Achats Responsables (ou équivalent),
  - La signature de la clause contractuelle dédiée aux obligations environnementales et sociales dans les contrats de référencement qui garantit notamment l'engagement des fournisseurs référencés à effectuer des évaluations et/ou audits à la demande de Accor ;
– L'évaluation des fournisseurs référencés identifiés à risque « élevé » ou « très élevé » et représentant un volume d'activité avec Accor de plus de 30 000 euros par an. Il s'agit d'une évaluation réalisée par un tiers sur la base d'un questionnaire, spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs.

Pour les fournisseurs identifiés à risque « élevé », un plan d'actions correctif est demandé par la Direction des Achats et doit être démontré lors de l'année suivant l'évaluation. Une nouvelle évaluation est alors requise et peut, si elle n'est pas satisfaisante, aboutir à la suppression de la liste des prestataires référencés.

Pour les fournisseurs identifiés, à risque « très élevé », un audit sur site est réalisé.

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 ?

Le respect d'un niveau de vie décent est en effet un critère déterminant pour les fournisseurs référencés. Ces derniers s'engagent (via la Charte Achats Responsables)

à garantir des conditions de travail respectueuses et conformes aux droits fondamentaux.

Comme indiqué précédemment, un fournisseur référencé est évalué sur sa performance environnementale, sociale et éthique. Cette évaluation est réalisée par un tiers indépendant sur la base d'un questionnaire spécifique à la taille et à l'activité sectorielle des fournisseurs.

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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Le Groupe ne dispose pas d'une politique dédiée aux travailleurs non-salariés. Toutefois, des recommandations sur le niveau de rémunération sont faites par Accor aux équipes Ressources Humaines des hôtels managés. En 2024 tous les *General Managers (GM)* salariés des propriétaires des sites managés (contrat de management signé entre Accor et un propriétaire hôtelier) perçoivent un salaire décent, selon les indices de référence applicables.

Accor s'engage par ailleurs à suivre les futures recommandations de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) concernant une méthode de calcul d'un salaire adéquat qui serait commune à toutes les organisations. La révision de cette méthode de calcul pourrait conduire à fixer des salaires adéquats plus élevés que les minimums légaux.

Comme indiqué précédemment, un fournisseur référencé s'engage contractuellement à garantir des conditions de travail respectueuses et à respecter les législations locales en matière de temps de travail, de salaires, et de rémunération des heures supplémentaires. Il est par ailleurs évalué par un tiers et peut être déréférencé s'il obtient une note insuffisante.

AIR LIQUIDE

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...) ?

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*

Air Liquide assure un niveau de vie décent pour les travailleurs de sa chaîne de valeur par une approche globale axée principalement sur ses fournisseurs de rang 1, qui représentent environ 90 000 fournisseurs actifs à l'échelle mondiale. Cette approche est ancrée dans le Code de conduite des fournisseurs. Le Code de conduite des fournisseurs exige explicitement que les fournisseurs offrent des salaires et des avantages sociaux au moins équivalents à ceux prescrits par les lois nationales respectives, y compris la législation sur le salaire minimum, en ligne avec les pratiques en vigueur dans l'industrie et sur les marchés du travail locaux, et garantissent une rémunération équitable en fonction des conditions de vie locales. Tous les fournisseurs de niveau 1 sont tenus d'accepter formellement le Code de conduite des fournisseurs lors de leur activation dans notre système.

De plus, les modèles de contrats du Groupe incluent une clause de durabilité qui exige explicitement la conformité au Code de conduite des fournisseurs et, si le fournisseur est identifié comme un « fournisseur critique en matière de durabilité » par notre procédure Achats Responsables interne, il peut être soumis à un audit social ou à un audit documentaire.

Comme expliqué dans le Document d'Enregistrement Universel 2024, chapitre 5, section Etat de durabilité, au paragraphe 3.2.3, page 347, chaque année, entre 800 et 1000 fournisseurs de rang 1 sont identifiés comme fournisseurs critiques en matière de durabilité et sont soumis à une campagne d'évaluation de la durabilité annuelle gérée par le Responsable des Achats Responsables du Groupe et déployée par de multiples représentants des achats dans chaque géographie et activité opérationnelle mondiale d'Air Liquide. Pendant la campagne, ces fournisseurs critiques en matière de durabilité sont évalués par Ecovadis, ou par un questionnaire interne, et reçoivent un score basé sur leurs politiques, procédures et actions environnementales, éthiques, sociales et de gouvernance. Sur la base de ce score, les fournisseurs critiques en matière de durabilité sont tenus de mettre en œuvre des plans d'actions correctives tout au long de l'année de la campagne. Les fournisseurs « non-conformes » s'exposent à une éventuelle rupture des relations commerciales s'ils ne parviennent pas à remédier aux lacunes par le biais d'un plan d'actions

correctives. Les résultats de la campagne annuelle sont validés par le Directeur des Achats du Groupe et sont publiés dans le Document d'Enregistrement Universel d'Air Liquide.

Bien que nous n'ayons pas de partenariats formels avec des partenaires sociaux dans la chaîne d'approvisionnement pour la fixation directe des salaires, notre approche est alignée sur les cadres internationaux tels que le Pacte Mondial des Nations Unies et la Charte Mondiale Responsible Care.

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...) ?

Comme mentionné précédemment, les risques liés à une rémunération décente et aux avantages sociaux sont identifiés et cartographiés grâce à la matrice de risques de notre procédure Achats Responsables. Cette matrice intègre des facteurs tels que :

- Les risques ESG liés au pays d'opération de chaque fournisseur, en tenant compte d'indices macroéconomiques tels que l'Indice mondial de l'esclavage et les taux de chômage.
- Les risques ESG liés au secteur d'activité de chaque fournisseur, afin d'évaluer les risques liés aux conditions de travail et aux pratiques en matière d'emploi.
- Les dépenses annuelles avec chaque fournisseur.

Cette méthodologie nous permet d'identifier les fournisseurs à haut risque et de les prioriser pour une évaluation et un suivi plus approfondis.

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 ?

Voir réponse 2. b) ci-dessus.

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...) ?

La campagne annuelle d'évaluation prévue par la procédure Achats Responsables nous permet d'identifier et de traiter systématiquement les risques. Le questionnaire destiné aux fournisseurs critiques en matière de durabilité comprend notamment un

ensemble de questions relatives aux conditions de travail et au salaire décent. Des plans d'actions correctives sont mis en œuvre pour les fournisseurs identifiés comme « nécessitant des améliorations » et « non conformes », ce qui permet une amélioration continue.

La campagne annuelle d'évaluation et les audits subséquents ont entraîné une sensibilisation et une conformité accrues des fournisseurs à nos normes éthiques et de travail.

Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Les fournisseurs peuvent être soumis à des audits sociaux et documentaires à tout moment pendant la durée contractuelle. Ils sont également tenus de signaler tout cas de non-conformité au Code de conduite des fournisseurs. Les violations du Code peuvent entraîner la résiliation immédiate de la relation commerciale. Les employés des fournisseurs ou toute autre partie prenante externe peuvent accéder au système d'alerte éthique d'Air Liquide, EthiCall, pour signaler toute violation des politiques du Groupe ou tout incident lié aux droits humains.

Toutes les alertes reçues via EthiCall font l'objet d'une enquête, et des mesures appropriées sont prises si les faits sont avérés.

AIRBUS

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…) ?

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 corrections 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…) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

The Company's sustainability strategy includes a social roadmap that notably aims to minimise impacts to the people. The identification of topics having an existing or potential material impact is integrated in the Company's due diligence approach and is now verified by external auditors in the frame of the CSRD reporting, and covers both the Company's own workforce and value chain workers. For those matters, the materiality assessment did not lead to the identification of such material impact to workers. Still, these topics are part of the scope of the Company's commitment to respect human rights, as notably reflected its policies, and supported by the continuous engagement with social partners. Engagement with the supply chain is also a key element of the Company's due diligence.

Extract of relevant sections of the 2024 Report of the Board of Directors

To manage social IROs the Company has put in place social policies which aim to prevent, mitigate or remediate impacts on rightsholders. The Airbus Company Human Rights Policy and the International Framework agreement, detailed below, cut across several parts of the value chain. They are complemented by policies which are more specifically focused on material topics linked to the Company's own workforce, workers in the value chain and end-users and consumers as detailed below in the ESRS S1, S2, and S4 sections respectively. Policies are embedded into the Airbus Business Management System through specific Directives (see" – 6.1.1.2.4 GOV-4: Statement on due diligence").

Human Rights Policy[80]

The Company's human rights ambition is to 'embed and advance respect for human rights throughout its business, operations and supply chain'. As such, the Company is committed to upholding fundamental human rights taking into account the following international standards and principles:

- International Bill of Human Rights, consisting of the Universal Declaration of Human Rights, the International Covenant on Civil and Political Rights and the International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights
- United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs)
- International Labour Organization (ILO) Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct
- OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct
- Ten Principles of the UN Global Compact, of which Airbus has been a signatory since 2003

The Airbus Company Human Rights Policy outlines the Company's expectations towards respecting human rights and preventing adverse human rights impacts including through governance, undertaking ongoing human rights due diligence, stakeholder engagement, access to grievance mechanisms, and regular monitoring including by top management. The Company's policy commitments are being embedded throughout the Company through a Sustainability Due Diligence and Human Rights Directive which defines and establishes a set of Company business requirements. These business requirements will be integrated into the Company's Business Management System and be supported by methods, processes and

[80] Report of the Board of Directors 2024 p. 179-180.

guidance. Internal capacity building, including training and awareness raising, will also support adherence.

The policy covers various aspects such as forced labour including modern slavery and human trafficking, child labour, migrant workers, social dialogue and freedom of association including collective bargaining, remuneration, working time, occupational health and safety, inclusive workplaces, harassment, data privacy, community impacts, products and services including product safety, and supplier engagement. It applies to all Company employees worldwide, including in divisions and controlled affiliates, and encourages non-controlled affiliates to adopt similar standards. It also covers contractors whilst on premises of the Company or at work under the responsibility of the Company.

The Chief Sustainability Officer, an Executive Committee member, holds top-level accountability for human rights. Signatories of the Airbus Company Human Rights Policy as released in May 2022 also includes the CEOs of Airbus Defence and Space and Airbus Helicopters, as well as the Chief Human Resources & Workplace Officer, the General Counsel, the Chief Procurement Officer, and the Chief Operating Officer. In addition to the third party social assessment process (see Step 2 in "– 6.1.1.2.4 GOV-4: Statement on due diligence"), implementation of the policy is primarily monitored through mechanisms being established in the Company's Business Management System, such as the process to Manage Company Performance, including the definition of objectives, regular performance reviews and execution of corrective actions in case of deviations from target.

The policy was developed with input from internal and external stakeholders, including divisional and functional representatives of the Human Rights Core Team and Steering Committee, members of the Legal & Compliance team, human rights experts, academics, and civil society. It was also discussed at the Airbus Global Forum and the Societas Europaea Works Council, which represents the Company's European social partners. The Airbus Human Rights Policy statement is publicly available on the Company website.

In cases where the Company identifies that it has caused or contributed to an adverse impact, it will seek to address such impacts through appropriate remediation, aiming to restore affected persons to their original situation where possible. Remediation efforts will be proportionate to the significance and scale of the adverse impact and may involve cooperation with relevant stakeholders.

International Framework Agreement

The International Framework Agreement (IFA) reaffirms the Company's willingness to respect the regulations regarding fundamental human rights, equal opportunities, free choice of employment, as well as prohibition of forced and child labour and respect for the conditions for social dialogue. It also prioritises Health and Safety through a

proactive occupational health and safety and risk prevention system. The Company prohibits any type or threat of physical and/or psychological abuse in the workplace and strives to contribute to workers' social welfare, medical care, and long-term disability coverage.
The Company intends, via its agreements, to respect the disposition of the following ILO Conventions:

- Discrimination – employee and occupation (No. 111)
- Equal remuneration (No. 100)
- Workers' representatives (No. 135)
- Forced labour (No. 29)
- Abolition of forced labour (No. 105)
- Child labour (No. 182)
- Minimum age (No. 138)
- Freedom of association and protection of the right to organise (No. 87)
- Right to organise and collective bargaining (No. 98)

The commitments under this agreement have been integrated into the formalisation of Company-wide policies such as the Airbus Company Human Rights Policy and the Human Resources Airbus Company Policy which are providing guiding principles for business conduct at the Company.

The implementation of these company policies is monitored through mechanisms established in the Company's Business Management System and implemented in all functions, such as the process to Manage Company Performance.

The scope of the IFA is company-wide, with accountability resting with the Chief Human Resources & Workplace Officer. As well as respecting the principles defined in the Universal Declaration of Human Rights, the agreement builds on international standards and principles including the ILO Core Conventions, the OECD Guidelines for Multinational Enterprises and the UN Global Compact. The IFA was developed and agreed through multistakeholder collaboration between the Company, the European Works Council, European Metalworkers' Federation, and International Metalworkers' Federation and is publicly available on the IndustriAll global union website.

Own workforce

The Company has established social dialogue at different levels of the company, as outlined more in detail in the corresponding chapter ("– 6.3.2.9 Social dialogue, freedom of association, and collective bargaining). Every employee of the Company is invited to raise potential concerns about negative impacts to their manager, HR or Ethics & Compliance representatives, either directly or anonymously through the

OpenLine available to all on the Company's website. Please refer to section "– 6.4.1.2 Business conduct policies and corporate culture (G1-1)" for more Information on:

- processes through which the Company supports the availability of such channels in the workplace;
- how the Company tracks and monitors issues raised and addressed;
- whether and how the Company assesses that people In its own workforce are aware of, and trust, these structures or processes as a way to raise their concerns;
- and what the Company does to protect those who raise concerns.

In addition, as part of the Company's commitment to conduct ongoing human rights due diligence, social assessments focused on human and labour rights are conducted by a third party service provider to check adherence to the Company's human rights commitments and applicable law on Company's sites. Any findings are shared with the site's management team (or at the Company's level if the finding relates to company-wide actions) and action plans for addressing the findings are agreed. This includes appropriate remediation and integration of feedback from lessons learned, such as repeated findings which may require root cause analysis and systematic changes including policies or processes. See Step 2 in "– section 6.1.1.2.4 GOV-4: Statement on due diligence· for more details.

In the case of work-related injury or ill-health involving material harm to the Company's own workforce, the Company may provide or support medical or other remediation. For insights on how the Company manages remediation more broadly across its own workforce and its value chain workers, see section "– 6.3.3.5 Processes to remediate negative impacts and channels for value chain workers to raise concerns (S2-3)" where this process is detailed.

Workers in the value chain[81]

While the Company's products and services are sold all over the world, the majority of its supply chain is based in Europe and OECD countries (see "– 6.1.1.3.1 SBM-1: Strategy, business model and value chain"). The Company's value chain, which includes suppliers and sub-tier suppliers, operates in a diverse global context. Systemic issues of work-related rights may potentially exist, to the extent the Company's sourcing footprint includes countries and regions with differing labour standards and potentially varying levels of labour law enforcement, as well as certain activities or commodities, such as the sourcing of raw materials. In addition, as certain industrial operations at some supplier sites tend to involve some higher-risk activities, such as working at heights, there is a structural risk of workers being impacted.

[81] Report of the Board of Directors 2024 p. 194 à 196.

Ensuring respect for human rights in the Company's upstream activities is primarily supported by the Procurement Sustainability team which drives key actions in the frame of the Sustainable Supply Chain Roadmap.

Building on the DMA process described under section "– 6.1.1.4.1 IRO-1: Description of the processes to identify and assess material IROs" the following IROs were identified for workers in the value chain:

ESRS	(sub-)topic	Impact, risk or opportunity	Description	Time horizon	Location in the value chain
ESRS S2 Workers in the value chain	Other work-related rights: > Child Labour	Potential negative **impact**	The use of child labour in the upstream supply chain, including in sourcing raw materials, may result in harm for the physical and/or mental health of the concerned children.	Short-term and mid-term	Upstream
ESRS S2 Workers in the value chain	Other work-related rights: > Forced labour	Potential negative **impact**	The use of forced labour in the upstream supply chain, including in situ contractors, may result in harm for the physical and/or mental health of the concerned worker.	Short-term and mid-term	Upstream including in situ contractors
ESRS S2 Workers in the value chain	Working conditions: > Health and Safety	Potential negative **impact**	Unidentified weaknesses in due diligence and health and safety management measures could result in the use of suppliers that have inadequate occupational health and safety management measures potentially causing injury or ill-health from the work environment, processes or activities.	Short-term and mid-term	Upstream including in situ contractors

The Company is committed to identifying and addressing its salient issues, including the potential material impacts mentioned above, through ongoing monitoring of actual or potential internal and external adverse impacts, including within its supply chain, and engagement with key internal and external stakeholders.

Taking into account that salient issues may change over time due to internal and external influences, the Company is committed to reviewing them on a regular basis. This includes an annual review to identify any new issues that may need prioritisation, a comprehensive and more in depth review conducted every three years and ad hoc assessments as required.

The methodology used by the Company for identifying its salient issues is based on the UNGPs and includes an assessment of actual or potential adverse impacts in terms of severity (scope, scale, irremediability), likelihood, relationship and level of influence to inform prioritisation. The results of this analysis are reviewed by both internal and external stakeholders, prior to final validation at Executive Committee level.

All identified salient issues, including their associated potential adverse impacts, are recorded through the ERM system and governance follows a similar process as the one existing for the Company's top company risks. For example, sponsorship of each salient issue is at Executive Committee level with nominated salient issue owners who have responsibility to develop and implement action plans as well as setting measures of effectiveness. Reporting on the progress of actions to the Executive

Committee is conducted at least once per year, including during the ERM presentation of top company risks as well as through relevant steering committees and other Risk & Opportunity Boards at functional and divisional level. For further information on current and anticipated effects of workers in the value chain-related impacts, risks and opportunities on the Company's business model, value chain, strategy and decision- making, and the actions to address them, refer to section "– 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers, and effectiveness of those action (S2-4)". For the current financial effects on financial positions, refer to section "– 6.1.1.3.3 SBM-3: Material impacts, risks and opportunities and their interaction with strategy and business model".

Through the salient issue identification process, the Company has developed an understanding of how workers with particular characteristics, those working in particular contexts, or those undertaking particular activities may be at higher risk of harm. This analysis took into account publicly available indices supporting the identification of geographies or commodities or nature of activities where there may be higher risk, including related to health and safety and/or child/forced labour. From that analysis, dimensions and characteristics that appeared relevant for the Company as differentiating factors for workers in the value chain to be potentially more impacted are identified as follows:

- Forced labour: supply chain workers, including in situ contractors, particularly migrant workers (both foreign and domestic). Security and cleaning services as commodities, are considered particularly at risk of forced labour.
- Child labour: supply chain workers, particularly those engaged in the sourcing of raw materials.
- Health and safety: supply chain workers, including in situ contractors.

No other dimensions or characteristics have been identified as salient by the Company, included related to workers in downstream value chain or in the operations of joint ventures.

For each of these potential adverse impacts, the Company prioritises high risk countries and activities through the application of a risk-based analysis of both the supplier's geographical location and nature of their activity using publicly available indices. For more details, see section"– 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers, and effectiveness of those actions (S2-4)".

ESRS 2 SBM-2 Interests and views of stakeholders

For information about the consideration of interests and views of stakeholders, including workers in the value chain, please refer to section ”– 6.1.1.3.2 SBM-2: Interests and views of stakeholders”.

Interests, views and rights of the Company's upstream value chain workers and in-situ contractors, including respect for their human rights, inform the Company's strategy and business model by being integrated into the human rights salient issue identification process and related action plans (see section ESRS 2 " – 6.1.1 .3.3 SBM-3: Material impacts, risks and opportunities and their interaction with strategy and business model" below), the stakeholder engagement process detailed in section " – 6.3.3.4 Processes for engaging with value chain workers about impacts (S2-2)" and overall due diligence process detailed in sections " – 6.1.1 .2.4 GOV-4: Statement on due diligence" and " – 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers. and effectiveness of those action (S2-4)" further below.

Policies related to value chain workers (S2-1)

A Human Rights Core Team, made up of multi-divisional and multi- functional representatives from throughout the Company, drives the main actions of the Human Rights Roadmap, including in relation to its identified salient issues which address impacts across the value chain. Due to the transverse nature of human rights topics, various functions are responsible for managing compliance with the relevant commitments outlined within the Company Human Rights Policy and developing measures to support implementation, including the assignment of roles and responsibilities within their own organisation and provision of resources to conduct risk-based due diligence.

In addition, the Company’s Sustainable Supply Chain Roadmap, led by the Procurement function, brings together actions on human rights, the environment and health & safety, focusing on workers in the value chain. Its actions are built around three key principles: supplier commitment, supplier assessment, and supplier engagement and development (See ”– 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers, and effectiveness of those action (S2-4)” for further details).

Below are the main policies covering material impacts on workers in the value chain:

Human Rights Policy and IFA

See section ”– 6.3.1 Policies”

Supplier Code of Conduct

The Company requires that all business shall be conducted by suppliers in compliance with applicable law and regulations as well as the principles of the Airbus Supplier Code of Conduct (”SCoC”), which is the document of reference for the Company’s responsible supplier management. The SCoC is based on the International Forum on Business Ethics (IFBEC) Model Code of Conduct and integrates company-wide values and principles, in line with internationally recognised standards and conventions such as UNGPs, OECD and the ILO.

All suppliers are asked to sign a confirmation of commitment with the principles of the SCoC (or to confirm that their own practices are aligned) and to cascade these principles throughout their own supply chains. It is a mandatory commitment for any supplier participating in an Airbus call for tender.

The SCoC is endorsed by the Procurement Leadership team, including the Chief Procurement Officer for Airbus, the Head of Procurement, Supply Chain & Logistics for Airbus Defence and Space and the Strategic Procurement Executive Vice President for Airbus Helicopters and the Head of Group General Procurement. The SCoC is available on the Airbus website, including on the ”Be an Airbus Supplier” section.

As defined in the SCoC, suppliers are expected to establish an appropriate health and safety management system (e.g. ISO 45001 or equivalent). In addition, the Company maintains a zero-tolerance approach to forced and child labour and requires that suppliers comply with relevant international standards, including the ILO Conventions on Forced Labour and Child Labour. Suppliers are also expected to implement due diligence processes to detect, prevent, and address potential impacts including related to health and safety, forced and child labour and broader human rights commitments and to apply remediation of any identified adverse impacts.

The SCoC also formally requires suppliers to comply with applicable laws and regulations on conflict minerals, including any 3TG (tin, tungsten, tantalum and gold) conflict minerals, and establish a policy and a management system to ensure responsible material sourcing, in line with the Company’s ***Responsible mineral policy*** published on its website. Indeed some minerals including 3TG are necessary for the proper functioning of components within its products; the Company directly imports minerals in extremely low volumes, however such minerals are found in certain products the Company procures.

The Company monitors adherence to the commitments and expectations of the SCoC through ongoing due diligence to identify and mitigate or prevent any adverse impacts related to its activities including in relation to workers in the value chain. This approach is aligned with the OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct and is further detailed in section ”– 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers, and effectiveness of those action (S2-4)”.

The process for engaging with the Company's value chain workers about material impacts is detailed below under section "– 6.3.3.4 Processes for engaging with value chain workers about impacts (S2-2)".

Processes for engaging with value chain workers about impacts (S2-2)

Engaging with stakeholders and ensuring their interests, views and rights are taken into account, helps the Company make informed decisions based on an improved understanding of any impacts it may cause, contribute to or be directly linked with.

The Company's current engagement with value chain workers is primarily conducted based on identified potential or actual impacts, through 'credible proxies', or through third-party assessments conducted on its supplier sites or on its own sites (including in situ contractors), which systematically includes worker interviews (see section "– 6.3.3.6 Taking action on material impacts on value chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to value chain workers, and effectiveness of those action (S2-4)" and section "– 6.3.3.7 Targets related to material negative impacts, advancing positive impacts, and managing material risks and opportunities (S2-5)".for further details).

Topics reviewed during the assessments align with the Company's human rights commitments (which take into account international standards and principles) and the expectations defined in the Airbus Supplier Code of Conduct, as well as applicable law. They include checks related to indicators of forced labour and child labour, including paid recruitment fees, retained id, worker age, working hours, remuneration, and safe working environment.

The Company is directly informed of any findings in order to take the appropriate action with the supplier as well as, where appropriate, an analysis of any trends and how such findings may inform its business strategy going forward.

Workers in the value chain can also raise concerns via the Airbus OpenLine.

In terms of operational responsibility for ensuring that this engagement happens, targets for the Company´s supplier assessments are included in the 2024 objectives of the Company's Chief Procurement Officer and cascaded through the Procurement Organisation. In addition, sponsored by the CSO and Chief Human Resources Officer (CHRO), the Company undertakes assessments on its own sites and has related targets (see section "– 6.3.3.7 Targets related to material negative impacts, advancing positive impacts, and managing material risks and opportunities (S2-5)"). This assessment includes in situ contractors.

The Company's risk-based approach for due diligence and exchanges with third party experts on these matters enable the Company to get insightful perspectives on

potentially more vulnerable workers as well as on the relevance of its overall due diligence process, including about ways of engaging with value chain workers.

Processes to remediate negative impacts and channels for value chain workers to raise concerns (S2-3)

The Company is committed to promoting open and trusting dialogue with workers in the value chain, including through the Airbus OpenLine available to all stakeholders. The Airbus OpenLine is available both online and through a dedicated telephone number and provides a confidential way for anybody connected to its business activities to report a concern, including related to human rights such as forced labour, child labour and health and safety. A concern can be reported anonymously in all locations where legally permissible. If an alert is received through OpenLine, the Company commits to acknowledge receipt of the report within seven days. All alerts of concern are handled by professional investigators with the assistance of subject matter experts where required (see section ”– 6.4.1.2 Business conduct policies and corporate culture (G1-1)”).

Details of OpenLine are available on the front page of the Company website, including on the ’contact us’ section. They are also communicated to suppliers through the Airbus Supplier Code of Conduct. The Company also aims to ensure that in situ contractors are aware of its processes for raising concerns by embedding communication channels within its operations. Although the Company raises awareness of the available procedures for addressing any grievances, it does not have a dedicated process to determine whether value chain workers are aware of and trust such structures and processes.

The Company is committed to protect anyone from retaliation, direct or indirect, towards anyone who raises questions or concerns in good faith or assists in investigations of suspected violations. The Company’s non- retaliation principles are defined in a specific policy which provides a comprehensive guide on preventing, detecting and remedying retaliation (see also section ”– 6.4.1.2 Business conduct policies and corporate culture (G1-1)”). Knowing that the risk of retaliation is heightened during investigations, it is the responsibility of the investigator to pay special attention to the risk of retaliation and they, among other things, must communicate the Company’s policy regarding non-retaliation to any reporter. Protection from retaliation is also noted as a key principle in the Airbus OpenLine policy and the Company’s internal Method for Investigation of Compliance Allegations. For more information on the OpenLine, see section ”– 6.4.1.2 Business conduct policies and corporate culture (G1-1)”.

A multi-functional team, including members from Legal & Compliance, the Human Rights Roadmap and the Procurement Sustainability teams, are updated on a regular basis on any new alerts or findings resulting from its due diligence activities which require action, as well as the progress and outcome of key investigations. Any

investigations include engagement and involvement of impacted rights holders and other stakeholders as required.

If the Company identifies (including through investigations or other means) that it has caused or contributed to an actual adverse impact within its own operations, supply chain or other third party business relationship through its business activities, it will endeavour to address such impacts by providing for or cooperating in appropriate remediation. This includes seeking to restore the affected person or persons to the situation they would be in had the adverse impact not occurred (where possible) and enable remediation that is proportionate to the significance and scale of the adverse impact, including in cooperation with relevant stakeholders.

Extracts of Due Diligence related to supply chain engagement

Ensuring respect for human rights, including health and safety, the environment and ethical business conduct principles is embedded into how the Company selects, onboards and contracts with its suppliers. This includes different sustainability screening and checks at different stages of its engagement with suppliers:

- **Prior to being engaged**, all the Company's suppliers are screened for risks. including related to human rights, the environment and ethical business conduct, via a third party supplier screening tool. If a 'red flag' is highlighted for a supplier, an internal review will take place which may result in escalation depending on the severity of the alert.
- During the **call for tender stage**, for certain large contracts above a minimum threshold, suppliers are required to complete a sustainability questionnaire to help the Company evaluate their sustainability maturity.
- Company's standard **procurement contract templates** have evolved to reinforce clauses related to human rights and the environment. This includes requirements for the Company's suppliers to comply with applicable laws and regulations in connection with human rights, labour and employment, environment and health & safety, to commit to apply (and cascade throughout their own supply chains) the principles of the Airbus Supplier Code of Conduct and to comply with other requirements such as to cooperate with a request for an evidence-based desktop Supplier Maturity Assessment ("SMA") and/or on-site assessment conducted by a third party service provider.
- **Once a contractual relationship has been established**, the Company identifies supplier sites with the highest human rights, environmental and business conduct risks through the application of a risk-based analysis of both the supplier's geographical location and nature of their activity using publicly available indices. Following this analysis, suppliers identified as high risk are required to complete an evidence based SMA undertaken through a third party service provider. This assessment covers topics such as labour and human rights, health and safety, environment, ethics and sustainable procurement. Following completion of a SMA, if a 'red flag' is raised - i.e. the Company's sustainability expectations are not met -, and depending on the severity of the risk, the supplier

will be requested to prepare an appropriate action plan to demonstrate how they will cease, mitigate or prevent the Identified risk, or the supplier may be required to undertake an on-site assessment by a third party service provider. Actions may also Involve coordination/collaboration with sector-specific or cross-sector initiatives as appropriate. If the Company does not consider that the action plan Is sufficiently progressing, or If actions are insufficient to prevent or minimise the risk, then the contractual relationship with that supplier may be reviewed.

The Company also monitors supplier risk on an ongoing basis through its Openline grievance mechanism (which is open to third parties including workers in Its supply chain, see 'Grievance mechanism' section ·- 6.4.1.2 Business conduct policies and corporate culture (G1-1)") and infonnal channels such as external reports (media/NGO reports) as well as through visits to supplier sites. If the Company receives substantiated knowledge of a violation of a human rights or an environmental-related obligation, it will investigate, without undue delay, to understand the severity and scale of the violation as well as any required mitigation actions. This investigation will normally take place through engagement with the relevant supplier. After investigation, and depending on the severity, the supplier could be asked to propose follow-up actions as described above or the Company may require an on-site assessment. For any alerts identified associated with the supply chain of a supplier, the Company will, as a priority, require action to be taken via its supplier and will monitor for implementation of relevant actions.

Stakeholder engagement and collaboration[82]. The Company's approach to stakeholder engagement on sustainability matters is described in "ESRS 2 – 6.1.3.2 SBM-2: Interests and views of stakeholders". Considered stakeholders include those who have been, or could be, adversely impacted through the Company's business activities and/or their relevant proxies. Where appropriate, the Company will engage with a range of civil society, peers, specialists and other stakeholders, including those representing rightsholders and where possible with rightsholders directly, and including on human rights issues, and will seek feedback on performance. To support its actions in this respect, the Company is also a member of the Global Business Initiative for Human Rights, the Responsible Business Alliance and the Responsible Mineral Alliance. The Company is also an active member of industry trade associations which regularly hold focused discussions on managing human rights and environmental-related risks within the aerospace and defence industry. These include the IAEG (International Aerospace Environmental Group), BDLI (German Aerospace Industries Association), BDSV (German Industry Association for Security and Defence), ASD (the Aerospace and Defence Industries Association of Europe), GIFAS (French Aerospace Industries Association), ADS (UK Industry Association for Aerospace, Defence, Security and Space), TEDAE (Tecnológicas de Defensa, Seguridad, Aeronáutica y Espacio), GICAT (Groupement des industries françaises de

[82] Report of the Board of Directors 2024 p.114-115.

défense et de sécurité terrestres et aéroterrestres) and TechUK (the UK's technology trade association).

The Company is a founding member of the IAEG, which is working on development and promotion of common aerospace industry standards and tools to help manage environmental obligations and deploy best practices. In 2022, and co-led by the Company, a contract was established between IAEG and its selected service provider to build a sectoral approach for supplier assessment which started to be deployed in 2023 and continued to be deployed in 2024. Taking part in this IAEG voluntary sectoral framework for Environment, Social and Governance (ESG) engagement strengthens business resilience and optimises resources and costs for suppliers.

ARCELORMITTAL

Question 2: Decent standard of living

A decent standard of living is partly ensured by the payment of a decent wage, but not only that: social protection, financial benefits...

As a reminder, the Global Living Wage defines a living wage as "*the remuneration received for a normal working week by a worker in a given location, sufficient to provide a decent standard of living for the worker and his or her family. The elements of a decent standard of living include food, water, housing, education, health care, transport, clothing and other basic needs, including provision for unforeseen events*". This remuneration must also enable employees and their families to take part in the life of society (leisure, access to communication, etc.).

The living wage, the amount of which varies from place to place, should not therefore be confused with any minimum wage adopted at national level.

The question as a whole concerns:

- *Employees in your value chain (excluding your own staff), upstream (employees of suppliers, service providers, subcontractors, etc.) and downstream (franchises, etc.).*
- *Non-salaried staff such as self-employed workers, temporary staff and contract staff. The question does not therefore concern employees of your company and its subsidiaries.*

The question does not therefore concern employees of your company and its subsidiaries.

a) How do you guarantee a decent standard of living (decent wage, social protection, precautionary savings and other benefits such as housing assistance) for these workers? Which workers are concerned (tier 1, 2 and 3 suppliers, all your strategic suppliers, self- employed staff, etc.)?

Main criteria assessed:

- *Methodology adopted: definition of living wage adopted, partnership with an organisation (FWN, GLW, etc.), etc.*
- *Measures implemented*
- *The role of social partners*

b) Have you identified and mapped the risks and obstacles to the payment of decent wages and social benefits in your value chain (e.g. high-risk professions, high-risk countries, local regulatory context, inflation, competitiveness, opacity of supplier practices, etc.)? What specific measures are you taking to reduce the risks associated with these professions (annual review and correction of discrepancies, introduction of incentives for suppliers, etc.)?

c) Is respect for a decent standard of living a selection criterion when choosing your suppliers or subcontractors? To what extent is this criterion a determining factor in your choice?

d) If you have adopted a policy to guarantee a decent standard of living for all or some of the workers in your value chain/self-employed, what results have you achieved? What is your roadmap for the future (measurements and quantification, examples of indicators, monitoring of indicators and progress, extension of the scope, etc.)?

Main criteria assessed:

- *Independent certification (FWN, Living Wage BC, etc.)*
- *Monitoring indicators*
- *Control method: documentary analysis, audit, teams dedicated to verifying the information provided, alert system, etc.*
- *Controversy management procedure: reaction in the event of an alert, corrective measures, etc. (examples would be welcome)*

Strictly speaking, ArcelorMittal does not have a "living wage" policy. While certain countries have adopted the "living wage" concept and are currently translating this into law, not all countries are at this same stage which makes application complex. Nonetheless, several of ArcelorMittal's policies, including our human rights policy and code for responsible sourcing, promote fair wages and compensation, while the process of site certification against the ResponsibleSteel and IRMA standards also brings us reassurance that our practices are aligned with such expectations.

ArcelorMittal endeavours to uphold its commitment to maintaining ethical labor practices and safeguarding the well-being of all individuals within its value chain. In January 2024, ArcelorMittal launched an enhanced responsible sourcing due diligence procedure which includes a focus on fair wages and compensation. This is applicable to all ArcelorMittal business segments and corporate functions and is to be undertaken before engaging new business parties or third parties.

The procedure follows a nine-step process, including initial third-party screening and a thorough risk assessment, followed by risk-based due diligence, implementation of mitigation measures (as required), a structured approval process, and subsequent ongoing due diligence. The granular risk scoring methodology accounts for, among other factors, the country and sector in which a supplier operates, its history of sustainability commitments and practices, and the presence of its own sustainability management framework. The level of risk (low, medium, or high) determines the depth of further due diligence. Low-risk third parties are automatically approved, whereas high-risk counterparties undergo additional steps to approval based on a comprehensive due diligence report that outlines the findings and mitigation measures. In addition, ArcelorMittal uses two external providers to screen and monitor for any news flow that could highlight as a risk from our suppliers.

If the supplier's controls related to ESG risks (e.g. on fair wages and compensation) are seen as deficient, ArcelorMittal could request the supplier to take measures to address the deficiencies, for example by implementing additional policies, enhancing training programmes, improving reporting mechanisms or if needed an external audit.

AXA

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…) ?

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*

Pour garantir la responsabilité de ses fournisseurs en matière de développement durable, AXA a mis en place une clause de durabilité dans les contrats, ainsi que des évaluations régulières et des audits réguliers.

AXA a inclus une clause de durabilité dans ses accords contractuels avec les fournisseurs/entrepreneurs, exigeant *(i)* le respect par le fournisseur des droits de l'homme, des libertés fondamentales, de la sécurité, de la santé et de la protection de l'environnement avec des règles au moins équivalentes aux normes internationales, y compris le Pacte mondial des Nations Unies et l'OIT (en tenant compte du salaire vital comme principe fondamental) et la gestion de ses activités en conséquence ; *(ii)* des droits d'audit en cas de controverses ESG ; et *(iii)* l'autorisation pour AXA d'inviter les fournisseurs à vérifier le respect de leurs obligations ESG par le biais d'un audit ESG mené par un organisme indépendant. Plus de 90 % des contrats relatifs aux frais généraux et dépenses informatiques conclus ou renouvelés en 2023 et 2024 comportaient cette clause de durabilité.

Dans le cadre des appels d'offre, une évaluation des fournisseurs potentiels par EcoVadis sur quatre dimensions (Environnement, Travail et droits de l'homme, Éthique et Approvisionnement durable), incluant les conditions de travail de leurs salariés et le fait qu'ils prennent des mesures pour les rémunérer au moins au niveau du salaire vital local, est requise.

Dans son approche du salaire vital, EcoVadis ne considère que des données crédibles, fiables et selon une méthodologie robuste afin de s'assurer que les données reflètent avec précision les conditions de vie et les coûts locaux. Pour assurer la robustesse de la méthodologie des données de salaire vital, EcoVadis accepte les données validées selon le processus de reconnaissance des méthodologies de données de salaire vital de l'IDH. Le salaire vital est défini par l'IDH comme une rémunération suffisante pour permettre un niveau de vie décent pour le travailleur et sa famille dans leur localisation et leur époque. Les éléments d'un niveau de vie décent incluent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, les vêtements et d'autres

besoins essentiels, y compris une provision pour les événements imprévus.

La méthodologie d'EcoVadis est robuste et fiable, couvrant tous les pays, quel que soit le niveau de risque.
EcoVadis examine si le fournisseur a :

- pris un engagement de rémunérer ses salariés au moins au niveau du salaire vital local ou a analysé si ses salariés sont rémunérés au moins à ce niveau ;
- des politiques (objectif quantitatif avec échéance), des lignes directrices en place pour des actions correctives afin d'éliminer les écarts avec le niveau de salaire vital local, le cas échéant ; et
- les résultats de l'analyse des écarts avec le niveau de salaire vital et/ou la certification en tant que *Living Wage employer*.

Les fournisseurs d'AXA (représentant plus de 60 % des dépenses d'AXA) sont régulièrement soumis à une analyse/évaluation par EcoVadis, qu'ils aient un niveau d'exposition à la criticité élevé, moyen ou faible. Près de 97 % des fournisseurs actuels qui ont été évalués au cours des trois dernières années ont obtenu un score de 40 ou plus sur le thème des droits de l'homme dans l'évaluation d'EcoVadis.

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…) ?

AXA réalise régulièrement, et au moins tous les trois ans, une évaluation des risques liés aux droits de l'homme par le biais d'un tiers indépendant, visant à identifier les risques les plus pertinents en matière de droits de l'homme qu'AXA doit prendre en compte dans l'exercice de ses activités (en tant qu'assureur, investisseur et employeur) et dans ses opérations. Une évaluation des risques liés aux droits de l'homme est en cours et sera publiée en 2025. L'évaluation inclut une analyse de l'approche d'AXA en matière de salaire vital.

AXA a également développé une méthodologie de matrice de criticité tenant compte de l'exposition critique brute (y compris l'exposition au risque pays, la longueur de la chaîne de valeur) et de l'environnement de contrôle des fournisseurs, visant à les classer en trois niveaux d'exposition à la criticité. Cette matrice détermine l'approche en matière de recherche/sélection de fournisseurs, de contractualisation et de gestion des relations (évaluation EcoVadis, plan de remédiation et audit).

Chaque année, AXA définit la liste des fournisseurs qui feront l'objet d'une évaluation EcoVadis, qui peut conduire à un plan de remédiation en fonction des résultats. Les

fournisseurs sélectionnés peuvent avoir des niveaux d'exposition à la criticité élevés, moyens ou faibles.

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 ?

AXA met en œuvre la Politique du Groupe en matière de droits de l'homme, qui inclut également une disposition sur le salaire vital. Ainsi, AXA s'est engagé à respecter des normes internationales telles que la Déclaration universelle des droits de l'homme des Nations Unies, les principes directeurs de l'Organisation internationale du travail (OIT), le Pacte mondial des Nations Unies et les recommandations de l'OCDE. La Politique du Groupe en matière de droits de l'homme a été élaborée en tenant compte des intérêts des principales parties prenantes, y compris les employés, les clients, les fournisseurs et les investisseurs, à travers un dialogue et un engagement continus. Cette politique est mise à disposition des parties prenantes potentiellement affectées et de celles qui doivent l'appliquer, au travers de plusieurs canaux, tels que le site web du Groupe AXA, l'Édition mondiale de l'intranet et les politiques locales de signalement des alertes. De plus, AXA offre des formations et des ressources pour s'assurer que tous les salariés comprennent et respectent cette politique.

En tant qu'employeur responsable et inclusif, AXA vise à offrir des chances égales d'opportunités et interdit la discrimination. À cet égard, AXA a collaboré avec le FairWage Network pour réaliser des évaluations annuelles des écarts de rémunération avec le niveau de salaire vital local. AXA a été certifié en tant que *Global Living Wage Employer* pour la deuxième année consécutive et s'est engagé à offrir à l'ensemble de ses salariés une rémunération cash cible au moins équivalente à 110 % du salaire vital local d'ici la fin de l'année 2026 (Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[83], p. 197).

L'approche d'AXA en matière d'équité salariale (y compris l'engagement et les progrès du Groupe en matière d'équité salariale et de salaire vitale) est régulièrement discutée avec le Conseil d'Administration d'AXA et le Bureau du Comité d'Entreprise Européen (composé de représentants des salariés des entités AXA basées en Europe).

En tant qu'assureur, investisseur et client responsable, AXA reste vigilant sur les ambitions des parties prenantes concernant le salaire vital. AXA collabore avec ses fournisseurs et a mis en place un cadre commun (clause de durabilité dans les accords contractuels, mise en œuvre de plans d'action) pour les aider à progresser dans leur ambition sur le salaire vital. AXA adopte une approche globale dans la sélection et la gestion des fournisseurs, de sorte que le salaire vital est l'un des nombreux critères qui influencent le choix des fournisseurs.

---

[83] https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/4f19bf07-00e9-4221-9275-06bb66c16d1e_AXA_URD2024_FR.pdf

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

L'ambition d'AXA est d'élargir le périmètre des fournisseurs faisant l'objet d'une analyse/évaluation annuelle par EcoVadis afin d'identifier en temps réel tout problème lié à l'environnement, au travail et aux droits de l'homme, à l'éthique ou à l'approvisionnement durable. AXA établit un plan de remédiation via la plateforme EcoVadis si le fournisseur a une nouvelle évaluation EcoVadis jugée insatisfaisante ou s'il est impliqué dans une controverse grave. Quelques exemples de controverses ESG incluent des problèmes sociaux tels que des pratiques de travail ou des violations des droits de l'homme.

AXA réalise également des examens annuels des fournisseurs stratégiques au cours desquels cinq indicateurs de performance clés (KPI) ESG (y compris le salaire vital) sont remis en question avec le fournisseur.

En complément de la gestion du risque fournisseur, AXA s'assure de la responsabilité ESG de ses équipes en *(i)* garantissant la responsabilité des salariés (Code de déontologie pour les associés en approvisionnement) et *(ii)* partageant des directives ESG et en organisant des sessions de sensibilisation pour les équipes sur l'approvisionnement durable.

BNP PARIBAS

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Concernant les fournisseurs, le dispositif en place pour identifier et maitriser les risques liés à la non-attribution d'un salaire décent chez nos fournisseurs et sous-traitants comprend :

- Une cartographie des risques ESG permettant d'identifier les risques liés aux différentes catégories d'achats hors-production[84] du Groupe, dont les risques sur les droits humains et conditions de travail.
- Une charte des achats responsables appliquée actuellement par le Groupe qui prévoit l'attribution d'un salaire et d'un temps de travail décents en versant un salaire minimum satisfaisant les besoins fondamentaux, et respectant les règlementations des pays où ils exercent, en termes d'heures de travail et de temps de repos. Nos fournisseurs de rang 1 adhèrent à cette Charte à l'occasion de la signature des contrats. La Charte demande aux fournisseurs de promouvoir les mêmes principes auprès de leurs propres fournisseurs.
- Des critères ESG valorisés au minimum à hauteur de 15% lors de la sélection des fournisseurs. Ces critères tiennent compte des principaux enjeux liés à la catégorie d'achats, en particulier concernant les droits humains et les conditions de travail (dont l'attribution d'un salaire décent).
- Des modèles de contrat intégrant des clauses environnementales et sociales et qui prévoient la possibilité pour BNP Paribas de mettre fin à la relation en cas de la violation des obligations en matière de RSE.
- Une démarche d'audit sur site de nos fournisseurs, initiée en 2020-2021 en initiative sectorielle avec d'autres banques de la place en France. Les audits sur site intègrent le sujet du salaire décent. A fin 2024, 7 fournisseurs sur trois catégories d'achat distinctes ont été audités en France, Hongrie, Allemagne et Portugal.

En cas de controverses dont BNP Paribas serait informé, nous demandons des informations au fournisseur et la mise en place d'un plan d'actions avant d'envisager la fin du contrat.

Fin 2023, nous avons déployé une plateforme d'audits documentaires externe pour les fournisseurs représentant 60% des dépenses du Groupe. Les critères d'analyse de notre prestataire (Ecovadis) intègrent la question du salaire décent.

Des éléments plus détaillés sont publiés dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 de BNP Paribas en pages 882 (plan de vigilance, cartographie des risques), 884, 888 et 900 (déclaration sur l'esclavage moderne). La charte des achats responsables est disponible en suivant le lien ci-après : Microsoft Word - 12112018_Charte Achats Responsables_VF_FR FINAL.DOCX[85]

[84] Les achats de production correspondent à des achats de biens et services spécifiques à une activité commerciale.

[85] https://asset.mediahub.bnpparibas/is/content/bnpparibas/2023_PandP_Charte_Achats_Responsables_Fr

BUREAU VERITAS

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…) ?

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*

Bureau Veritas s'engage à mettre en œuvre tous les moyens raisonnables et nécessaires pour assurer un niveau de vie décent pour les travailleurs de sa chaîne de valeur, en se concentrant principalement sur ses fournisseurs de rang 1. Cette approche est ancrée dans le Code de conduite des partenaires d'affaires de Bureau Veritas. Ce code exige explicitement que les fournisseurs offrent des salaires et des avantages sociaux au moins équivalents aux exigences légales nationales, y compris le salaire minimum, et en ligne avec les pratiques en vigueur dans l'industrie et sur les marchés du travail locaux. Tous les fournisseurs de rang 1 doivent formellement accepter ce code de conduite lors de leur référencement.

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…) ?

Bureau Veritas a mis en place une matrice d'évaluation des risques ESG dans le cadre de sa procédure d'Achats Responsables. Cette matrice intègre des facteurs tels que les risques ESG liés au pays d'opération de chaque fournisseur et les risques ESG liés au secteur d'activité de chaque fournisseur. Cette méthodologie permet d'identifier les fournisseurs à haut risque et de les prioriser pour une évaluation et un suivi plus approfondis.

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 ?

Oui, explicitement intégré dans le Code de conduite des partenaires d'affaires de Bureau Veritas, le respect d'un niveau de vie décent est un critère clé dans le processus de sélection et d'évaluation des fournisseurs de Bureau Veritas.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

La campagne annuelle d'évaluation de la durabilité des fournisseurs critiques a permis d'identifier et de traiter systématiquement les risques liés aux conditions de travail et au salaire décent. Des plans d'actions correctifs sont mis en place pour les fournisseurs identifiés comme non conformes, permettant ainsi une amélioration continue.
Bureau Veritas s'engage à poursuivre et à renforcer cette approche dans les années à venir, en fixant des objectifs de progrès mesurables et en élargissant progressivement le périmètre de suivi à l'ensemble de sa chaîne de valeur.
Pour s'assurer que les engagements de ses fournisseurs sont mis en œuvre, Bureau Veritas peut à tout moment les soumettre à des audits sociaux et documentaires. Tout manquement peut entraîner la résiliation du contrat. Le système d'alerte (i.e. ligne d'alerte) permet également aux parties prenantes de signaler tout incident, qui fera l'objet d'une enquête et de mesures appropriées.

BOUYGUES

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…) ?

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*

Devant la multiplicité des dénominations et définitions, dans un contexte réglementaire européen évolutif, Bouygues a entrepris dès 2023 des travaux de définition, de sensibilisation, d'information et de formation interne sur cette thématique, en coordination avec ses six métiers.

Début 2024, Bouygues a noué un partenariat avec l'ONG *Fair Wage Network* afin de disposer d'un référentiel précis en matière de salaire décent pour chaque pays et région du monde, le Groupe étant présent dans plus de 80 pays. En 2024, le Groupe a porté en priorité ses efforts sur l'analyse des rémunérations de ses effectifs dans ses principaux bassins d'emploi (qui représentent plus de la moitié de ses effectifs). Il prévoit de sensibiliser et d'accompagner ses fournisseurs et sous-traitants stratégiques, notamment en matière de rémunération décente.

Début 2025, Bouygues a adopté, et déploie actuellement, une politique Droits humains applicable à l'ensemble des métiers du Groupe. Elle est disponible sur notre site internet (lien : **Politique droits humains nos 12 engagements**[86]). La Politique définit un socle commun de douze engagements en faveur du respect des droits humains, parmi lesquels figure la démarche du Groupe en matière de rémunération et d'avantages sociaux. Ainsi, la politique de rémunération du Groupe vise à assurer « *une rémunération décente à l'ensemble des collaborateurs dans le pays où ils exercent leur activité, c'est-à-dire permettant de couvrir, dans le pays en question, au moins la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et les autres besoins essentiels, y compris la prise en charge d'événements imprévus* » (4ème engagement).

La Politique Droits Humains prévoit également que les entités, dans le cadre du dialogue avec leurs fournisseurs et sous-traitants, attendent d'eux « *qu'ils appliquent et répercutent dans leur chaîne de valeur des standards identiques ou équivalents à la présente Politique* » (12ème engagement). Dans ce cadre, la Charte RSE pour les

[86] https://www.bouygues.com/wp-content/uploads/2025/02/politique-droits-humains-bouygues-1.pdf

fournisseurs et sous-traitants du Groupe, qui leur est présentée et peut être annexée aux contrats, a été mise à jour début 2025. Elle prévoit le respect par les fournisseurs et sous-traitants des conventions fondamentales de l'OIT et de la législation locale en matière de rémunération. En l'absence de salaire minimum légal, la convention OIT C131 sur les salaires minima est applicable.

Les six métiers du Groupe s'appuient sur la plateforme Ecovadis pour évaluer la performance RSE de leurs fournisseurs stratégiques, en contrat-cadre ou à risque, l'un des thèmes sur lesquels porte cette évaluation étant les droits humains. Des audits sociaux sont menés auprès des fournisseurs considérés comme étant à risque, ces audits vérifiant notamment le niveau de rémunération des salariés du fournisseur.

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...) ?

Le Groupe a élaboré une matrice de criticité à l'aide de la méthodologie de *Fairwage Network*. Celle-ci présente la liste des pays dans lesquels le Groupe opère et présente pour chacun d'entre eux l'écart entre le salaire minimum en vigueur dans le pays et le salaire décent calculé par *Fair Wage Network* dans ce même pays, tout en tenant compte des effectifs présents localement.

La priorité est de mettre en œuvre un plan de déploiement progressif de cette analyse qui permet de développer une approche par les risques pour bâtir un plan d'action adapté aux zones géographiques ou pays prioritaires, notamment ceux dans lesquels les effectifs du Groupe sont les plus importants.

Pour ce qui concerne la chaîne de valeur, ainsi qu'il a été dit supra, le Groupe a précisé dans sa politique Droits humains qu'il s'attendait à ce que ses fournisseurs et sous-traitants « *qu'ils appliquent et répercutent dans leur chaîne de valeur des standards identiques ou équivalents à la présente Politique* ». La Charte RSE pour les fournisseurs et sous-traitants du Groupe, récemment mise à jour, contient des stipulations en la matière et peut-être annexée aux contrats d'achat de fourniture ou de sous-traitance.

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...) ?

Bouygues a réalisé une cartographie des risques dans le cadre de son devoir de vigilance, notamment sur les relations et les conditions de travail de ses salariés et des salariés des fournisseurs et sous-traitants. Les risques identifiés incluent la complexité et la diversité des chaînes de valeur, le niveau de risque des pays sur les questions sociales, le niveau de vulnérabilité de la main d'œuvre, le type d'activité.
Les mesures prises par le Groupe pour réduire les risques sont les suivantes :

- **Sensibilisation et information du management et de la filière RH depuis 2023** : Bouygues a entrepris plusieurs actions de sensibilisation et d'information, notamment :
  - la sensibilisation des 500 principaux managers du Groupe aux droits humains et aux engagements de Bouygues ;
  - un groupe de travail « Compensation and Benefits » pour préparer l'exercice de collecte de données ; et
  - une masterclass sur la stratégie et la rémunération, incluant la rémunération décente.
- **Mise à jour de la méthodologie du plan de vigilance** : en 2023, Bouygues a mis à jour sa méthodologie pour définir les risques à l'échelle des activités et des familles d'achat.
- **Politique Droits humains** : Bouygues a publié début 2025 sa politique Droits humains qui inclut un volet sur la rémunération et les avantages sociaux (voir ci-avant).
- **Mise à jour début 2025 de la Charte RSE pour fournisseurs et sous-traitants dans le cadre de la publication de la politique Droits humains**. Elle prévoit le respect par les fournisseurs et sous-traitants des conventions fondamentales de l'OIT et de la législation locale en matière de rémunération. En l'absence de salaire minimum légal, la convention OIT C131 sur les salaires minima est applicable (voir ci-avant) ;
- **Audits et évaluations sur la base de la plateforme Ecovadis et d'audits sociaux (voir ci-avant)**.

Les mesures prises par les métiers pour réduire les risques sont détaillées dans le document d'enregistrement universel 2024 (p. 278-281).
Le Groupe a mis en place un dispositif de recueil et de traitement des signalements, ouvert pour toute situation pouvant constituer une alerte en matière d'éthique des affaires, d'éthique managériale, de manquement aux droits humains ou de violation de données personnelles. Dans le cadre de ce dispositif, une plateforme numérique multilingue accessible par ordinateur et smartphone est mise à disposition. L'accès à la plateforme est possible en permanence au moyen de l'intranet du Groupe et de ses métiers, et sur le site bouygues.com. Le lanceur d'alerte interne et/ou externe est d'abord invité à identifier le métier du Groupe concerné par son alerte puis signale, anonymement ou non selon son souhait, tout fait qu'il considère contraire à l'éthique ou à la loi.

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 ?

La RSE au sens large s'intègre progressivement aux critères de sélection des fournisseurs et sous- traitants de Bouygues et de ses métiers.

Le déploiement de la politique Droits humains du groupe Bouygues soutiendra les efforts pour progresser à moyen terme en matière d'achats responsables dans la chaîne de valeur. La politique Droits humains du Groupe, publié début 2025 (voir ci-avant) prévoit que « *Les Entités s'attachent à dialoguer avec leurs Fournisseurs et Sous-traitants à propos du contenu de cette Politique et à entretenir une relation partenariale et équilibrée avec eux. Ainsi, les Entités attendent de leurs Sous-traitants et Fournisseurs qu'ils appliquent et répercutent dans leur chaîne de valeur des standards identiques ou équivalents à la présente Politique.* » (12ème engagement)

Les métiers de Bouygues ont déjà mis en place plusieurs initiatives pour progresser dans le respect du critère RSE. Par exemple, Bouygues Construction a créé une grille d'audit interne relative aux droits fondamentaux de ses collaborateurs et des sous-traitants, évaluant les risques d'exposition sur les conditions de travail.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Bouygues a adopté début 2025 et déploie une politique Droits humains applicable à l'ensemble du Groupe. La charte RSE pour fournisseurs et sous-traitants a été mise à jour dans ce contexte. La politique Droits humains contient notamment un engagement sur la rémunération décente (4ème engagement) et un engagement sur le respect des droits humains dans la chaîne de valeur du Groupe (12ème engagement) : voir ci-avant.

Les critères de rémunération variable des dirigeants métiers et Groupe prévoient :

- **un plan d'action ainsi que des indicateurs pertinents et des moyens associés** (par exemple, nomination et formation des référents, gouvernance, formations thématiques, etc.) en lien avec la politique Droits humains et la cartographie des risques associés ; et
- **une politique d'identification des achats et des fournisseurs les plus à risque**, avec le déploiement d'un processus de dialogue avec ces fournisseurs ; la mise en place, d'une part, d'un processus de traçabilité du dialogue et, d'autre part, d'actions concrètes.

Comme mentionné ci-avant, les six métiers de Bouygues utilisent la plateforme EcoVadis pour évaluer la performance RSE (Responsabilité sociétale des entreprises) de ses fournisseurs stratégiques, en contrat cadre ou à risque. Cette évaluation couvre quatre thèmes principaux :

- l'environnement ;
- les droits humains ;
- l'éthique ;
- les achats responsables.

Les fournisseurs sont notés et des actions correctives sont proposées en cas de note insuffisante. En 2024, 1 502 fournisseurs avaient été évalués au moyen d'Ecovadis à fin 2024, dont 827 nouveaux fournisseurs évalués en 2024, soulignant une nouvelle progression de la démarche durant l'année.

En complément, Bouygues Construction commande des audits sociaux à des tiers externes (SGS, Intertek, Bureau Veritas) pour vérifier la conformité de ses fournisseurs situés dans des pays à risque. Ces audits couvrent des thématiques telles que le travail des enfants, le travail forcé, la santé - sécurité et l'anti-corruption. Depuis 2019, près de 150 audits ont été réalisés, dont 30 en 2024. Les fournisseurs présentant des risques potentiels sont soumis à des évaluations complémentaires et à des audits. Si aucun progrès n'est constaté après réévaluation, des mesures peuvent être prises, allant jusqu'à la résiliation du contrat.

CAPGEMINI

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

En tenant compte de notre modèle économique et de nos types d'activités, et sur la base d'un exercice de cartographie des risques réalisé en 2023 pour évaluer nos catégories d'achat et nos zones géographiques les plus à risque du point de vue de l'environnement, de la santé et de la sécurité et des droits humains, les travailleurs des deux catégories d'achat suivantes ont été identifiés comme exposés aux risques liés aux conditions de travail, notamment concernant la rémunération décente et les avantages sociaux :

« Gestion des bâtiments & Immobilier » et « Matériel informatique ».

Voici les principales actions menées dans ce domaine :

- Notre Code de Conduite des Fournisseurs définit les engagements minimaux que Capgemini attend d'eux, en matière de responsabilité sociétale des entreprises, d'éthique, de lutte contre la corruption, de conformité réglementaire et de standard dans les relations commerciales. Tous les fournisseurs de Capgemini sont tenus de le respecter, sans exception et indépendamment de la nature et de l'ampleur des activités que nous menons conjointement.
  Ces normes de conduite englobent nos principes relatifs au respect des lois internationales, nationales et locales, ainsi qu'aux droits humains, aux droits du travail et à la lutte contre l'esclavage moderne. Elles précisent également l'obligation pour nos fournisseurs de mener leurs activités commerciales selon les normes les plus exigeantes d'intégrité, en évitant toutes formes de corruption, de pots-de-vin, d'extorsion ou de détournement de fonds, et de pratiques commerciales déloyales. Dans le cadre de son ambition ESG, Capgemini exige de tous ses principaux fournisseurs un engagement formel envers les principes énoncés dans son Code de Conduite des Fournisseurs.
- Au sein de ce Code, Capgemini a intégré un engagement dédié à l'établissement de conditions de travail justes et favorables. Cet engagement stipule que les fournisseurs doivent veiller à ce que les travailleurs soient rémunérés au moins au salaire minimum légal et soient rémunérés pour les heures supplémentaires conformément aux lois et réglementations applicables. (Code de Conduite des Fournisseurs de Capgemini).
- En 2024, nous avons initié une évaluation et une surveillance centralisée des risques liés à notre chaîne d'approvisionnement en utilisant une plateforme d'évaluation ESG des fournisseurs. Nous avons également mené une évaluation pilote sur une sélection de nos fournisseurs dans plusieurs régions, en nous concentrant spécifiquement sur les catégories les plus exposées aux atteintes aux droits humain, telles que la « Gestion des bâtiments/Immobilier » et le « Matériel informatique ». Voir la section 4.1.6.4.c - Actions de maîtrise des risques de notre Document d'enregistrement universel 2024 pour plus d'information.

CARREFOUR

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…) ?

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*

Les politiques et plans d'actions concernant la rémunération de notre chaîne de valeur sont décrits en section 2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement de l'état de durabilité de Carrefour.

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…) ?

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 ?

Les politiques et plans d'actions concernant la rémunération de notre chaîne de valeur sont décrits en section 2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement de l'état de durabilité de Carrefour.

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…) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Les politiques et plans d'actions concernant la rémunération de notre chaîne de valeur sont décrits en section 2.1.3.2.2 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains au sein des chaînes d'approvisionnement de l'état de durabilité de Carrefour.

CRÉDIT AGRICOLE

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...) ?

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*

Le Groupe Crédit Agricole s'est engagé à promouvoir le respect des droits humains fondamentaux et des conditions de travail décentes chez ses fournisseurs et sous-traitants, via sa politique d'achats responsables.

Le Groupe Crédit Agricole S.A. prévoit, au sein de ses contrats, des clauses permettant aux fournisseurs de s'engager sur les principes énoncés dans la Charte "Achats responsables", initiative commune à plusieurs banques-assurances de la place et également à travers une clause spécifique relative au respect des droits sociaux et humains.
Les engagements réciproques énoncés reposent notamment sur les principes fondamentaux du Pacte Mondial des Nations Unies, auquel l'ensemble des Signataires ont adhéré, dans le domaine des droits de l'Homme, des conditions de travail, de l'environnement et de la lutte contre la corruption.
La capacité des fournisseurs à s'engager et à traduire ces engagements au travers de pratiques adaptées fait partie des critères d'évaluation retenus par les Signataires tout au long de la relation avec leurs fournisseurs.
Les Signataires attendent des fournisseurs qu'ils s'engagent à respecter, quels que soient les pays où ils opèrent, les principes de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme (édictée par l'ONU -1948) et des Conventions de l'Organisation Internationale du Travail (OIT), avec notamment « l'attribution d'un salaire et d'un temps de travail décents en versant un salaire minimum satisfaisant les besoins fondamentaux, et respectant les règlementations des pays où ils exercent, en termes d'heures de travail et de temps de repos».

Par ailleurs, les performances environnementales et sociales des fournisseurs sont notamment évaluées par un tiers et confiée à Ecovadis. Le questionnaire adressé à nos fournisseurs comporte une question obligatoire sur le salaire décent :
« Vous êtes-vous engagé à verser un salaire décent ou avez-vous vérifié si vos employés recevaient un salaire décent ? ».
Dans l'affirmative, trois questions supplémentaires apparaissent sur les politiques, les actions et les résultats :

- Décrivez votre politique en matière de paiement d'un salaire décent

- Quelles mesures votre entreprise a-t-elle prises pour verser un salaire décent à ses employés ?
- Veuillez rendre compte des indicateurs de performance clés suivants relatifs au salaire décent ainsi qu'une option de certificat spécifique au salaire décent « Votre entreprise a-t-elle obtenu une certification de système de gestion du travail et des droits de l'homme ? »

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…) ?

La démarche de gestion des risques ESG pilotée par la Direction des achats Groupe Crédit Agricole S.A. intègre des éléments d'identification des catégories d'achats à risque, d'évaluation et d'atténuation de ces risques dans le processus achats.

L'identification des catégories d'achats à risque s'appuie sur une cartographie des risques ESG, établie en partenariat avec plusieurs banques de la place en collaboration avec l'Afnor. Les catégories d'achats sont réparties sur quatre niveaux de risques ESG. Le risque est analysé en fonction de trois paramètres internes et externes aux catégories d'achats : la chaîne d'approvisionnement, l'intensité de la main- d'œuvre et l'environnement des affaires lié au pays concerné par l'achat.

Pour chaque catégorie d'achat, ces trois paramètres sont chacun analysés sur la base :

- des sources du risque selon les 13 enjeux suivants :

Ethique	Droit de l'Homme	Environnement
Fraude et corruption, Protection des données Droit de propriété	Santé et sécurité, Conditions de travail, Discrimination, Esclavage moderne Travail des enfants.	Ressources naturelles, Pollution, Biodiversité, Gaz à effet de serre, Déchets, fin de vie

- de la probabilité d'apparition des événements et leur gravité,
- des conséquences analysées selon 4 dimensions (financière, juridique, organisationnelle et réputation),
- des causes du risque, qui seront traitées de façon opérationnelle sous l'angle de recommandations (actions pour agir sur les causes, hiérarchisées selon les priorités).

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 ?

La performance RSE des fournisseurs est évaluée à minima lors de la phase d'appel d'offres et à l'occasion de campagnes d'évaluation dédiées. Elle représente au moins 15% de la note d'évaluation globale du fournisseur lors de la phase d'appel d'offre. Cette dernière est évaluée sur quatre critères clés :

- Les performances environnementales et sociales : évaluation réalisée par un tiers et confiée à Ecovadis (il intègre un questionnement sur le travail décent) ;
- Les démarches inclusives ;
- Les engagements en matière de décarbonation ;
- Les risques spécifiques à la catégorie d'achat concernée (sur la base de la cartographie des risques AFNOR).

La performance RSE des fournisseurs appartenant aux catégories d'achats jugées à risque plus élevé fait l'objet de modalités renforcées, notamment :

- La notation par un organisme tiers est obligatoire. En cas de refus d'un fournisseur de réaliser cette évaluation, aucune passation de marché ne peut être entreprise.
- La performance RSE représente au moins 20% de la note d'évaluation globale du fournisseur lors de la phase d'appel d'offre.
- Des critères supplémentaires sont ajoutés au questionnaire initial qui peuvent intégrer la thématique du travail décent.

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…) ?

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… (des exemples seraient les bienvenus)*

La feuille de route pour l'avenir est en cours d'élaboration.

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

Le pilotage des risques et de la conformité des fournisseurs mis en place vise à assurer une surveillance des fournisseurs avec lesquels le Groupe Crédit Agricole S.A. travaille ou souhaite travailler. Il a pour objectif de détecter et d'atténuer les risques identifiés grâce à la cartographie des risques ESG notamment pour décider d'établir une nouvelle relation, de continuer une relation existante ou de la terminer. Il poursuit la recherche d'amélioration d'efficacité des mesures de prévention.

La connaissance des fournisseurs est requise pour l'application des prescriptions émises dans le cadre de la loi Sapin II et la loi sur le Devoir de Vigilance, ainsi que pour le respect des dispositifs normatifs attachés au respect des sanctions internationales.

Au sein du Groupe Crédit Agricole S.A., elle se traduit par :

- La définition d'un profil de risque fournisseurs et une appréciation de la conformité ;
- La réalisation du criblage des données fournisseurs ;
- La mise en œuvre de mesures de vigilance adaptées au degré de criticité des risques identifiés.

Les plans d'actions mis en œuvre par le Groupe Crédit Agricole S.A. dans le cadre du programme "Achats responsables" sont suivis par la Direction des achats qui s'appuie sur le Comité risques fournisseurs Groupe Crédit Agricole S.A. (CRFG) dont le rôle est de piloter les risques pour l'ensemble des fournisseurs et plus particulièrement décider de l'évolution de la relation d'affaires avec les fournisseurs déclarés à risque ou non conforme. Cette instance transverse se réunit trimestriellement pour évaluer les risques sur les aspects financiers, éthiques, environnementaux et sociaux. Elle est composée des membres du Comité de direction des achats, de membres des directions achats des entités, ainsi que de représentants des Directions de la conformité, des risques et de l'engagement sociétal. Les décisions du CRFG s'imposent à l'ensemble des entités du Groupe Crédit Agricole S.A.

Les entreprises opérant dans des secteurs d'activité jugés plus à risques font l'objet d'une vigilance approfondie. Une analyse de la couverture médiatique de ces entreprises est mise en place afin d'identifier toute action incompatible avec les normes en vigueur, notamment la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail, adoptée en 1998 et la thématique du travail décent.

Enfin, le dispositif d'évaluation RSE des fournisseurs peut être complété par des audits sur sites initiés en partenariat avec d'autres banques et réalisés par un auditeur externe. Le processus d'audit sur site porte sur les volets suivants : Droits humains, Santé Sécurité et Environnement, notamment pour des catégories d'achats et des fournisseurs communs au secteur bancaire.

DANONE

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…) ?

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*

Premièrement, il est important de rappeler que Danone propose à ses salariés une rémunération complète, compétitive et équitable en se basant sur le système des emplois Mercer, prenant en compte les réglementations, exigences, et les évolutions externes du marché. Deux politiques constituent la base des salaires décents : les Principes de Développement Durable de Danone[87] et la Politique en matière de Droits Humains[88]. Le versement d'un salaire décent ou, au moins du salaire minimum légal ou standard, fait partie intégrante des Principes de Développement Durable décrits au chapitre Droits humains du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Concernant le personnel non-salarié et les salariés de notre chaîne de valeur, outre les neuf accords-cadres internationaux conclus entre Danone et l'UITA, la convention collective de 2005 consacrée aux Principes Sociaux Fondamentaux s'applique aux travailleurs de la chaîne de valeur du Groupe. Cet ensemble de principes porte sur le travail des enfants, le travail forcé, la discrimination, la liberté d'association et le droit à la négociation collective, les soins de santé et la sécurité au travail, les heures de travail et la rémunération. Il a été intégré aux Danone Sustainability Principles[89] (Principes de Développement Durable de Danone) et à la Sustainable Sourcing Policy[90] (Politique d'Achats Durables de Danone), tous deux inclus dans les contrats avec les fournisseurs.

Publiée en juin 2024 au terme d'une phase pilote et consultable sur le site internet de Danone, la Politique d'Achats Durables définit les normes applicables aux fournisseurs de Danone en matière sociale, environnementale et d'éthique des affaires. Dans le prolongement des Principes de Développement Durable, cette nouvelle version vise à transformer la chaîne de valeur agroalimentaire en imposant

---

87 https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2022/dsp-2022-implementation-danone-and-employees.pdf

88 https://www.danone.com/content/dam/corp/local/fra/danone-renew/politique-de-conformite/danone-human-rights-policy.pdf

89 https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2022/dsp-2022-implementation-danone-and-employees.pdf

90 https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2024/sustainable-sourcing-policy-june-2024.pdf

de travailler exclusivement avec des partenaires et des fournisseurs qui partagent les mêmes points de vue et qui respectent, ou s'efforcent activement de respecter, les exigences réglementaires. La Politique d'Achats Durables va plus loin que les Principes de Développement Durable et a permis d'approfondir le dialogue avec des experts internes et externes, des ONG et des représentants du personnel. A titre d'exemple, elle précise que les salaires doivent être directement versés aux travailleurs, à échéance et dans leur intégralité, et que toute retenue non imposée par la loi doit être approuvée par ces derniers.

Danone s'est engagée en 2023 à déployer sa Politique d'Achats Durables chez tous ses fournisseurs d'ici 2030. Élaborée selon un processus conjuguant dialogue avec les équipes internes transversales, dialogue avec les parties prenantes externes et analyse comparative avec les pairs, cette politique a été approuvée par le Comité Mondial d'Engagement en octobre 2023 et présentée au Comité CSR du Conseil d'Administration en juin 2024. En 2024, 100 % des salariés de Danone sont au niveau ou au-dessus du salaire décent, selon la méthodologie du réseau Fair Wage Network pour des salaires équitables. A noter également que l'obtention de la certification Fair Wage Network pour l'ensemble des salariés de Danone en 2025 fait partie des critères de la rémunération variable annuelle du Directeur Général.

La Politique d'Achats Durables s'applique à tous les fournisseurs de rang 1, à l'exception de ceux spécifiquement couverts par les Principes de Développement Durable, tels que les agriculteurs et les autres partenaires commerciaux (administrations publiques sans activités industrielles et commerciales, distributeurs, détaillants, etc.). Danone a conscience du rôle essentiel de ses fournisseurs dans la mise en œuvre de sa Politique d'Achats Durables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Aussi sont-ils tenus de répercuter les dispositions obligatoires équivalentes à cette politique dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

Sur le plan social, dix principes ont été identifiés dans la politique d'Achats Durables parmi lesquels le versement d'un salaire décent et au moins le salaire minimum légal ou standard applicable.

Comme expliqué dans notre Politique à la page 22, les salaires et avantages payés pour une semaine de travail standard respectent au minimum, les normes légales nationales ou les normes de référence de l'industrie, selon la plus élevée, et les travailleurs sont payés un salaire équitable, comparé aux pratiques salariales standard dans l'industrie/pays. De plus, tous les travailleurs reçoivent et comprennent leur bulletin de paie pour chaque période de paie, qui indique clairement les composants de leur rémunération, y compris les montants exacts pour les salaires, les avantages, les incitations/bonus et toute déduction. Tous les salaires sont payés à temps et en totalité à chaque période de paie. Tous les paiements sont effectués directement à tous les travailleurs en monnaie légale ou sur un compte bancaire à leur nom. Tous les avantages légalement requis et/ou courants dans l'industrie sont fournis à tous les travailleurs concernés, y compris, mais sans s'y limiter, la pension, l'allocation logement, les congés payés, l'allocation professionnelle, etc.

Enfin, tous les travailleurs sont couverts par un régime d'assurance ou de sécurité sociale protégeant contre les blessures et maladies professionnelles conformément aux exigences légales nationales applicables.

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…) ?

Dans son analyse des sujets saillants en matière de droits humains, Danone a identifié les impacts négatifs matériels bruts (avant toute action entreprise par Danone) liés aux travailleurs de sa chaîne de valeur.

Via cette analyse, les travailleurs ou les agriculteurs de la chaîne de valeur de Danone peuvent ne pas percevoir un salaire décent et donc ne pas être en mesure de subvenir à leurs besoins essentiels ou à ceux de leur famille.

Cette problématique peut concerner les travailleurs externes sur site (sous-traitants), tout comme d'autres travailleurs de la chaîne de valeur de Danone et résulter d'un retard de paiement, de retenues abusives, d'une rémunération au temps passé ou à la pièce, ou du niveau de salaire versé. Les difficultés de rémunération des producteurs sont souvent liées au prix d'achat des matières premières produites. Dans les pays en voie de développement, cet impact concerne particulièrement les secteurs agricoles et de gestion des déchets. Dans les pays développés, il concerne davantage les travailleurs impliqués dans les activités de transport (chauffeurs routiers) et de logistique.

Afin de minimiser les risques et dans le cadre de son programme RESPECT, Danone met en œuvre un processus de diligence raisonnable en matière d'approvisionnement responsable afin de s'assurer que ses fournisseurs de rang 1 (hors producteurs de lait) respectent les Principes de Développement Durable de Danone et, petit à petit, sa Politique d'Achats Durables.

Cette démarche implique de collaborer avec les fournisseurs, de les évaluer, de réaliser des audits et de remédier aux non-conformités critiques mises au jour par ces audits.

Le programme RESPECT s'articule autour de quatre grands piliers :

1. **Évaluation des risques ESG des fournisseurs de rang 1** : en 2024, Danone a renforcé son programme RESPECT en introduisant un nouvel outil d'analyse des risques ESG qui, une fois complètement déployé, permettra la mise en œuvre d'un processus de diligence raisonnable plus adapté et proactif, mettant l'accent sur les impacts en matière de droits humains.

2. **Autoévaluations** : Danone impose aux fournisseurs de rang 1 de remplir un questionnaire d'auto-évaluation de leur performance en matière de durabilité via la

plateforme Sedex (Supplier Ethical Data Exchange) ou la plateforme EcoVadis, selon la catégorie à laquelle ils appartiennent. Ces plateformes génèrent des tableaux de bord qui évaluent les dimensions liées aux normes du travail, à la santé et à la sécurité, aux pratiques environnementales et à l'éthique des affaires. Fin 2024, 3 159 entités fournisseurs étaient enregistrées sur les plateformes Sedex ou EcoVadis, représentant 70,8 % des dépenses du Groupe, contre 3 511 en 2023, représentant 69 % des dépenses.

3. **Évaluations sur site commanditées par Danone et réalisées par des experts tiers** : Danone identifie les fournisseurs à haut risque ou hautement prioritaires afin de mener des évaluations sur site (audits). Le plan d'audit 2024 a été conçu selon l'approche d'analyse interne en place depuis 2020, qui conjugue les risques liés aux droits humains et le niveau de dépenses. En s'appuyant sur cette analyse, l'équipe chargée du programme RESPECT a collaboré avec les équipes achats à travers le monde pour établir le plan d'audit 2024, sélectionnant 100 sites à haut risque ou hautement prioritaires, dont 92 ont fait l'objet d'une évaluation sur site ou virtuelle.

4. **Dialogue continu avec les fournisseurs et suivi des mesures correctives** : à l'issue des audits, Danone a pour objectif d'établir un dialogue régulier avec ses fournisseurs de rang 1 sur leurs pratiques commerciales responsables et de contrôler la mise en œuvre des mesures correctives identifiées lors des audits, dont ceux commandités par ses pairs sur des fournisseurs communs. Pour accompagner les fournisseurs et assurer le suivi des audits, l'équipe RESPECT dispose de ressources dédiées en Asie et en Amérique latine, qui aident les fournisseurs à élaborer leurs plans d'action correctifs, leur apportent une expertise et dialoguent régulièrement avec eux.

Par ailleurs, le Groupe a développé des programmes dédiés aux agriculteurs. En effet, Danone entretient des relations étroites et de longue date avec ses agriculteurs partenaires, en particulier les petits exploitants, et reconnaît le rôle essentiel qu'ils jouent dans le système alimentaire et l'économie à l'échelle mondiale. Danone travaille avec des producteurs aux États-Unis et en Europe pour développer des contrats innovants, d'une durée moyenne de trois à cinq ans, afin de réduire la volatilité du prix du lait et donner aux agriculteurs davantage de visibilité et de stabilité financière. Ces contrats à long terme dits CPM (Cost Performance Model) prennent en compte les coûts de production dans la fixation du prix du lait et sont établis avec les exploitants agricoles ou leurs organisations. En 2024, 38 % du lait collecté en Europe et 32 % du lait collecté aux États-Unis proviennent de producteurs sous contrats CPM. Au total, 24% du lait collecté par Danone était couvert par des contrats CPM. Il est prévu d'étendre ces contrats CPM afin d'assurer une plus forte résilience de la chaîne d'approvisionnement en lait.

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 ?

La Politique d'Achats Durables vise à transformer la chaîne de valeur agroalimentaire en imposant de travailler exclusivement avec des partenaires et des fournisseurs qui

partagent les mêmes valeurs et qui respectent, ou s'efforcent activement de respecter, les exigences réglementaires.

Dix principes sociaux ont été identifiés dans notre politique d'Achats Durables parmi lesquels le versement d'un salaire décent et au moins le salaire minimum légal ou standard applicable.

Danone s'est engagé en 2023 à déployer sa Politique d'Achats Durables chez tous ses fournisseurs d'ici 2030. Cette politique ainsi que les Danone Sustainability Principles sont inclus dans les contrats avec les fournisseurs. Danone a conscience du rôle essentiel de ses fournisseurs dans la mise en œuvre de sa Politique d'Achats Durables sur l'ensemble de sa chaîne d'approvisionnement. Aussi sont-ils tenus de répercuter les dispositions obligatoires équivalentes à cette politique dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

Enfin, Danone encourage fermement les travailleurs de sa chaîne de valeur à signaler toute violation réelle ou présumée des Principes de Développement Durable ou de la Politique d'Achats Durables.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Comme expliqué ci-dessus, Danone met en œuvre un processus de diligence raisonnable en matière d'approvisionnement responsable afin de s'assurer que ses fournisseurs de rang 1 (hors producteurs de lait) respectent les Principes de Développement Durable de Danone et, petit à petit, sa Politique d'Achats Durables.

Cette démarche implique de collaborer avec les fournisseurs, de les évaluer, de réaliser des audits et de remédier aux non-conformités critiques mises au jour par ces audits. Depuis 2017, Danone a fait évoluer le programme RESPECT vers une démarche plus globale de diligence raisonnable et a renforcé ses exigences en matière de droits humains. Cette approche est conforme aux United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGP).

Le programme RESPECT s'articule autour de quatre grands piliers : *(i)* évaluation des risques ESG des fournisseurs de rang 1, *(ii)* auto-évaluations, *(iii)* évaluations sur site commanditées par Danone et réalisées par des experts tiers, et *(iv)* dialogue continu avec les fournisseurs et suivi des mesures correctives. Vous trouverez les détails de chacun de ces points à la question b).

Ci-dessous est listé le détail des non-conformités :

Non-conformités	2023	2024
Nombre total de non-conformités critiques identifiées	452	480
Pourcentage de non-conformités critiques par dimension		
Travail forcé	1,3 %	2,7 %
Travail des enfants	0,7 %	0,4 %
Santé et sécurité	65,9 %	58,3 %
Discrimination	1,1 %	0,6 %
Liberté d'association et droit à la négociation collective	— %	— %
Temps de travail et rémunération	21,5 %	28,1 %
Pratiques environnementales	6,6 %	5,8 %
Ethique des affaires	— %	— %
Autres	2,9 %	3,7 %

Toutes les non-conformités critiques reportées ci-dessus font l'objet d'un suivi : elles sont soit résolues, soit en cours de correction avec les fournisseurs.

Enfin, Danone privilégie une approche collaborative et un état d'esprit d'amélioration continue. Néanmoins, en cas de violation, dans les rares cas où Danone estime qu'un Fournisseur ou Sous-traitant ne s'engage pas à remédier à la situation, le Groupe prend les mesures qui s'imposent, ce qui peut impliquer l'arrêt d'une relation commerciale.

DASSAULT SYSTÈMES

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…) ?

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*

- **Concernant le personnel non salarié**

Dans le cadre de l'élaboration de son rapport de durabilité, Dassault Systèmes a effectué une analyse de double matérialité au regard de l'ensemble du personnel. Dassault Systèmes privilégiant l'emploi pérenne, l'Entreprise recourt à un effectif non salarié assimilé au personnel de l'Entreprise à titre exceptionnel, notamment en remplacement d'un salarié absent et en cas d'accroissement temporaire d'activité. Ainsi, l'effectif non salarié représente moins de 2 % de l'effectif salarié et non salarié, calculé en équivalent temps plein. Aucun thème, dont le niveau de vie décent, n'a été retenu comme matériel à l'égard de l'effectif non salarié.

- **Concernant les fournisseurs**

Les fournisseurs de Dassault Systèmes sont engagés contractuellement à respecter les attentes de Dassault Systèmes en matière de RSE. Ces engagements sont précisés dans la « *Charte Fournisseurs Achats Responsables* », disponible sur le site de 3dS.com. Cette charte constitue un cadre de référence pour la promotion du respect des droits humains et des bonnes conditions de travail chez nos fournisseurs. L'introduction de la charte précise que Dassault Systèmes peut attendre de ses fournisseurs « des standards plus élevés que ceux requis par la loi ».

Concernant spécifiquement la garantie d'un niveau de vie décent, plusieurs éléments de cette charte contribuent à soutenir cet objectif.

Premièrement, la charte exige que les fournisseurs versent à leurs employés une rémunération conforme, voire supérieure, aux exigences légales locales. Elle impose également le respect des droits sociaux fondamentaux tels que définis par l'OIT, notamment la liberté d'association et l'égalité de traitement. Ces prérequis constituent la base d'un environnement de travail propice à l'amélioration des conditions salariales.

Ensuite, la charte fait référence à l'obligation pour les fournisseurs d'offrir des conditions de travail sûres et saines, un respect du temps de travail, et de fournir tous les avantages légaux, ce qui inclut des prestations sociales et un traitement équitable. Ce cadre permet de prévenir les situations d'exploitation qui empêcheraient un travailleur de subvenir aux besoins fondamentaux de sa famille. Le document

encourage aussi des relations équilibrées, durables et responsables avec les fournisseurs, incluant une attention particulière à leur dépendance économique, ce qui favorise leur stabilité financière et donc leur capacité à offrir des salaires plus justes à leurs employés.

Les fournisseurs s'engagent via la charte à encourager leurs propres fournisseurs et sous-traitants à respecter les attentes exprimées dans la Charte Fournisseurs Achats Responsables de Dassault Systèmes.

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…) ?

Il n'a pas été identifié à ce jour de risques et obstacles au versement d'une rémunération décente et de prestations sociales dans la chaîne de valeur de Dassault Systèmes.

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 ?

La direction Achat applique aux critères ESG un poids de 20% dans ses appels d'offres et sélection de ses fournisseurs. En conséquence, les fournisseurs les plus vertueux socialement peuvent être valorisés, y compris ceux qui s'engagent sur un niveau de vie décent.

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…) ?

Comme précisé en amont, le concept de niveau de vie décent n'est pas explicitement inscrit dans notre charte, mais de nombreuses dispositions permettent d'en poser les fondations et de valoriser ou encourager cet objectif.

Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Tout d'abord, deux dispositifs visent à détecter des non-respects de ces engagements :

1. La procédure de lancement d'alerte

Dassault Systèmes a mis en place un dispositif de lancement d'alerte accessible à toutes les parties prenantes, y compris les employés de ses fournisseurs, sur son site internet. Par email, formulaire en ligne ou message téléphonique, il est possible de remonter tout manquement présumé aux engagements de la charte fournisseur - droits humains, conditions de travail, éthique, santé et sécurité... Ce dispositif est aussi précisé dans la Charte Fournisseur.

2. La recherche des couvertures médiatiques défavorables ou négatives

Dassault Systèmes met en œuvre des diligences raisonnables sur des tiers qui incluent une recherche des couvertures médiatiques défavorables ou négatives (« *adverse media* ») en matière de droits humains. 1 650 fournisseurs ont fait l'objet de ce suivi en 2024.

Par ailleurs, Dassault Systèmes a la possibilité de résilier le contrat conclu avec un fournisseur en cas de violation des engagements pris au titre de la Charte Fournisseurs Achats Responsables ou de violation de ses Principes de Responsabilité Sociale.

EDENRED

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

En 2023, Edenred s'est doté d'une **politique d'achats responsables**, qui représente désormais son principal outil d'action pour la gestion des risques sociaux et environnementaux au sein de sa chaîne d'approvisionnement. Elle vise à promouvoir des pratiques d'achats responsables qui minimisent les impacts environnementaux, favorisent la diversité et l'inclusion tout en respectant les principes éthiques et les droits de l'homme, conformément à la norme ISO 20400, qui définit les lignes directrices des achats responsables. Cette nouvelle politique s'appuie sur une

nouvelle **Charte éthique fournisseurs**, qui remplace progressivement la Charte Ethique de 2021, étant plus adaptée et précise pour l'engagement des fournisseurs. Elle est disponible sur le site internet d'Edenred.

Cette nouvelle Charte éthique fournisseurs est incluse dans tous les appels d'offres gérés au niveau du département Achats Groupe.

Elle définit le périmètre de la collaboration, quel que soit le pays ou le domaine d'expertise, et précise les standards à suivre en matière d'éthique et de développement durable. En y adhérant, les fournisseurs s'engagent à respecter les attentes du Groupe dans ces domaines. Cette charte est le reflet des différentes politiques du groupe notamment en matière d'éthique, de conformité, de droits de l'homme et du travail, d'environnement, de lutte contre la corruption et le blanchiment d'argent. Elle vise à encourager les fournisseurs à suivre ces principes lorsqu'ils travaillent avec Edenred. Concernant le niveau de vie décent, cette Charte fournisseur précise les engagements du fournisseur sur les sujets des salaires et avantages sociaux en lien avec les CONVENTIONS N° 26 ET 131 DE L'OIT. Le fournisseur doit respecter les exigences suivantes :

- Aucun salaire n'est inférieur au minimum légal applicable.
- Tous les employés reçoivent une fiche de paie.
- Les employés reçoivent un salaire décent par rapport aux pratiques salariales habituelles de leur pays.
- Le taux de rémunération des heures supplémentaires est, dans tous les cas, plus élevé que celui des heures normales.

En cas de non-respect de ces engagements, Edenred a mis en place **des mécanismes de suivi et des sanctions appropriées pour garantir la conformité et protéger les droits des travailleurs**. (CSRD - S2-3).

En 2024, Edenred a débuté le déploiement de la plateforme Ecovadis afin de renforcer la connaissance de ses fournisseurs et d'avoir une remontée complémentaire de potentielles alertes. L'objectif du Groupe est d'augmenter le taux de couverture et d'obtenir l'évaluation Ecovadis ou équivalent de 100% de ses fournisseurs critiques.

En complément, Edenred dispose d'une ligne d'alerte SAFE Channel, disponible en 17 langues et accessible à tous les salariés, aux collaborateurs externes, aux clients et aux fournisseurs du Groupe et de ses filiales, à l'adresse[91] .

Pour les fournisseurs, l'existence de cette ligne d'alerte est spécifiée dans les contrats cadre du groupe, incluant une clause les informant de la mise à disposition de ce dispositif et dans la Charte éthique fournisseur du Groupe. Ce mécanisme garantit

[91] https://edenred.integrityline.org/

une large accessibilité tout en assurant la prise en compte des signalements émanant de la chaîne de valeur. Des gestionnaires de cas ont été désignés pour traiter efficacement ces signalements. Ils sont en mesure de joindre le lanceur d'alerte sans compromettre son anonymat.

Dans le cas d'une alerte, la Direction Risques et Conformité du Groupe intervient en premier rang afin d'effectuer les analyses préliminaires requises et la transférer au département concerné (tels que le département RH ou le Comité Achats). Le fournisseur concerné par l'alerte est alors sollicité pour obtenir des informations complémentaires nécessaires au traitement de l'alerte.

En présence d'un risque avéré en lien avec l'un des fournisseurs, ce dernier doit présenter au Comité Achats Responsables un plan de réduction dudit risque et être en mesure d'en démontrer l'effectivité. En fonction de la sévérité du signalement ou en cas de récurrence, Edenred dispose du droit de procéder ou faire procéder à un audit du fournisseur, sur site le cas échéant. Au terme de ces audits et diligences, en fonction de la sévérité des constats ainsi que de l'effectivité des plans de réduction mis en place, Edenred est susceptible de mettre en question la relation contractuellement établie.

ENGIE

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…) ?

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*

Le Groupe a établi un « Code de Conduite de la Relation avec ses Fournisseurs », qui pose plusieurs principes dont le respect des règles de l'Organisation Internationale du Travail (« **OIT** ») et l'obligation pour les fournisseurs du Groupe de *« traiter leurs employés de manière équitable et avec dignité. Dans le cas où la loi et la réglementation ne spécifient pas de salaire minimum, nos fournisseurs doivent s'assurer que les salaires versés soient équitables ou permettent de satisfaire davantage que les besoins primaires* ».

Ces obligations sont également transcrites dans la « Clause Ethique », présente dans tous les contrats passés par le Groupe.

Le « Code de Conduite de la Relation avec ses Fournisseurs » précise par ailleurs que « *les fournisseurs doivent s'assurer que ces principes sont mis en œuvre à travers toute leur chaîne d'approvisionnement et qu'ils sont respectés par leurs propres fournisseurs* ».

Des précisions sur les travailleurs de la chaîne de valeur sont publiées en section 3.1.3.3 du DEU 2024.

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…) ?

L'identification et la gestion des risques sont assurées par la mise en œuvre de la démarche de vigilance des Achats d'ENGIE à travers la cartographie des risques, un processus de qualification fournisseur et un système de management des achats.

A ce titre, le Groupe a identifié six catégories d'achats considérées à hauts risques potentiels au regard des droits humains, de santé-sécurité et/ou de leur impact environnemental : Panneaux solaires et batteries ; Eoliennes ; Equipements électriques ; Vêtements de travail ; Equipement informatiques ; Contrats Clé en main.

La compliance des fournisseurs clés de ces catégories est assurée par un processus de due diligence, qui comprend une évaluation systématique par le partenaire Environnement, Social et Gouvernance (« **ESG** ») du Groupe, EcoVadis, sur quatre dimensions : l'éthique ; le travail et les droits humains ; l'environnement ; les achats durables. Le respect des règles et principes de l'OIT sont évalués à cette occasion et font l'objet, si nécessaire, de plans d'action correctifs.

Le suivi des fournisseurs clés du Groupe est assuré à travers un processus de revues annuelles et, le cas échéant, d'audits de sites de production. Des initiatives spécifiques sont également déployées à travers le Groupe. A titre d'exemple, au Moyen-Orient, ENGIE déroule un programme d'évaluation des conditions de vie des travailleurs de ses fournisseurs quand ils sont logés dans des bases de vie.

Des précisions sur les risques liés aux travailleurs de la chaîne de valeur sont publiées en section 3.1.3.3 du DEU 2024.

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 ?

La Charte Achats du Groupe prévoit que les fournisseurs sont sélectionnés sur des critères, notamment techniques, environnementaux, éthiques, de qualité, de Santé-Sécurité. Le Groupe exige de ses fournisseurs qu'ils respectent en particulier les règles de l'OIT, les législations et réglementations relatives aux droits fondamentaux des travailleurs et au droit du travail et les engagements éthiques et droits humains du Groupe.

Des précisions sur la Charte Achats sont publiées en section 3.1.3.3 du DEU 2024.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

ENGIE a mis en place un indicateur de suivi de la conformité et de la performance de ses fournisseurs clés en matière d'engagements ESG, lors du processus de

qualification, mais également tout au long de la relation contractuelle. Les fournisseurs clés sont évalués par EcoVadis, à travers quatre dimensions, dont le travail et les droits humains. Ces fournisseurs doivent atteindre un niveau de risque ESG maîtrisé. A défaut, le fournisseur doit mettre en œuvre un plan d'action correctif, piloté par les acheteurs du Groupe.

Des précisions sont publiées en section 3.1.4.2 du DEU 2024.

Par ailleurs, la clause éthique contenue dans tous les contrats prévoit la possibilité pour ENGIE de résilier le contrat en cas de non-respect de celle-ci. Des précisions sont publiées en section 3.1.3.3 du DEU 2024.

ESSILORLUXOTTICA

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Dans le cadre du pilier Eyes on Ethics de son programme de développement durable Eyes on the Planet, EssilorLuxottica a développé un ensemble de ressources et d'outils liés à l'éthique qui reflète son évolution en tant que Groupe unifié ainsi que ses

valeurs et qui sont accessibles au public[92]. Ils sont présentés dans le Code d'éthique d'EssilorLuxottica, que les employés du Groupe sont tenus de respecter.

Ces mêmes attentes en matière d'éthique et de durabilité s'appliquent également aux partenaires commerciaux tout au long de la chaîne d'approvisionnement, comme indiqué dans le Code de conduite des partenaires commerciaux. Ce Code définit les attentes du Groupe en matière d'éthique et de conduite des affaires à l'égard de tous les partenaires commerciaux, y compris les fournisseurs, les distributeurs, les franchisés, les consultants, les agences, les prestataires de services, les sous-traitants, les agences de recrutement, les partenaires de licence, les bailleurs. De plus, les fournisseurs et les sous-traitants sont tenus, dans la mesure du possible, de transmettre et de veiller à l'application du Code ou de normes déontologiques similaires à leurs propres fournisseurs et sous-traitants.

Dans le document (réf. section 1.4), il est clairement indiqué qu'EssilorLuxottica attend de ses Partenaires Commerciaux qu'ils interdisent toute pratique contraire à la réglementation du travail et en particulier en ce qui concerne la rémunération et le droit à un salaire décent. Les salaires versés aux employés doivent être décents et conformes aux lois locales, y compris les normes minimales légales le cas échéant, et doivent tendre vers l'égalité de rémunération entre les sexes.

Cette attente est vérifiée par le programme d'achats responsables d'EssilorLuxottica et les audits associés sur les sites des fournisseurs, qui couvrent le travail et les droits de l'homme (y compris, entre autres, les heures de travail, les salaires et les avantages, le travail des enfants et le travail forcé, la liberté d'association et à la négociation collective), l'environnement, la santé et la sécurité, la gouvernance et l'éthique. Les observations recueillies au cours des audits aident à déterminer les répercussions réelles et potentielles sur le bien-être des travailleurs. Le Groupe prend des mesures pour s'assurer que les points de vue des travailleurs vulnérables ou marginalisés de la chaîne d'approvisionnement– tels que les travailleurs migrants, les femmes ou les travailleurs syndicaux – sont compris et pris en compte lors des audits d'achats responsables.

De plus amples informations sont fournies à la section 6.3.2 « ESRS S2 – Travailleurs dans la chaîne de valeur » de l'URD 2024 et dans le Plan de vigilance du Groupe (cf. section 2.3 « Plan de vigilance EssilorLuxottica » de l'URD 2024).

[92] https://www.essilorluxottica.com/en/governance/ethics/

EUROFINS

Question 2: **Decent standard of living**

a) How do you guarantee a decent standard of living (decent salary, social protection, precautionary savings and other benefits such as housing assistance) for these workers? Which workers are concerned (tier 1, 2 and 3 suppliers, all your strategic suppliers, self-employed staff, etc.)?

Main criteria assessed:

- *Methodology adopted: definition of living wage, partnership with an organization (FWN, GLW, etc.), etc.*
- *Measures implemented*
- *Role of social partners*

b) Have you identified and mapped the risks and obstacles to the payment of decent wages and social benefits in your value chain (e.g. high-risk professions, high-risk countries, local regulatory context, inflation, competitiveness, opacity of supplier practices, etc.)? What specific measures are you taking to reduce the risks associated with these professions (annual review and correction of discrepancies, implementation of incentives for suppliers, etc.)?

c) Is respect for a decent standard of living a selection criterion when choosing your suppliers or subcontractors? To what extent is this criterion a determining factor in your choice?

d) If you have adopted a policy to guarantee a decent standard of living for all or some of the workers in your value chain/self-employed, what results have you achieved? What is your roadmap for the future (measurements and quantification, examples of indicators, monitoring of indicators and progress, extension of scope, etc.)?

Main criteria assessed:

- *Independent certification (FWN, Living Wage BC...)*
- *Monitoring indicators*
- *Control methods: documentary analysis, audit, teams dedicated to verifying information provided, early warning system, etc.*
- *Controversy management procedure: reaction in the event of an alert, corrective measures, etc. (examples would be welcome).*

In all jurisdictions in which it operates, Eurofins strictly adheres to local labour regulations including laws regarding wages. Please note that 80-90% of Eurofins operations and employees are primarily located in developed markets, with Europe accounting for €3.5bn of revenues and 35,700 employees and North America (U.S.A. and Canada) accounting for €2.6bn of revenues and 14,700 employees. Much of the remaining revenues and employees are also located in developed markets such as Japan, Korea, Taiwan, Australia, New Zealand, etc. with clear and stringent labour laws.

In addition, we support the four fundamental principles contained within the International Labour Organization (ILO), and as described in the Group's Code of

Ethics, support freedom of association and the effective recognition of the right to collective bargaining. The Group Code of Ethics also includes supporting human rights in line with the stipulations contained within the Universal Declaration of Human Rights.

Eurofins holds its suppliers and to the same policies as its companies, and in 2024, confirmed that vendors accounting for more than 58% of Eurofins' total purchasing and 90% of core supplier spend agreed to or acknowledged our Supplier Code of Ethics, which states that suppliers must comply with local labour laws relating to wages and benefits and freedom of movement and association. If local labour laws are of a lower standard than the ILO principles and standards (where applicable), Eurofins Suppliers must comply with the ILO principles and standards as basic requirements. The Supplier Code of Ethics requires that Eurofins Suppliers commit to have in place systems and procedures that are designed to assist them in upholding high standards of integrity, honesty and ethics in all their activities. Additionally, Suppliers must cooperate with Eurofins in respect of Eurofins' Know Your Customer ("KYC") checks and third-party due diligence. In addition, Eurofins Suppliers must be able to demonstrate, at Eurofins' request, that they have carried out reasonable and proportionate KYC checks on any sub-contractors whom they engage.

Eurofins companies encourage their employees and leaders as well as external stakeholders to raise concerns about serious malpractice, breaches of the Group Code of Ethics or the Anti-Bribery Policy or any illegal activities within a Eurofins company. Such reporting will be viewed positively and reporters will be protected from any penalisation or retaliation measures which may result from their reporting of these facts. In normal circumstances, actual or suspected criminal offences, failure to comply with legal obligations, serious health and safety risks, damage to the environment, financial and procedural irregularities, deliberate suppression or concealment of any of these should be reported to the relevant Head of Department or the Managing Director of the Eurofins company where the employee or leader works. In the case of suspected theft or fraud, these should be reported to a Group Internal Auditor, to a member of the Group Operating Council or the Group Compliance Officer. However, if for any reasons peculiar to the circumstances, such normal channels cannot be used or are not considered appropriate, Eurofins also has established a Whistleblowing Point of Contact that is readily accessible for all employees via Eurofins' intranet, but also on Eurofins website, where it can also be used by external stakeholders. This Whistleblowing Point of Contact, which is monitored and serviced by an external attorney, is intended to encourage and enable employees and/or external parties to confidentially raise serious compliance concerns so that Eurofins can address them properly and take appropriate steps and measures where necessary.

HERMÈS

Depuis de nombreuses années, Hermès s'engage à respecter les réglementations en vigueur concernant les normes de conditions de travail et de rémunération. Ce niveau d'engagement est appliqué de manière uniforme dans tous les pays où la maison est présente, sans exception. Il convient également de noter que la grande majorité de nos collaborateurs et fournisseurs exerce leur activité dans des pays membres de l'OCDE, où le cadre légal est strict en matière de rémunération et de protection sociale.

En accord avec les valeurs intrinsèques de son modèle social, Hermès vise à assurer au-delà même du salaire décent une rémunération globale compétitive afin de permettre une qualité de vie et un développement tant personnel que professionnel sur le long terme. La maison garantit ainsi à ses collaborateurs un salaire décent, conformément à la réglementation locale et aux indices de référence applicables, confirmé une nouvelle fois par l'analyse menée en 2024 et audité par un tiers indépendant (cf. URD 2024).

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...) ?

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*

Le modèle social d'Hermès repose sur une production où 55% des objets sont fabriqués dans des ateliers internes et exclusifs et 74% en France, s'appuie sur un réseau de fournisseurs situés essentiellement en Europe où les pratiques sociales sont les plus strictes. L'exposition d'Hermès au risque fournisseur est donc réduite d'autant plus que 55 % du top 50 des fournisseurs d'achats directs sont en France et 40 % dans d'autres pays d'Europe. Seulement 2 % des achats ont lieu dans des pays plus lointains et le contrôle et le suivi y sont extrêmement forts.
Par ailleurs, le groupe développe des relations de long terme avec ses fournisseurs avec une ancienneté moyenne de 19 ans avec le top 50 de ses fournisseurs d'achats directs.

Le groupe est conscient que la pérennité de ses activités repose sur la disponibilité des matières premières d'exception utilisées. Aussi Hermès s'engage à développer durablement ses filières d'approvisionnement, allant au-delà du respect des réglementations dans les domaines environnementaux, éthiques, sociaux.

L'ambition du groupe est de veiller au respect du niveau de vie décent au sein de la chaîne de valeur d'Hermès. La qualité des relations ainsi que les audits de contrôle contribuent à cette ambition.
Hermès met en place plusieurs mesures spécifiques pour réduire les risques liés à la rémunération et aux prestations sociales et engager ses fournisseurs : la politique

achats responsables, le code de conduite fournisseurs, les briefs RSE, les briefs filières.

Hermès a construit son modèle social sur les 4 piliers suivants :

- Management humaniste
- Santé et bien-être : qui intègre le sujet de protection sociale
- Reconnaissance et rémunération : qui intègre le sujet de salaire décent
- Sens au travail

Ces valeurs internes sont partagées avec les fournisseurs du groupe et peuvent contribuer à l'évolution positive de leurs pratiques.
L'ensemble des informations sur les politiques sociales dans les opérations propres et la chaîne de valeur d'Hermès est détaillé dans les sections suivantes des documents publiés d'Hermès, sur son site internet Hermès Finance.

Document	Page	Chapitre
DEU	148 -151	2.1.3.1.3 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise (S1-1)
DEU	165 -166	2.1.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
Charte éthique	13 - 14	L'adhésion aux principes internationaux
Code de conduite des affaires	22 -23	Droits humains et libertés fondamentales
Politique santé sécurité 2023 - 2025	Ensemble du document	
DEU	148 - 151	2.1.3.1.3 Politiques liées aux effectifs de l'entreprise (S1-1)
DEU	160 -161	2.1.3.1.12 Salaires décents (S1-10)
DEU	165	2.1.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
DEU	303	3.8.1.1.2 Manière dont les conditions de rémunération et d'emploi des salariés de la société sont prises en compte dans le processus de décision (article R. 22-10-40, I-3° du Code de commerce)
Code de conduite fournisseur	4	2.5 Le respect d'une rémunération suffisante
Plan de vigilance	17	Synthèse de la cartographie des risques droits humains et libertés fondamentales
Plan de vigilance	19	Equilibre vie professionnelle/vie personnelle (focus)
Plan de vigilance	22	Salaire décent
Brief filières	Ensemble du document	
Brief RSE	3	Social et droits humains

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…) ?

Hermès identifie et cartographie les risques relatifs au respect du niveau de vie décent, notamment dans le cadre de sa cartographie groupe et de son plan de vigilance.
Hermès établi et met à jour annuellement et lorsque cela est nécessaire, une cartographie destinée à identifier, analyser et hiérarchiser les risques d'atteintes graves résultant de ses activités. La cartographie couvre tous les droits humains et comprend la question relative au salaire décent.

Au sein de sa chaîne de valeur, Hermès cartographie ses risques annuellement et utilise une liste de pays sensibles permettant également de classifier les risques pays en fonction des enjeux de droits humains et notamment de salaire décent. Chaque année, Hermès s'efforce de continuer à renforcer sa méthodologie d'évaluation des risques et le pilotage de ses plans d'actions.

Hermès met en place plusieurs mesures spécifiques pour réduire les risques liés à la rémunération et aux prestations sociales de ses fournisseurs :

- **Code de conduite des fournisseurs** : Hermès a établi un code de conduite strict que tous les fournisseurs doivent respecter. Ce code inclut des principes éthiques et des standards internationaux en matière de rémunération et de conditions de travail.
- **Politique achats responsables** : Hermès a formalisé sa politique d'achats responsables, qui repose sur quatre piliers : éthique et droits fondamentaux, environnement, relations de partenariat, et achats solidaires et locaux. Cette politique vise à garantir que tous les partenaires respectent des standards élevés en matière de responsabilité sociétale et environnementale. L'éthique et les droits humain sont un pilier essentiel de cette ambition
- **Plan de vigilance** : Hermès a mis en place un plan de vigilance pour évaluer et atténuer les risques liés aux droits humains et aux conditions de travail dans sa chaîne de valeur.
- **Accompagnement des fournisseurs** : Hermès accompagne ses fournisseurs pour les aider à adopter des pratiques responsables. Cela inclut des audits réguliers et des formations pour garantir le respect des normes sociales et environnementales.

Des audits réalisés par les acheteurs ou par un tiers expert permettent également de contribuer à l'atténuation des risques. En complément des audits et plans d'amélioration, dans le souci d'accompagner durablement tous ses partenaires et d'entretenir des relations équilibrées, Hermès s'assure que tous partagent et respectent ses ambitions sociales, environnementales et éthiques.

Ces initiatives montrent l'engagement d'Hermès à travailler étroitement avec ses fournisseurs pour assurer des conditions de travail décentes et réduire les risques associés.

Le détail des actions mises en place est présenté dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	75	2.1.1.6.3 Analyse des résultats (SBM-3)
DEU	147	2.1.3.1.2 Impacts, risques et opportunités matériels et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)
DEU	152 -153	2.1.3.1.5 Procédures de réparation des impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de l'entreprise de faire part de leurs préoccupations (S1-3)
DEU	153 - 157	2.1.3.1.6 Actions concernant les impacts matériels, approches visant à atténuer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les effectifs de l'entreprise, et évaluation de l'efficacité de ces actions et approches (S1-4)

DEU	164	2.1.3.2.2 Impacts, risques et opportunités importants et leur interaction avec la stratégie et le modèle économique (ESRS 2 SBM-3)
DEU	165	2.1.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
DEU	167	2.1.3.2.5 Procédures visant à remédier aux impacts négatifs et canaux permettant aux travailleurs de la chaîne de valeur de faire part de leurs préoccupations (S2-3)
DEU	168	2.1.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions (S2-4)
DEU	170-171	2.1.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions (S2-4)
DEU	201	2.3.2 Cartographie des risques et méthodologie d'évaluation

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 ?

Hermès sélectionne des fournisseurs qui partagent nos valeurs et respectent des standards élevés notamment en matière de conditions de travail et de rémunération. Des contrôles selon un ensemble de critères sociaux strictes intégrant l'enjeux du niveau de vie décent sont également effectués pour s'assurer de cet alignement.

Lors de l'entrée en relation avec un fournisseur, un certain nombre de documentation doivent être prises en compte, notamment la signature du code de conduite fournisseurs du groupe dont le paragraphe 2.5 précise la notion de salaire décent. Il stipule notamment : « A titre indicatif, le Fournisseur peut se référer aux études des organismes indépendants de référence, dont *Fair Wage Network* ou *Global Living Wage Coalition*, afin de s'assurer qu'il respecte cet objectif ».
Par ailleurs, en amont des relations commerciales et tout au long de ces dernières, les fournisseurs sont évalués par les acheteurs afin de vérifier leur conformité aux exigences sociales du groupe.
D'autre part, le groupe a mis en place un mécanisme d'alerte à destination des opérations propres et de la chaîne de valeur afin de recueillir les signalements.

Le détail des actions mises en place est présenté dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	162	2.1.3.2.1 Intérêts et points de vue des parties intéressées (ESRS S2 SBM-2)
DEU	165 -166	2.1.3.2.3 Politiques relatives aux travailleurs de la chaîne de valeur (S2-1)
DEU	168 -171	2.1.3.2.6 Actions concernant les impacts matériels sur les travailleurs de la chaîne de valeur, approches visant à gérer les risques matériels et à saisir les opportunités matérielles concernant les travailleurs de la chaîne de valeur, et efficacité de ces actions (S2-4)

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

En accord avec les valeurs intrinsèques de son modèle social, Hermès vise à assurer au-delà même du salaire décent une rémunération globale compétitive afin de permettre une qualité de vie et un développement tant personnel que professionnel sur le long terme. La maison garantit ainsi à ses collaborateurs un salaire décent, conformément à la réglementation locale et aux indices de référence applicables. La rémunération globale est composée d'une large palette de dispositifs individuels et collectifs, d'éléments salariaux et d'avantages qui couvrent :

- les besoins fondamentaux et d'accomplissement des collaborateurs, notamment de santé, de sécurité, d'éducation, d'inclusion sociale, d'accès aux loisirs et de développement personnel et professionnel, à travers les salaires fixes, les primes individuelles et collectives, et divers dispositifs de participation aux bénéfices, des dispositifs complémentaires de protection sociale en frais de santé et prévoyance collective;
- le besoin de reconnaissance et d'appartenance des collaborateurs à moyen et long termes – à travers par exemple des 6 plans d'actionnariat salarié attribués à l'ensemble des salariés à travers le monde ;
- le besoin de se projeter dans le futur avec sérénité y compris à l'issue de la vie active – à travers des avantages postérieurs à l'emploi par le biais d'indemnités de fin de carrière, primes exceptionnelles, et un plan collectif d'attribution gratuite d'actions.

Au sein de la chaine de valeur amont, des politiques sont en cours d'élaboration.

Parmi les résultats obtenus, dans le cadre de la cartographie des risques et des audits réalisés, ainsi que des mécanismes d'alerte, aucun manquement grave lié au non-respect des principes directeurs des Nations Unies relatifs aux droits de l'homme impliquant des travailleurs dans la chaîne de valeur en amont et en aval n'a été signalée en 2024.

De plus, à la suite des audits identifiant des impacts sur les droits de l'homme, un plan d'action est systématiquement mis en place avec le fournisseur. Un suivi régulier de l'avancement du plan d'action est réalisé.

Hermès exige de ses fournisseurs le respect de la politique achats responsables ainsi que le code de conduite fournisseurs qui fait notamment référence aux conventions de l'OIT. Les fournisseurs s'engagent à déclarer leurs sous-traitants en annexe de ce code et à mettre en place des mesures de vigilance et de contrôle pour s'assurer du respect de l'intégralité de leurs obligations en matière de droits humains et de santé et sécurité des personnes.
Afin de s'assurer du respect de ces engagements, Hermès a mis en place un dispositif de contrôle :

- **En amont du référencement** : sélection des fournisseurs sur des critères sociaux strictes en complément d'une visite de terrain si nécessaire, signature du code de conduite Fournisseurs
- **Pendant la relation commerciale** : audits sur site des fournisseurs de rang 1 et 2 et utilisation de la plateforme EvoVadis
- **A la suite des audits / dans le cas de non conformité** identifiant des impacts potentiels sur les droits humains, un plan d'action est systématiquement mis en place avec le fournisseur. Un suivi régulier de l'avancement du plan d'action est réalisé. En fonction du niveau de criticité et de la réponse du fournisseur, la relation commerciale peut être modifiée, voire résiliée en cas de manquements graves.

Par ailleurs, un dispositif d'alerte est accessible à l'ensemble des parties prenantes du groupe, tant internes, qu'externes, permettant ainsi aux fournisseurs, prestataires et distributeurs de signaler toutes violations ou manquements.

KERING

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…) ?

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*

Kering se positionne en faveur d'un salaire décent pour ses fournisseurs et prestataires sur site depuis de nombreuses années et l'a formalisé dans plusieurs documents : dans la Politique en matière de droits humains[93] (qui reprend la définition de la *Global Living Wage Coalition*) ainsi que dans les Principes de développement durable à destination des fournisseurs[94] et la Charte Fournisseurs de Kering, incluse au sein de son Code d'Ethique[95]. Ces deux derniers documents sont intégrés aux contrats fournisseurs. À travers ce corpus de documents, le Groupe œuvre pour un salaire décent pour les travailleurs de sa chaîne d'approvisionnement et les prestataires sur site.

Afin de s'assurer de la fiabilité et de la légitimité de son approche, le Groupe s'est appuyé sur la méthodologie de *Fair Wage Network*, qui collecte et analyse sur une même base de référence les informations existantes dans les différents pays. Kering est également devenu partenaire stratégique de *Wage Indicator Foundation* fin 2023 pour soutenir la publication de données publiques et gratuites sur les salaires décents, leur difficulté d'accès pouvant représenter un frein à leur adoption. Ce partenariat soutient les principes *living wage* publiés en 2024 par l'Organisation internationale du travail.

Entre 2021 et 2024, un ensemble d'analyses et d'évaluations *living wage* avec le référentiel *Fair Wage Network* ont été menées au niveau d'une centaine de fournisseurs de rang 1 du Groupe pour réaliser un état des lieux.

Entre 2023 et 2024, une évaluation approfondie a été lancée sur les prestataires de services (personnel non salarié) étant amenés à intervenir sur les sites du Groupe et de ses Maisons afin d'identifier les priorités d'actions les concernant, notamment en matière de salaire décent.

---

93 https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Human_rights_policy_French_version_9d38a0eda1.pdf

94 https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Sustainability_Principles_2023_fb572237ac.pdf

95 https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Code_Ethique2019_DEF_A4_French_0684760fc8.pdf

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...) ?

Kering utilise le Global Risk Dashboard (GRiD) de *Verisk Maplecroft* afin d'évaluer régulièrement ses risques bruts en matière de droits humains dans tous les pays d'approvisionnement ainsi que ceux que le Groupe prospecte. Le GRiD propose une multitude d'index composés d'indicateurs incluant notamment un indice spécifique sur le salaire décent.
La cartographie de la chaîne d'approvisionnement du Groupe met en avant l'empreinte européenne de la chaîne d'approvisionnement du Groupe, et plus particulièrement en Italie (81 % des fournisseurs du Groupe). Contrairement aux autres États de l'Union Européenne, l'Italie ne connaît pas de taux de salaire minimums fixes ; c'est la raison pour laquelle la négociation collective et le dialogue social jouent un rôle central en la matière. Kering vérifie dans tous ses audits sociaux en Italie, l'accord de branche qui s'applique et le salaire négocié dans celui-ci ainsi que la conformité des salaires versés.

De plus, la cartographie des risques en matière de droits humains et de devoir de vigilance menée par le Groupe et portant notamment sur les activités des fournisseurs de premier rang du Groupe et des Maisons permet d'évaluer ces risques au sein de la catégorie des « conditions de travail décentes » des travailleurs et propose et suit la mise place de plans d'actions spécifiques à cette catégorie (vous trouverez plus de détails sur ce dispositif au sein du Plan de Vigilance du Groupe, en page 305 du Document d'enregistrement universel 2024).

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 ?

Les Principes de développement durable[96] du Groupe et le Code d'éthique[97], incluant la Charte fournisseurs, sont intégrés aux contrats fournisseurs depuis 2016. Chaque fournisseur est responsable de cascader ces principes auprès de son réseau de sous-traitants, s'il en a.
Chacun de ces documents détaille l'engagement de Kering à respecter un niveau de salaire décent. Les niveaux de salaire versés sont un critère évalué dans les appels d'offre conduits par le Groupe.

---

96 https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Sustainability_Principles_2023_fb572237ac.pdf

97 https://www.kering.com/api/download-file/?path=Kering_Code_Ethique2019_DEF_A4_French_0684760fc8.pdf

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Afin d'atténuer les risques identifiés et de vérifier la conformité de ses fournisseurs avec ses exigences, le Groupe a mis en place depuis 2016 une procédure d'audits sur les thématiques des droits humains, la santé et la sécurité et l'environnement. S'alignant sur les meilleurs standards internationaux tels que SA8000 ou SMETA, le questionnaire d'audit global se structure en 13 catégories (travail d'enfant, travail forcé, santé et sécurité, liberté d'association et droit à la négociation collective, discrimination, salaire, environnement, etc.). Pour chacune des 13 catégories du questionnaire d'audit global a été établie une description détaillée de ce que sont une zéro tolérance, une non-conformité grave, une non-conformité modérée et une observation, permettant ainsi d'apporter le plan d'action correctif adapté à chaque anomalie détectée lors des audits. Les cas relatifs au salaire minimum sont ainsi considérés comme des cas de non-conformité grave, indiquant que le fournisseur dispose d'un mois pour mettre fin à la non-conformité constatée. Un audit de suivi est ensuite planifié pour confirmer la résolution du problème.
Dans le cas de résultats d'audit non satisfaisants, le Groupe peut mettre fin à la relation commerciale avec le fournisseur (89 cas en 2024). En 2024, 4 550 audits ont été conduits dont 877 audits d'activation à la suite de l'extension de la couverture des activités d'audit, 1 588 audits complets et 2 085 audits de suivi.

Chez un des fournisseurs du Groupe, une non-conformité portant sur des infractions aux règles légales relatives à l'assurance sociale, aux heures supplémentaires et aux jours de repos a été identifiée lors d'un audit sur site. Les équipes de Kering ont alors immédiatement mis en place un plan d'actions correctif. Un audit de suivi réalisé en 2024 a confirmé que le la non-conformité était résolue et que le fournisseur respectait bien la réglementation en vigueur.

LEGRAND

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…) ?

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*

Par la signature du Code de Conduite Fournisseurs, Legrand demande à ses fournisseurs de s'engager à :

- respecter les durées légales du travail journalier, hebdomadaire et de repos ;
- respecter les lois en vigueur relatives aux salaires, y compris celles qui concernent le salaire minimum, heures supplémentaires et les avantages sociaux légalement autorisés. Si le droit local ne fixe pas de salaire minimum, celui-ci doit être équivalent au salaire proposé sur le marché pour un poste équivalent ;
- offrir des conditions de travail décentes, notamment au regard des règles de salubrité et de sécurité adaptées aux activités menées.

Les signataires s'accordent également à promouvoir et à faire respecter ces principes auprès de leurs propres fournisseurs et partenaires.

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…) ?

L'analyse de double matérialité de Legrand n'a pas mis en évidence le sujet du niveau de vie décent comme étant un sujet matériel pour les travailleurs de la chaine de valeur du Groupe.

Cette analyse repose sur l'évaluation des impacts sur une échelle à 4 niveaux allant d'un risque très faible et à un risque fort et selon les critères de notation suivants :

- le sens de l'impact (positif ou négatif) ;
- le type d'impact (réel ou potentiel) ;
- la probabilité d'occurrence (échelle de très peu probable à très probable ou réel) ;

– la gravité (déterminée sur la base des facteurs suivants : le caractère irrémédiable ou pérenne de l'impact, l'étendue et l'ampleur).

Dans le cadre de ses processus d'évaluation des risques, Legrand prend cependant en compte ce sujet lors des évaluations RSE et audits sur site, comprenant notamment le salaire minimum légal versé et la rémunération des heures supplémentaires.

En cas de non-conformité, les fournisseurs doivent mettre en place un plan d'action d'amélioration documenté sur la plateforme EcoVadis. Ils doivent améliorer leur score dans les 12 mois.

Si des non-conformités sont identifiées lors des audits sur site, un plan d'action correctif doit être mis en place sous 3 à 6 mois selon la criticité et la gravité des non-conformités.

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 ?

Lors de la procédure d'homologation, les fournisseurs répondent à un questionnaire RSE qui couvre notamment la rémunération des heures supplémentaires, les conditions d'emploi écrites et communiquées clairement au salarié ou encore la fréquence de versement des salaires.

Afin d'être homologués, les fournisseurs doivent obtenir une note satisfaisante en réponse à ce questionnaire, en particulier sur le pilier social.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Legrand intègre des clauses contractuelles claires et contraignantes dans ses rapports d'affaires avec ses fournisseurs et partenaires, afin de garantir qu'ils respectent les principes des droits humains tels que décrits dans son Code de Conduite Fournisseurs.

Legrand recherche des conditions contractuelles équitables avec ses fournisseurs et partenaires, en tenant compte de prix et délais raisonnables pour la fourniture de biens ou de services, de façon à permettre le respect des pratiques et conditions de travail décentes pour les travailleurs de la chaîne de valeur.

Dans le cadre de sa Feuille de Route RSE 2025-2027, Legrand s'est fixé comme objectif d'atteindre, en 2027, 100% de signature du Code de Conduite par les fournisseurs majeurs et les fournisseurs à risque du Groupe et d'atteindre 100% des fournisseurs majeurs conformes au score Droits humains d'Ecovadis.

Pour les autres fournisseurs, l'objectif est de 70% des montants d'achats couvert par un code de conduite et 60% par une évaluation EcoVadis.

Le respect des engagements pris par les fournisseurs est vérifié dans le cadre des processus de gestion du risque du Groupe (évaluation RSE et audits sur site).

Legrand s'inscrit dans une dynamique de collaboration et d'amélioration continue et s'engage à accompagner ses fournisseurs et partenaires dans l'atteinte de son niveau d'exigence.

Tout manquement ou refus de respect de ces principes RSE peut entraîner des conséquences sur la relation d'affaires, pouvant aller jusqu'à sa résiliation.

L'ORÉAL

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…) ?

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*

Le Groupe a obtenu **l'accréditation Living Wage employer par l'ONG internationale Fair Wage Network en 2023, en reconnaissance de son statut d'employeur engagé en faveur du salaire décent à l'échelle mondiale**. Dans la continuité de ses engagements pour une rémunération juste de tous ses collaborateurs, L'Oréal vise à ce que les employés de ses fournisseurs stratégiques soient rémunérés au moins au niveau du salaire décent, en ligne avec les meilleures pratiques. Ces éléments sont précisément détaillés dans le Document d'Enregistrement Universel (voir notamment en p. 158).

S'agissant des fournisseurs stratégiques de rang 1, L'Oréal instaure un dialogue, collabore et établit des cadres stratégiques communs, en lien avec les partenaires au sein des chaînes d'approvisionnement, d'autres entreprises, la société civile, les gouvernements, etc. Depuis 2022, L'Oréal a déployé un programme visant à engager les fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent. Le programme consiste en une série de rencontres régulières sur plusieurs mois avec un groupe de fournisseurs et des partenaires du Groupe tels que Fair Wage Network, Wage Indicator Foundation et IDH Sustainable Trade Initiative. Lors de ces rencontres, la méthodologie et les attentes sont présentées et des fournisseurs ayant déjà mis en place la démarche partagent leurs expériences. Cela permet d'encourager le partage entre entreprises de bonnes pratiques et difficultés potentielles. Les fournisseurs sont invités à prendre l'engagement de payer l'ensemble de leurs employés à un salaire décent. En 2024, un accompagnement personnalisé a été mis en place pour les fournisseurs stratégiques à hauteur de 70 % du périmètre. À fin 2024, plus de 150 fournisseurs stratégiques se sont engagés à être conformes d'ici à 2030. La part des fournisseurs stratégiques ayant confirmé leur compliance à fin 2024 est de 6 %.

Une clause contractuelle spécifique relative au salaire décent est désormais déployée dans certains contrats avec les fournisseurs stratégiques du Groupe.

Certaines catégories d'achat, telle que les populations retail externalisées, font également l'objet d'engagements autour du salaire décent.

Au-delà du rang 1, L'Oréal conduit également différentes initiatives. Par exemple, dans le cadre de la Responsible Mica Initiative, L'Oréal soutient également la mise

en place d'un prix calculé selon l'approche salaire décent en complément de la diversification des revenus pour des conditions de vie plus résilientes. Des efforts similaires sont déployés dans le secteur de la rose en Turquie par l'intermédiaire de la coalition « Harvesting the Future of rose », initiée par la Fair Labor Association. L'Oréal s'engage aussi sur le salaire décent au sein de l'initiative Forward Faster du Pacte Mondial de l'ONU, qui vise à accélérer la réalisation des objectifs de développement durable.

L'Oréal s'est engagé à soutenir financièrement, pour les années 2024 – 2026, la mise à disposition gratuite des données de Living Wage par la Fondation Wage Indicator à but non lucratif.

Dans le cadre du Rapport dédié du Groupe sur les Droits humains, publié en 2024, le Groupe s'est notamment engagé à ce que les Conseillers et Conseillères Beauté, prestataires de service, fassent partie intégrante du programme du Groupe sur le salaire décent. Après un recensement des différentes agences de recrutement de ces Conseillers et Conseillères Beauté dans nos différents marchés, une analyse d'écart du salaire minimum vis à vis des seuils de salaires décents dans ces marchés est en cours de réalisation.

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…) ?

Sur certaines catégories d'achat, telle que les populations retail externalisées, le Groupe a procédé à une cartographie des risques. Cette cartographie se base notamment sur l'écart entre le salaire décent et le salaire minimum. Un plan d'action dédié a été établi pour assurer un salaire décent à cette population.

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 ?

L'Oréal s'engage à sélectionner ses fournisseurs avec rigueur et équité, en s'appuyant sur des appels d'offres ouverts et transparents basés sur des critères objectifs tels que la qualité, le prix, l'innovation, ainsi que la performance en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Pour concrétiser ces engagements, L'Oréal a mis en place un système d'évaluation de ses fournisseurs, basé sur cinq critères : la qualité, la responsabilité sociale et environnementale, l'innovation, le service et la compétitivité. Ces critères définissent la performance attendue des fournisseurs.

Le niveau de progression de nos fournisseurs dans leur approche de salaire décent entre dans le calcul du critère de responsabilité sociale et environnementale de leur évaluation.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Comme indiqué supra, pour étendre son approche en matière de salaire décent à ses fournisseurs stratégiques, L'Oréal instaure un dialogue, collabore et établit des cadres stratégiques communs, en lien avec les partenaires au sein des chaînes d'approvisionnement, d'autres entreprises, la société civile, les gouvernements, etc. Depuis 2022, L'Oréal a déployé un programme visant à engager les fournisseurs stratégiques sur le principe du salaire décent. Le programme consiste en une série de rencontres régulières sur plusieurs mois avec un groupe de fournisseurs et des partenaires du Groupe tels que Fair Wage Network, Wage Indicator Foundation et IDH Sustainable Trade Initiative. Lors de ces rencontres, la méthodologie et les attentes sont présentées et des fournisseurs ayant déjà mis en place la démarche partagent leurs expériences. Cela permet d'encourager le partage entre entreprises de bonnes pratiques et difficultés potentielles. Les fournisseurs sont invités à prendre l'engagement de payer l'ensemble de leurs employés à un salaire décent. En 2024, un accompagnement personnalisé a été mis en place pour les fournisseurs stratégiques à hauteur de 70 % du périmètre. À fin 2024, plus de 150 fournisseurs stratégiques se sont engagés à être conformes d'ici 2030. La part des fournisseurs stratégiques ayant confirmé leur compliance à fin 2024 est de 6 %. » (DEU, p. 158)

Nous favorisons toujours un dialogue ouvert et un engagement transparent avec nos fournisseurs pour les aider à comprendre et à atteindre ces normes. Si nécessaire, en cas de réticence à s'engager dans cette transformation/voie, nous pouvons envisager de suspendre ou de mettre fin à nos relations commerciales.

LVMH

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…) ?

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*

Le Code de Conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux énonce les exigences du Groupe et de ses Maisons envers leurs partenaires en matière de responsabilité sociale, en particulier en matière de salaires et d'avantages.

Plus spécifiquement, le Groupe a constitué une équipe dans le but de définir une politique d'équité salariale incluant le salaire décent applicable à tous ses salariés ainsi qu'à ceux de ses partenaires. Les objectifs de cette politique sont d'assurer des conditions de rémunération justes, équitables et compréhensibles, sur la base de principes d'équité salariale élaborés avec l'appui de l'expertise de Fair Wage Network.

Des actions spécifiques sont d'ores et déjà déployées dans le cadre de projets dédiés (cf. **réponse d)** ci-après), et des réflexions sont en cours afin de progressivement déployer plus largement cette démarche auprès des partenaires du Groupe.

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…) ?

Dans le cadre de sa démarche de vigilance, le Groupe réalise une cartographie des risques ayant pour objectif d'identifier et de prioriser les risques d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans le cadre de ses activités.

Le risque lié au versement d'une rémunération décente figure parmi le référentiel de risques retenus dans le cadre de cette analyse, dont la méthodologie est présentée en détails dans le Plan de vigilance du Groupe.

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 ?

Le Groupe exige de ses partenaires qu'ils s'engagent à respecter les principes énoncés dans son Code de Conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux, en particulier en matière de salaires et d'avantages.

Ce critère fait à ce titre l'objet d'une attention particulière dans le cadre des audits diligentés par le Groupe auprès de ses partenaires (4066 en 2024).

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

En complément des éléments précités, et à titre d'exemple, le Groupe participe depuis 2018 à l'initiative sectorielle UTTHAN, qui regroupe différents grands donneurs d'ordre du secteur du luxe dans l'univers de la broderie. Cette initiative vise à améliorer et renforcer la reconnaissance de l'expertise broderie de luxe à Bombay, où sont basés un nombre important des brodeurs partenaires des Maisons du Groupe. Cette initiative a permis la mise en place d'un protocole assurant systématiquement à chaque brodeur le versement d'un salaire décent, tel que défini par Fair Wage Network, ainsi qu'une assurance santé.

En cas de controverse au sujet d'un partenaire, des mesures correctives adaptées sont déterminées en fonction des circonstances et en considération du bien-être des travailleurs concernés. Le Plan de vigilance du Groupe présente des exemples de mesures correctives adaptées.

MICHELIN

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

En ce qui concerne la chaine de valeur amont, et plus particulièrement les matières premières pour la production des pneumatiques, la production de **caoutchouc naturel** se différencie des autres matières premières.

En effet, l'hévéaculture fait appel à une main d'œuvre très nombreuse (6 millions de planteurs dans le monde). Ce sont les planteurs villageois qui assurent 85 % de la production mondiale, sur des plantations de taille modeste, généralement inférieures

à quatre hectares. Le reste de la production est assuré par de grandes plantations. Les autres matières premières indispensables pour la fabrication des pneumatiques telles que le caoutchouc synthétique, les charges renforçantes (comme le noir de carbone), les renforts métalliques et textiles et les produits chimiques, proviennent essentiellement des industries pétrolières, chimiques ou de la sidérurgie, qui font appel à une main d'œuvre bien moins nombreuse et pour la plupart qualifiée et donc moins à risque d'un point de vue salaire décent du fait de la qualification nécessaire. Ainsi, le risque lié au niveau de vie est plus élevé dans la chaine d'approvisionnement du caoutchouc naturel. Par ailleurs, le caoutchouc naturel représente environ le quart des volumes d'approvisionnement du Groupe. En conséquence, le Groupe a concentré ses efforts sur cette filière.

Le travail de cartographie des risques environnementaux et sociaux est particulièrement approfondi pour ce qui est de la chaine d'approvisionnement de caoutchouc naturel, et est réalisé avec l'application mobile RubberWay®. Les différents acteurs (usines de transformation de la matière première, intermédiaires, grandes plantations et planteurs villageois) sont interrogés au sujet de leurs pratiques sur les quatre thèmes suivants : droits humains, environnement, formations agricoles et transparence commerciale. Les données ainsi récoltées sont analysées et synthétisées sur une plateforme Internet. La cartographie réalisée permet de mettre en lumière les zones à risques sociaux et environnementaux. Il est essentiel d'avoir une démarche holistique, en particulier au niveau des planteurs, car les enjeux sont intrinsèquement liés les uns aux autres.

Michelin s'efforce également de créer des impacts positifs pour les travailleurs dans sa chaine de valeur via des projets terrains qui visent à développer les compétences des planteurs, et comportent un dispositif de suivi d'implémentation et de résultat.

- Le projet CASCADE (Committed Actions for Smallholder CApacity DEvelopment), à Sumatra en Indonésie, vise à améliorer les conditions de travail et de niveau de vie de 1 000 planteurs villageois et de leurs familles tout en améliorant les pratiques environnementales et sociales. Ce projet de quatre ans qui qui s'étendait sur la période 2020-2024, a été développé à partir des résultats de RubberWay®. Il associe une formation en présentiel et un outil de formation numérique pour en améliorer l'accessibilité et avoir la capacité de mesurer l'impact. La formation agricole permet aux agriculteurs d'augmenter leurs rendements en caoutchouc et de diversifier leurs revenus, ce qui améliore leur résilience économique.
  Les formations sociales et environnementales sont au cœur du projet, incluant la formation aux droits de l'Homme et du travail, et la promotion de pratiques agricoles respectueuses de l'environnement.
  Il s'agit du premier projet au monde sur le caoutchouc naturel qui englobe l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement : planteurs villageois, un transformateur de caoutchouc naturel, un fabricant de pneumatiques (Michelin) et un constructeur automobile. En 2024, le projet CASCADE a été élargi pour impliquer 5 500 petits exploitants agricoles supplémentaires. Les

modules de formation existants ont été complétés par l'ajout de formations plus approfondies sur des sujets sociaux et environnementaux. Au total, le projet CASCADE aura un impact sur 6 500 petits exploitants agricoles et leurs familles d'ici 2027.

- Le projet RIVER permettra de développer les compétences de 6 000 planteurs villageois et de leurs familles au Sri Lanka d'ici 2025, où l'hévéaculture joue un rôle important dans les moyens de subsistance locaux.
- À Kalimantan Est, en Indonésie, le projet MAHAKAM vise à former 2 000 planteurs villageois et leurs familles d'ici 2025. Il a été lancé à la fin de 2022.
- Dans le cadre du Programme de Partenariat Communautaire (CPP Community Partnership Programme) de notre filiale RLU en Indonésie, environ un millier d'agriculteurs ont été formés à fin 2024 depuis 2020, sur les techniques d'agroforesterie, de diversification agricole et de conservation de la biodiversité.
- Dans le contexte unique de l'Amazonie brésilienne, le projet soutenu par la Fondation Michelin, en collaboration avec le WWF Brésil, a déjà bénéficié à 565 familles à fin 2024. Le projet vise à maintenir l'écosystème existant en améliorant les activités de collecte et de commercialisation du caoutchouc sauvage par les communautés traditionnelles. Mieux structurées et plus rentables, elles favorisent ainsi la résilience économique des familles concernées et participent à protéger la forêt amazonienne.

Au total, les projets décrits ci-dessus ont permis à fin 2024 de former 9 204 planteurs villageois (et collecteurs des communautés locales). 6 783 d'entre eux ont vu leurs conditions de travail et/ou moyens d'existence améliorés.

L'objectif du Groupe est que les conditions de travail et/ou les moyens d'existence de 30 000 planteurs villageois d'hévéas se soient améliorés grâce à des projets de remédiation d'ici 2030.

Michelin a mis en place une consultation régulière des parties prenantes, notamment des ONG spécialisées dans la protection de l'environnement et des droits humains. Ces consultations organisées tous les deux ans environ, permettent aux participants de faire le point sur les progrès réalisés mais surtout de proposer des axes de travail pour les années à venir, en se concentrant sur la feuille de route caoutchouc naturel durable, les indicateurs et les cibles. Sont conviées aux consultations régulières, outre les ONG, d'autres parties prenantes de profil organisme de recherche, client, fournisseur ou investisseur. La quatrième édition a eu lieu en février 2025.

Concernant les achats d'une manière plus large, le Groupe a établi à l'aide de la base de données de Verisk Maplecroft une cartographie pour identifier les pays d'achats les plus à risque sur les droits humains et le salaire décent. Les catégories d'achats les plus à risques du point de vue salaire décent, outre le caoutchouc naturel abordé ci-dessus, consistent d'une manière générale en des prestations faisant appel à une

main d'œuvre peu qualifiée, par exemple des prestations telles que nettoyage, cantine, gardiennage.

L'évaluation des principaux fournisseurs de rang 1 sur leur maturité RSE par un tiers (généralement un audit documentaire avec EcoVadis) est aussi un point de la prévention de ce risque. Ces audits incluent des questions relatives aux droits humains, dont des questions spécifiques aux politiques, actions et suivis relatifs au salaire décent, ainsi qu'une revue des controverses liées aux pratiques de travail. Un niveau de score prédéfini est attendu sur le score global ainsi que sur le score de la thématique des droits humains. Des plans d'actions sont demandés si les résultats sont en-deçà du niveau attendu. Les moyens de reporting mis à disposition permettent de réaliser des analyses ciblées sur les réponses relatives au salaire décent.

Par ailleurs, le Groupe participe à des groupes d'échange dédiés à la question du salaire décent chez les fournisseurs, afin de renforcer sa démarche sur le sujet. Il est planifié de mobiliser les acheteurs et fournisseurs les plus pertinents par rapport à la question du salaire décent pour sensibiliser, mieux connaitre les pratiques des fournisseurs, et progresser lorsque cela s'avèrerait nécessaire.

Par ailleurs, afin d'être en mesure de mieux capter les incidences négatives, le Groupe a mis en place une **ligne éthique** accessible à tout travailleur, aux salariés, aux collaborateurs extérieurs et occasionnels du Groupe mais également aux clients, fournisseurs, prestataires de services et autres parties prenantes externes via un numéro de téléphone et un site Internet sécurisés et hébergés par une société indépendante. S'il est constaté une atteinte aux droits humains ou un défaut de prévention des risques par un partenaire commercial (intervenant, client, fournisseur, etc.), un dialogue est engagé avec la personne ou, dans le cas d'une société, les responsables de la société, afin de remédier à la situation. L'absence de mise en place de remédiation ou de mesures correctives peut entraîner la rupture du lien commercial.
En ce qui concerne les travailleurs temporaires, le Groupe a recours au travail temporaire de façon très réduite, au vu du nombre total de ses salariés (moins de 3%, cf. **Document d'Enregistrement Universel 2024, page 271**).
Dans la majorité des pays où opère le Groupe la législation impose un traitement similaire entre les travailleurs temporaires et les salariés pour les conditions de travail fondamentales comme le montant du salaire.

ORANGE

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Pour compléter ses engagements historiques, décrits dans l'accord mondial sur les droits fondamentaux du 21 décembre 2006, Orange a poursuivi ses travaux pour s'assurer qu'un salaire décent soit garanti dans toutes les entités du Groupe. En 2024, Orange a obtenu la certification Global Living Wage Employer délivrée par « The Fair Wage Network », organisme indépendant et reconnu internationalement en particulier auprès du BIT et de l'ONU.

Concernant l'implémentation du salaire décent dans la chaine de valeur, Orange a adopté le code de conduite fournisseur disponible à cette adresse[98].
Ce code, auquel tous les fournisseurs doivent souscrire, définit le principe d'une rémunération minimum.
Orange contribue à la vérification de la conformité aux standards RSE par l'intermédiaire de la Joint Alliance for CSR (JAC), une association d'opérateurs de télécommunication qui compte 29 membres à fin 2024 (représentant plus de la moitié du chiffre d'affaires mondial du secteur) visant à développer la décarbonation des fournisseurs (Carbon Reduction Program et Supplier Engagement Program) et à vérifier, évaluer et développer la mise en œuvre de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans les centres de fabrication d'importants fournisseurs multinationaux de l'industrie des technologies de l'information et de la communication (TIC).

[98] https://fournisseurs.orange.com/wp-content/uploads/coc_fr.pdf

PERNOD RICARD

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…) ?

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*

Premièrement, il convient de souligner que Pernod Ricard s'appuie sur une politique sociale globale, pour encadrer ses engagements envers ses collaborateurs. Notre engagement en faveur d'une rémunération équitable va au-delà du respect des normes juridiques et éthiques : il reflète notre volonté de promouvoir l'équité, de réduire les disparités et de favoriser une culture de développement et de réussite pour tous. La stratégie de Pernod Ricard vise une croissance rentable et durable, en alignant la rémunération sur la performance à court et long terme. Le Groupe cherche à attirer et fidéliser les talents grâce à une politique salariale équitable, des avantages compétitifs et des dispositifs d'actionnariat salarié. Pour plus d'informations, le lecteur est invité à consulter la section 3.3.1.3.1 du Document d'Enregistrement Universel de Pernod Ricard, et notamment la section 3.3.1.3.1.6.

Le Groupe met en œuvre une politique mondiale en matière de Droits de l'Homme, en ligne avec les principes ILO, OCDE, OIT, etc. Cette politique se concentre en particulier sur les sujets de rémunération équitable, la lutte contre le harcèlement, la liberté d'association et le travail forcé. Elle est disponible sur notre site Internet - Global Human Rights Policy. En outre, les fournisseurs avec lesquels le Groupe travaille doivent également se conformer à des standards qui couvrent les principaux aspects RSE, y compris au regard des conditions de travail et des droits de l'Homme. Ces Standards Fournisseurs, consultables en ligne, ont été mis à jour en 2025, notamment sur le volet rémunération juste et autres standards. Ce document est désormais intégré directement dans les contrats afin de systématiser leur application.

Pernod Ricard collabore avec un large réseau de fournisseurs tout au long de sa chaîne d'approvisionnement, depuis les étapes de culture et de transformation jusqu'à la distribution et à la commercialisation. Dans le cadre de son processus d'achats responsables, Pernod Ricard évalue ses fournisseurs de rang 1 des catégories avec des risques saillants selon des critères environnementaux, sociaux et éthiques.
Ce processus inclut une analyse des risques liés aux conditions de travail dans la chaîne de valeur, dont des aspects de juste rémunération. Ces évaluations de risque sont réalisées sur la base de différents éléments :

– Une matrice de risques bruts croisant les catégories d'achat et les pays d'origine ;

- Des questionnaires de risque permettant d'affiner le niveau de risque (faible, moyen ou élevé), renseignés par les référents business puis les fournisseurs ;
- En cas de risque élevé, l'évaluation est transmise aux équipes achats responsables, qui utilisent la base Moody's pour confirmer ou ajuster le niveau de risque. En cas de risque moyen, un croisement avec la base de données Moody's permet de reclasser le fournisseur en risque faible ou élevé. En cas de niveau de risque élevé (High), une évaluation EcoVadis ou un audit SMETA sont demandés aux fournisseurs, permettant d'identifier les zones de vigilance et de suivre les plans d'amélioration.

Cette démarche, présentée dans le Document d'Enregistrement Universel du Groupe (sections 3.3.2 et 3.4.4), contribue à prévenir les risques sociaux et à renforcer la responsabilité du Groupe dans ses relations fournisseurs.

Pour certaines catégories d'achat dont la production est réalisée au rang 2, le processus d'évaluation est étendu à ce niveau. Nous demandons à nos fournisseurs de rang 1 de nous connecter à leurs fournisseurs via la plateforme d'audit, afin de permettre une évaluation directe. Cela permet également à Pernod Ricard de vérifier la qualité du dispositif d'achats responsables mis en place par ses fournisseurs de rang 1.

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...) ?

Dans le cadre de sa démarche de vigilance, le Groupe réalise une cartographie des risques ayant pour objectif d'identifier et de prioriser les risques d'atteinte aux droits humains, la santé sécurité et l'environnement. Les risques d'impacts sociaux négatifs liés aux fournisseurs figurent parmi les risques retenus. La méthodologie est présentée dans le Plan de Vigilance du Groupe et dans la section 3.3.2 de notre Document d'Enregistrement Universel.

Après avoir réalisé notre analyse de double matérialité en 2024, nous avons étendu notre périmètre d'étude pour lancer notre première étude d'impact sur les droits humains, axée sur les activités en amont de la chaîne de valeur. Cette initiative vise à approfondir notre compréhension des impacts, risques et opportunités potentiels et réels sur les thématiques Droits Humains dans l'ensemble de sa chaîne de valeur.

Par ailleurs, spécifiquement sur les chaînes d'approvisionnement agricoles du Groupe, nous a mis en place un programme de cartographie des différents terroirs et évaluer les risques environnementaux et sociaux. Afin de garantir des évaluations fiables et objectives, nous nous appuyons sur des sources d'information reconnues à

l'échelle internationale, telles que l'IBAT, le WWF, les Nations Unies ou encore la FAO. À la fin de l'évaluation, chaque terroir est classé en fonction des résultats globaux (risque élevé, moyen ou faible). Afin d'atténuer les risques identifiés liés aux terroirs nous déterminons les normes de certification en matière de durabilité les plus adaptées au contexte local, aux réglementations en vigueur, comme la certification Fair Trade par exemple.

Par exemple, dans le cadre de son programme "Coffee for Good" lancé en 2016 dans la région du Veracruz au Mexique, le Groupe a travaillé étroitement avec les ONGs et les fermiers afin de bien calculer les coûts de production de café et estimer la juste rémunération de leur travail.

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 ?

Les Standards Fournisseurs de Pernod Ricard détaillent les exigences du Groupe et de ses filiales envers ses fournisseurs, notamment en matière de conditions de travail, y compris en matière de rémunération et horaires. Ces standards, dans le cadre de notre processus *Sustainable Procurement process*, sont annexés à l'ensemble des contrats signés, et sont applicables à tous. Plus d'informations sont disponibles dans la section 3.4.4.2.3 de notre Document d'Enregistrement Universel. Par ailleurs, dans le cadre de son processus d'achats responsables, Pernod Ricard évalue ses fournisseurs selon des critères environnementaux, sociaux et éthiques, comme décrit à la question a).

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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Non applicable.

PUBLICIS

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…) ?

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*

Publicis a toujours été attentif à ce que les rémunérations de ses collaborateurs soient équitables et leur permettent un niveau de vie décent.

Nous exigeons de tous nos fournisseurs qu'ils respectent les réglementations en matière de droit du travail, y compris le salaire minimum, les heures de travail et les avantages sociaux. Au-delà de la conformité légale, nous encourageons et, dans la mesure du possible, exigeons des fournisseurs qu'ils progressent vers le paiement d'un salaire décent. Ainsi, dans plusieurs contrats de *Facility Management* (par exemple, les services de nettoyage et de sécurité), nous avons intégré des dispositions spécifiques de salaire décent, exigeant un paiement égal ou supérieur aux références de salaire décent définies localement.

Fin 2024, nous avons mis en place un programme pilote d'audit externe, aligné avec la norme SA8000, pour nos fournisseurs de *Facility Management* dans 65 de nos entités. Dans le cadre de cet audit, les auditeurs externes évaluent les salaires et les pratiques des fournisseurs en matière d'avantages sociaux. Les résultats de l'audit permettront de travailler avec ces fournisseurs pour améliorer les points faibles et appuyer les décisions opérationnelles si des problèmes majeurs sont identifiés.

Le personnel non-salarié de Publicis est constitué principalement de travailleurs indépendants qui, comme nos collaborateurs salariés, sont des personnes avec des niveaux de qualifications élevés. Leurs rémunérations sont alignées avec les pratiques de marché et celles de Publicis et sont définies selon des niveaux élevés par rapport aux salaires moyens des pays dans lesquels ils travaillent. Ainsi sur un échantillon représentatif de cette population leurs rémunérations sont alignées, et le plus souvent bien supérieures, aux salaires décents applicables localement.

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…) ?

S'assurer du versement d'une rémunération décente dans notre chaîne de valeur à la fois mondiale et diversifiée implique de nombreux défis tels que la nécessité pour nos

fournisseurs de rester compétitifs sur les prix, l'opacité de la chaîne d'approvisionnement et la difficulté d'avoir une visibilité sur les pratiques salariales.

Pour faire face à ces défis, nous utilisons plusieurs stratégies :

- Exécution contractuelle : nous nous réservons le droit d'auditer ou de demander des preuves de conformité, incluant le respect du droit du travail et des normes de responsabilité sociétale. Une violation peut entraîner la rupture de la relation commerciale.
- Demander un prix équitable de marché : notamment pour certaines catégories de salariés (par exemple pour les contrats de *Facility Management* qui emploient beaucoup de personnel à bas coût), nous tenons compte des attentes salariales dans les négociations sur les prix. Nos équipes effectuent régulièrement des études de marché pour s'assurer que les prix convenus permettent au fournisseur de verser des salaires décents.

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 ?

Nos appels d'offres incluent des questions de politiques salariales qui sont prises en compte dans la notation finale, notamment dans les industries à forte densité de main d'œuvre (par exemple, le nettoyage, la restauration, la sécurité).

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

À ce jour, Publicis s'appuie sur ses lignes directrices « *CSR for Business Guidelines* » pour que les exigences légales en matière de respect des droits de l'homme et du travail soient respectées. Nous réfléchissons actuellement à promouvoir explicitement le versement de salaires décents par les fournisseurs comme pratique standard dans nos lignes directrices.

RENAULT

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Comme il s'y engage pour lui-même, Renault Group demande à ses fournisseurs et sous-traitants d'appliquer les principes universels, plus particulièrement liés aux droits de l'homme, tels que définis dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948, les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales, le Pacte Mondial adopté à l'initiative des Nations Unies (Global Compact), ainsi que les principes énoncés dans le cadre de la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) de 1998, relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

Nous nous attachons à développer avec nos partenaires et fournisseurs un dialogue constructif, fondé sur la **confiance, le respect, la transparence, l'équité et l'éthique**. Pour mieux progresser ensemble, nous accompagnons nos fournisseurs dans **4 domaines** alignés sur le plan de vigilance de Renault Group :

1. Les droits humains et libertés fondamentales
2. La santé et sécurité au travail
3. L'environnement
4. La gouvernance, dont la conformité réglementaire et éthique

La politique d'achats responsable de Renault Group s'appuie sur des principes partagés par tous les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Ces dispositifs favorisent la mise en place d'actions de progrès continu sur toute la chaîne d'approvisionnement et de fabrication de nos produits.

Renault Group diffuse à tous ses fournisseurs et sous-traitants les « ***Renault Group Corporate Social Responsability Guidelines for Suppliers*** ». Ce document présente les attentes ESG de Renault Group vis-à-vis de sa chaîne d'approvisionnement en matière de sécurité et de qualité, de droits humains et de droit du travail, d'environnement, de conformité, de non-divulgation d'informations.

Le Groupe demande à ses fournisseurs et à ses sous–traitants de s'engager, par écrit, à respecter ces lignes directrices. Il leur est également demandé de les déployer auprès de leurs propres fournisseurs.

De plus, dans le cadre du devoir de vigilance, Renault Group établit une cartographie des risques que son activité propre fait porter sur les femmes et les hommes en matière de droits humains. Parmi les 10 risques identifiés, analysés et hiérarchisés, relatifs aux droits humains et libertés fondamentales, apparait le « risque relatif à la rémunération – salaire décent ». Face à ce risque, Renault met en place des actions portant notamment sur la mise en œuvre, dans le cadre l'Accord- Cadre Mondial signé le 2 juillet 2013 (ACM 2013), de la Convention 100 de l'OIT pour une égalité de rémunération pour un travail de valeur égale.

Une veille a été mise en place, en matière de droits humains et de libertés fondamentales. Tout événement nouveau (nouveau pays d'implantation, nouvelle situation géopolitique) sera analysé et pourra impacter la cartographie des risques.

SAFRAN

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…) ?

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*

Les politiques et engagements de Safran en matière de droits humains, dont la protection des travailleurs de la chaine de valeur, s'intègrent dans des cadres de référence externes et internes :

- Respect du Pacte mondial des Nations Unies et de ses 10 principes relatifs aux droits humains, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.
- Signature dès 2010 de la charte RFAR « Relations Fournisseurs et Achats Responsables » et obtention du label RFAR « Relations Fournisseurs et Achats responsables » en 2017, et renouvelé en 2024.

Même si le Groupe Safran n'impose pas à ses fournisseurs d'obtenir une certification externe de bonne application d'un salaire décent au sein de leur effectif, Safran mène une politique Achats capable de satisfaire son objectif d'excellence et de compétitivité, cohérente avec sa politique industrielle en total respect avec les engagements de sa politique RSE. En conformité avec cette politique RSE, Safran a déployé une politique Achats basée sur 4 piliers principaux que sont : Repenser le besoin / Raisonner en coût complet sur le cycle de vie / Renforcer la coopération avec les fournisseurs / Recourir aux acteurs de l'économie sociale et solidaire. Dans ce cadre :

- Safran intègre les critères RSE de sélection des fournisseurs aux côtés des critères de coût, de qualité, de service, d'innovation et de maîtrise des risques sur le long terme.
- Safran demande à ses fournisseurs de signer la Charte Achats Responsables Safran, charte qui impose à ses fournisseurs une rémunération minimale en respect des réglementations applicables. La signature de la Charte Achats Responsables Safran par le fournisseur est le signe de son engagement sur les sujets RSE. Ci-dessous un extrait de cette charte sur les Salaires.

D. Salaire et avantages sociaux

Les fournisseurs et sous-traitants de Safran paient leurs employés sur la base de la rémunération minimale requise par la législation locale et leur accordent toutes les prestations sociales prévues par la loi. En plus de la rémunération des heures réglementaires de travail, les heures supplémentaires sont payées à taux majoré comme prévu dans la législation. Dans le cas de pays où une telle législation n'existerait pas, les heures supplémentaires devront être payées au minimum au taux des heures réglementaires. Les retenues sur salaires à titre de mesures disciplinaires ne sont pas autorisées.

– Courant 2024, Safran a déployé la solution EcoVadis, solution d'évaluation et de notation RSE de ses fournisseurs. C'est également la solution qui a été sélectionnée par l'IAEG, organisation regroupant les plus grandes entreprises aérospatiales mondiales, pour être le fournisseur d'évaluation RSE commun à l'industrie Aerospace et Défense. L'évaluation RSE prend en compte une série d'enjeux RSE regroupés selon 4 thèmes (Environnement ; Social & Droits Humains ; Ethique ; Achats Responsables) couvrant 21 critères, dont l'un concerne les conditions de travail. Cette méthodologie de notation et ce modèle d'évaluation sont dérivés du GRI, du Pacte mondial des Nations Unies et de la norme ISO 26000. La notation RSE du fournisseur par EcoVadis est la preuve de sa performance et maturité en termes de RSE.

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…) ?

La solution EcoVadis mentionnée ci-dessus donne accès à un module d'évaluation du niveau de risque RSE côté fournisseurs. La cartographie des risques au titre du devoir de vigilance est menée de manière systématique sur tous les fournisseurs de rang 1.

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 ?

Dans le cadre de ses appels d'offres fournisseurs, Safran intègre dans les critères de choix notamment l'engagement en faveur des achats responsables (charte signée ou démarche RSE).
Par ailleurs, grâce à l'adhésion de Safran à EcoVadis en 2024, la notation RSE d'EcoVadis pourra directement être utilisée dans ce processus d'appel d'offres.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

La charte achats responsables de Safran intègre les termes du *Supplier Model Code of Conduct* du forum international de l'IFBEC. Dans le cas où les principes de la charte achats responsables Safran, signée par une partie des fournisseurs, ne seraient pas satisfaits, Safran pourrait être amené à réaliser d'éventuelles actions de désengagement vis-à-vis d'un fournisseur, voire des actions conduisant à son déréférencement et à l'arrêt de la relation commerciale. Cette dernière mesure serait une sanction en dernier recours si aucune action corrective n'était mise en place.

À ce jour, les éventuels impacts réels sur les droits humains des travailleurs de la chaîne de valeur peuvent être captés et traités via un dispositif de signalement qui répond aux exigences légales du devoir de vigilance, incluant les droits humains. Safran a en effet mis en place différents canaux de signalement de fraude ou de comportement non éthique. L'un d'eux consiste en un mécanisme d'alerte éthique au niveau Groupe, sécurisé et multilingue, accessible à tous (salariés, clients, fournisseurs, etc.) et qui permet des signalements anonymes ou nominaux sur la base de la confidentialité. Il permet de déposer, de manière anonyme ou non, tout signalement de bonne foi, relatif à un manquement aux principes de la charte d'éthique du Groupe.

SAINT-GOBAIN

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…) ?

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*

Comme indiqué à la question 1, si la chaine de valeur de Saint-Gobain a une structure globale (cf. section 1.1.4. C du DEU 2024, p. 24 et 25), elle se décline en écosystèmes locaux (cf. section 2.1.2 B du DEU 2024, p. 84 à 86).

Concernant la chaine d'approvisionnement (cf. section 2.1.2 B a) du DEU 2024, p. 84 à 85), le Groupe s'approvisionne en priorité auprès de fournisseurs locaux. Compte tenu des diversités de matériaux, produits et services achetés, et du grand nombre des fournisseurs du Groupe (plus de 180 000 fournisseurs de rang 1), les entreprises fournisseurs peuvent être de grandes entreprises internationales ou régionales, des entreprises de tailles intermédiaires ou de petites entreprises.

Dans le cadre de son programme « Achats responsables », Saint-Gobain intègre les sujets sociaux parmi les critères d'évaluation des fournisseurs. Ce programme est présenté à la section 3.4.6 du DEU 2024 p.187 à 189.
L'exposition aux risques des salariés des fournisseurs est un des critères pris en compte dans la cartographie des risques des achats responsables (cf. section 3.4.6. A, p. 187).

Concernant la chaine de valeur aval (cf. section 2.1.2 B b) du DEU 2024, p. 85 et 86), la typologie des clients est tout aussi variée. Ils peuvent être de grandes entreprises, par exemple pour de grands projets de construction, ou des artisans y compris des entreprises individuelles, par exemple les clients des agences de négoce de matériaux. Les conditions de travail et les rémunérations sont très différentes selon le type d'entreprise et selon le pays ou la région.
Les équipes pays de Saint-Gobain sont mobilisées pour accroitre l'attractivité et la capacité de rétention des métiers du bâtiment en particulier par des actions de formation (cf. section 3.4.3 B du DEU 2024, p.175).

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...) ?

La cartographie des risques liés à la chaine d'approvisionnement intègre une évaluation des conditions de travail lesquelles incluent la rémunération des salariés. Le programme « Achats responsables » incluant la gestion des risques figure à la section 3.4.6 du DEU 2024, p.187 à 189.
L'analyse des risques prend en compte les activités des fournisseurs et le pays du fournisseur et s'appuie sur une plateforme indépendante pour assurer l'évaluation (cf. section 3.4.6 A du DEU 2024, p. 187 et 188).
Le système d'alerte professionnel (cf. section 3.4.5 C du DEU 2024, p. 186) est accessible aux parties prenantes internes et externes. Les salariés des fournisseurs, leurs représentants ou des tierces parties peuvent ainsi signaler les incidents liés aux conditions de travail sur la chaine d'approvisionnement du Groupe.

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 ?

Les fournisseurs signent une charte fournisseurs et le programme « Achats responsables » s'appuie sur des évaluations régulières incluant des audits comportent un contrôle relatif au respect du niveau de vie décent. Les éléments sur les évaluations des fournisseurs figurent en section 3.4.6 du DEU 2024 p.187 à 189.

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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Non applicable.

SANOFI

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Le salaire décent a été identifié comme un impact matériel pour les travailleurs dans notre chaîne de valeur dans le cadre de la préparation de notre rapport de durabilité aligné avec les exigences de la CSRD. Le sujet est donc traité dans la section 3.3.2 Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2) de notre Document d'enregistrement universel 2024.

SCHNEIDER ELECTRIC

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…) ?

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*

Schneider Electric gère une base de fournisseurs mondiale, couvrant divers secteurs, géographies et organisations de taille et de maturité variées. Cette diversité de fournisseurs nécessite une approche personnalisée des droits des travailleurs et des droits de l'homme, garantissant un niveau de vie décent plutôt qu'une approche uniforme. Le cycle actuel du programme de Sustainability 2021-2025 comprend :

1. Réduction des risques : programme d'audit des fournisseurs. Identifier les fournisseurs à haut risque et effectuer des audits ESG sur site via des auditeurs formés pour combler les lacunes.

2. Amélioration continue : les fournisseurs stratégiques mettent en œuvre la norme ISO26000 pour améliorer le profil de durabilité global de l'organisation, évalué par un tiers (Ecovadis).

3. Programme aspirationnel : programme de développement des fournisseurs stratégiques. Le but étant d'introduire des exigences ambitieuses (allant au-delà des pratiques réglementaires et courantes) et mandater leur adoption dans leur cadre organisationnel (*via* des politiques et processus). Des évaluateurs internes et externes formés guident les fournisseurs via une série d'accompagnement et évaluent l'intégration des diverses exigences dans les politiques/processus/procédures opérationnelles standard de ces fournisseurs. L'adoption de mécanismes préventifs réduit la probabilité de survenue de toute mauvaise pratique. Comme les exigences vont au-delà des pratiques actuelles et de la maturité sociétale, le programme vise à normaliser des exigences ambitieuses et à changer les comportements des fournisseurs. Étant donné que bon nombre des exigences clés du programme vont au-delà des exigences réglementaires, les réglementations locales ne peuvent pas être référencées pour garantir la responsabilité. C'est pour cette raison que l'intégration dans la politique de l'entreprise fournisseur constitue la première étape de la responsabilité des fournisseurs.

Dans le cadre du programme Travail Décent, nous avons défini 10 piliers abordant différentes questions ambitieuses nécessitent des actions différentes. Voici quelques exemples clés :

- Plan de remédiation : mandate les entreprises à adopter un plan de remédiation pour lutter contre le travail des enfants, le travail forcé/esclavage moderne. Les pratiques héritées voyaient les entreprises adopter une politique mais sans disposition sur la manière de répondre (gouvernance) en cas de mauvaise pratique identifiée. L'exigence du programme Travail Décent mandate les entreprises à intégrer les actions de remédiation recommandées par l'OIT ou la gouvernance au sein de leur organisation et à les communiquer à leurs propres fournisseurs/prestataires de main-d'œuvre.
- Salaire décent : introduire le concept de salaire décent aux fournisseurs. Comme le concept de salaire décent est encore en évolution avec divers aspects peu clairs, le programme Travail Décent est un premier pas dans l'implémentation de ce concept mandate le fournisseur à le reconnaître dans sa politique et à s'engager dans les conversations pour façonner un consensus sur la définition et l'approche de mise en œuvre.
- Congés de garde d'enfants neutres en termes de genre : pour encourager des hommes à partager les responsabilités domestiques en prévoyant des congés flexibles pour soutenir leurs partenaires. À cet égard, le programme Travail Décent mandate les fournisseurs à prévoir des congés qui peuvent offrir une telle flexibilité et encourager les membres masculins de la main-d'œuvre à prendre des congés et à soutenir leurs partenaires.

Comme bon nombre de ces exigences vont au-delà de la maturité sociétale actuelle, la mise en œuvre est souvent un processus à long terme. Le succès du programme Travail Décent réside dans le fait que les fournisseurs reconnaissent et intègrent ces questions dans leur cadre organisationnel et acceptent de remettre en question la vision traditionnelle du monde.

Le salaire décent est l'une des questions abordées dans le cadre du programme Travail Décent. Nous en décrirons davantage dans la prochaine question.

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...) ?

Schneider Electric a mis en œuvre le concept de salaire décent au sein de sa propre organisation et nous nous engageons à l'étendre également à notre chaîne de valeur. Nous nous engageons dans une série d'actions pour atteindre cet objectif.

Le but de la première étape vers le Salaire Décent dans la chaine de valeur est d'engager les fournisseurs à reconnaître ce sujet dans leur cadre organisationnel. Malgré le fait que 90 % des fournisseurs évalués dans le cadre du programme Travail Décent n'aient aucune compréhension du concept de Salaire Décent, plus de 65 %

d'entre eux ont maintenant inclus une référence au Salaire Décent dans leurs politiques/processus. Cela signifie que plus de 400 fournisseurs stratégiques à travers les régions sont embarqués dans ce parcours et nous avons maintenant des informations sur les actions clés nécessaires pour un déploiement massif.

Par contre nous faisons face effectivement à certains obstacles incluant :

- Manque de granularité parmi les méthodologies courantes pour identifier le salaire décent de régions spécifiques. Souvent, les méthodologies courantes couvrent l'État/la province/les villes (segmentation rurale/urbaine) avec un seul seuil de salaire. Cela peut être déconnecté de la réalité. Par conséquent, les fournisseurs qui souhaitent évaluer l'écart ont du mal à avancer.
- Manque de cohérence entre les différentes méthodologies de salaire décent : les seuils de salaire donnés par des méthodologies courantes comme le Fair Wage Network, la Wage Indicator Foundation, etc., fournissent des seuils de salaire différents pour le même endroit, et parfois cette différence peut être très élevée (par ex. 50 %). Cela réduit la fiabilité des différentes méthodologies de salaire et empêche l'adoption par les fournisseurs.
- L'OIT a approuvé en 2024 le concept de salaire décent et a réitéré ses principes de fixation des salaires pour déterminer le salaire décent. L'un des principes clés demande un arrangement tripartite pour définir le salaire décent, incluant les représentants des travailleurs, les organisations d'employeurs et les partenaires sociaux. Dans aucune des méthodologies actuelles comme Wage Indicator, Fair Wage Network, Anker et Anker, cette exigence clé n'est respectée. D'autres lacunes par rapport aux principes de fixation des salaires de l'OIT incluent l'examen technique de la méthodologie et la validation, la transparence sur les données et les méthodes, *etc*. Cela remet en question la validité des différents seuils définis dans le cadre de diverses initiatives.
- Se concentrer sur l'initiation des actions et ne pas attendre que le seuil soit défini : dans certaines conversations avec les fournisseurs de méthodologies de salaire décent, il est proposé que les fournisseurs ne devraient pas attendre qu'un seuil spécifique soit défini pour le salaire décent, mais devraient commencer à aller au-delà des salaires légaux. Bien que nous soyons d'accord avec le principe, la mise en œuvre ne pourra pas évaluer l'adéquation des actions. Cet argument fonctionne bien dans les secteurs qui ont un salaire d'entrée très bas. Notre analyse de la littérature montre que les secteurs sujets à de tels salaires médiocres incluent surtout les chaînes de valeur de l'agriculture/alimentation (qui sont souvent saisonnières), la fabrication de vêtements. Schneider Electric opère une chaîne de valeur plus technique (électrique, électronique, matières premières, chaîne de valeur de la fabrication) avec un certain degré de compétence technologique requis par les travailleurs de la chaîne de valeur. Par conséquent, les seuils de salaire chez un fournisseur typique de Schneider Electric sont généralement plus élevés que les salaires minimums légaux. Pour étayer cette hypothèse, nous mettrons en œuvre la 2ème étape du parcours de salaire décent en demandant aux fournisseurs de benchmarker leurs niveaux de salaire.

- Les outils qui prétendent évaluer l'écart salarial pour les entreprises entre les salaires courants et les salaires décents souffrent également des défis ci-dessus et sont donc jugés non scientifiques.
- Enfin, tous les éléments ci-dessus sont extrêmement importants car ils ont un impact financier très immédiat et tangible sur l'organisation. Ces impacts financiers entraîneront une possible augmentation des prix pour les clients, à moins que ces exigences ne deviennent la norme de base et ne soient soutenues par le gouvernement (le principe de fixation des salaires de l'OIT pour le salaire décent exige que le gouvernement soit impliqué dans le processus).

Pour répondre à ces risques, nous nous engageons activement avec les organisations impliquées dans la définition de la méthodologie du salaire décent, l'OIT et diverses autres parties pour trouver une manière scientifique de combler ces lacunes. Nous avons proposé l'approche collaborative suivante pour atteindre l'objectif.
Cela implique :

- Gouvernements (pour légitimer le sujet, le définir, sensibiliser, communiquer, inclure dans les instruments statutaires, ...)
- Agences multilatérales, par exemple, Organisation internationale du travail (pour aborder l'impact des coûts, commander des études pour quantifier les avantages tangibles de la mise en œuvre des salaires décents, mettre en œuvre les leçons du programme SCORE de l'OIT, ...)
- Agences définissant la méthodologie du salaire décent (pour expliquer la méthodologie, s'aligner sur l'approche de l'OIT, partenariat avec les gouvernements, inclure le contexte local, ...)

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 ?

Schneider Electric s'est engagé publiquement à garantir que tous nos fournisseurs stratégiques se conformeront au programme Travail Décent (comme définit ci-dessus) d'ici la fin de 2025, ce qui inclut la reconnaissance du concept de salaire décent et son intégration dans le cadre organisationnel. Le non- respect du programme aura un impact négatif sur la relation commerciale avec nos fournisseurs.

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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Nous suivons le progrès de l'adhérence de nos fournisseurs à notre programme Travail Décent de façon hebdomadaire et publions les résultats tous les trimestres. Fin mars 2025, 66% de nos fournisseurs stratégiques étaient conformes à ce programme. L'étape suivante de ce programme est en définition et comme expliqué ci-dessus, évoluera de la phase actuelle d'intégration des politiques (dans les divers domaines du Travail Décent) à l'implémentation de ces politiques.

En ce qui concerne la résolution de toute controverse du côté des fournisseurs, nous nous réservons le droit d'enquêter sur la question via des auditeurs internes ou externes ou des tiers et, sur la base de l'enquête, nous répondrons de manière appropriée, en utilisant une gamme de mécanismes, allant de l'engagement et de l'investigation de la cause profonde (en tant qu'événement systématique ou événement isolé) à l'évaluation de la volonté/ouverture/participation du fournisseur à enquêter sur la question avec nous, la collaboration et l'intérêt à mettre en œuvre des actions correctives envers les victimes et des actions préventives pour garantir qu'il n'y ait pas de récurrence future de la situation. Si le fournisseur n'est pas coopératif cela aura un impact évident sur notre business avec lui et qui peut aller jusqu'au désengagement de ce fournisseur.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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…) ?

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*

Le Groupe a défini la notion de salaire décent en prenant notamment en compte les références de living wage (salaire décent) développées pour chaque pays et région du monde par Fair Wage Network une ONG reconnue mondialement (Document d'enregistrement universel 2025 – D.25-0088 – 12 mars 2025[99] page 337). Cette notion est intégrée à l'approche du Groupe sur les rémunérations de ses salariés.

Dans le cadre de la CSRD[100], l'ESRS S2[101] « travailleurs dans la chaîne de valeur » ayant été évalué comme non matériel, le Groupe n'a pas entrepris d'action, à date, sur le sujet spécifique du niveau de vie décent de ces travailleurs.
Cependant, dans le cadre de son devoir de vigilance, Société Générale met en œuvre plusieurs dispositifs de gestion des risques environnementaux et sociaux, en particulier pour les fournisseurs et sous-traitants de rang 1 avec lesquels elle entretient une relation commerciale établie.
La cartographie de ces risques prend notamment en compte les risques en matière de droits humains et de conditions sociales incluant : santé et sécurité, conditions de travail et liberté syndicale, discriminations, travail forcé et esclavage moderne, travail des enfants). Des paramètres supplémentaires liés au contexte sont également pris en compte : les caractéristiques de la chaîne d'approvisionnement (complexité de la chaîne d'approvisionnement incluant le nombre d'acteurs et les facteurs d'éloignement géographique des intermédiaires jusqu'à l'acheteur final) et l'intensité de la main d'œuvre.
A titre d'illustration, parmi les actions de prévention et d'atténuation des risques d'atteinte E&S intrinsèques graves mise en œuvre auprès des fournisseurs de rang 1:

- *Dans les grilles de notation dans les appels d'offres, des critères E&S sont pondérés en fonction du niveau de risque E&S de la catégorie d'achat. A titre d'illustration, un critère présent dans des grilles d'évaluation RSE sur des*

[99] https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2025-03/document-enregistrement-universel-2025.pdf

[100] Corporate Sustainability Reporting Directive.

[101] European Sustainability Reporting Standards S2 Workers in the Value Chain.

catégories à risque : "Quelles actions menez-vous afin de favoriser des conditions de travail saines pour le personnel affecté à la fabrication de l'équipement ou à la réalisation de la prestation, en particulier concernant les salaires et les horaires de travail ? Merci de détailler les actions mises en place de façon distincte",

– *L'intégration d'une clause RSE dans l'ensemble des modèles de contrats de la Direction des achats et de la filière Achats à l'international, comprend notamment l'engagement contractuel lié au respect de la* ***Charte Achats Responsables du Groupe****. Il y est demandé aux fournisseurs de s'engager à appliquer les Principes Directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, notamment l'attribution d'un salaire et d'un temps de travail décents en versant un salaire minimum satisfaisant les besoins fondamentaux.*

En outre, le Groupe opère dans le cadre des contrats de mise à disposition des sociétés d'intérim en France une stricte égalité de traitement avec ses salariés. Les contrats cadres avec les sociétés d'intérim sont soumis aux conditions fixées par la direction des achats dans les mêmes conditions que l'ensemble des sociétés prestataires.

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…) ?

Dans le cadre de la CSRD, l'ESRS S2 « travailleurs dans la chaîne de valeur » ayant été évalué comme non matériel, le Groupe n'a pas entrepris d'action sur le sujet spécifique du « salaire décent » de ces travailleurs. Les travaux d'identification et de cartographie des risques E&S dans la chaîne d'approvisionnement, communs avec nos pairs du secteur bancaire français, évaluent des thématiques de risque plus globales (cf. réponse ci-dessus).

Les dispositifs d'audits RSE fournisseurs et d'identification et de gestion des controverses E&S permettent également de capter les risques relatifs au salaire décent chez nos fournisseurs de rang 1.

A titre d'illustration, la Direction des Achats a mandaté en 2024 quatre nouveaux audits RSE de fournisseurs, avec un volet d'évaluation portant sur la rémunération. Le point d'audit suivant est notamment évalué lors des audits : « Lorsque le salaire minimum légal ne suffit pas à couvrir les besoins de base des travailleurs, l'employeur a mis en place une approche de la rémunération fondée sur le salaire minimum vital ». Aucune anomalie n'a été détectée sur cette thématique.

Le processus d'identification de controverses s'appuie sur un outil de place, qui recherche notamment les mots clés « living wage requirements[102] » sur la thématique « Poor employment conditions[103] ».

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 ?

*Comme précisé en réponse à la **question 2a)**, les grilles de notation des appels d'offres intègrent des critères E&S, y compris sur les salaires pour certaines catégories à enjeu telles que la gestion des déchets, la restauration d'entreprise ou les équipements IT. Ce critère est discriminant dans la notation globale de l'offre. Les critères E&S sont pondérés dans la grille de notation en fonction du niveau de risques E&S de la catégorie d'achats (minimum 15% pour les catégories à risque élevé).*

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Le Groupe n'a pas adopté de politique dédiée, à date, pour garantir un niveau de vie décent à tous / à certains des travailleurs de sa chaîne de valeur.

La feuille de route : le cadre de gestion des risques relatifs au salaire décent dans la chaîne d'approvisionnement sera réévalué en 2025 au regard *(i)* d'une cartographie spécifique à cette typologie de risque et *(ii)* des pratiques de nos pairs. Les éventuelles pistes d'actions qui pourront être étudiées, lorsque le risque intrinsèque est évalué à « *élevé* », sont :

- Mise à jour de la cartographie des risques E&S pour les achats,
- Mise à jour des fiches RSE par catégorie d'achat pour intégrer des exigences et des critères relatifs au salaire décent,

[102] Exigences de salaire décent/minimum.

[103] Conditions de travail précaires.

– Mise en place d'une clause « fair wage » en fonction des résultats de la réévaluation évoquée ci-dessus.

Lorsqu'une controverse E&S est établie au sujet d'un fournisseur de rang 1, ou qu'une anomalie est constatée lors d'un audit E&S, le Groupe engage un dialogue avec ses fournisseurs et incite à la mise en œuvre de plans de progrès. A titre d'illustration, suite à l'identification de controverses sur la thématique du travail forcé, un questionnaire spécifique concernant les moyens mis en œuvre pour le contrôle de leurs chaînes d'approvisionnement a été envoyé à 3 fournisseurs sensibles. Par ailleurs, trois fournisseurs sensibles ayant déjà répondu en 2022 à ce questionnaire spécifique ont fait l'objet d'une revue de leurs processus pour contrôler leurs chaînes d'approvisionnement sur la thématique du travail forcé.

Le Groupe s'assure également de la mise en œuvre des engagements pris par ses fournisseurs de rang 1 dans le cadre des plans de progrès via la tenue de réunions de suivi régulières jusqu'à mise en œuvre effective du plan d'action.

STELLANTIS

Question 2: Decent Living Standard

A decent living standard is partly ensured by a decent salary, but also includes social protection, financial benefits, etc.

The Global Living Wage defines a decent salary as "The remuneration received for a normal work week by a worker in a given place, sufficient to ensure a decent living standard for the worker and their family. Elements of a decent living standard include food, water, housing, education, healthcare, transportation, clothing, and other essential needs, including provision for unforeseen events."

This remuneration should also allow the worker and their family to participate in society (leisure, access to communication, etc.).

The decent salary, which varies from place to place, should not be confused with the minimum wage possibly adopted at a national level.

The entire question concerns:

- *Employees in your value chain (excluding your own staff), upstream (employees of suppliers, service providers, subcontractors, etc.) and downstream (franchises, etc.)*
- *Non-salaried personnel such as independent workers, temporary staff, or contract workers. The question does not concern the salaried staff of your company and its subsidiaries.*

a) How do you guarantee a decent living standard (decent salary, social protection, precautionary savings, and other benefits, such as housing assistance) to these workers? Which workers are concerned (tier 1, 2, and 3 suppliers, all strategic suppliers, non-salaried personnel, etc.)?

Main evaluation criteria:

- *Adopted methodology: definition of decent salary, partnership with an organization (FWN, GLW, etc.), etc.*
- *Measures implemented*
- *Role of social partners*

To help Stellantis determine an appropriate Living Wage amount, the Company engaged the Fair Wage Network, a respected authority on fair and living wages, to offer a global solution.

b) Have you identified and mapped the risks and obstacles to paying a decent salary and social benefits in your value chain (examples: risky jobs, risky countries, local regulatory context, inflation, competitiveness, opacity of supplier practices, etc.)?

The Fair Wage Network created a global database of Living Wage amounts for over 200 countries and cities, based on cost-of-living data, local market surveys, government wage minimums, and other organizations' wage benchmarks. The database highlights regions worldwide where there are gaps between government minimum wages and the Living Wage

calculated by the Fair Wage Network. In all cases, the Company pays its employees at or above the calculated Living Wage amount.

c) What specific measures do you take to reduce risks related to these jobs (annual review and corrections of gaps, implementation of incentive measures for suppliers, etc.)?

Global Compensation and Benefits leads were provided access to the Fair Wage Network database in order to directly benchmark Stellantis wages against Fair Wage Network Living Wage calculations. Any necessary adjustments to base salary as a result of the study are implemented.

d) Is respect for a decent living standard a selection criterion in choosing your suppliers or subcontractors? To what extent is this criterion decisive in this choice?

Stellantis is committed to offering compensation and benefits to all members of its workforce in full respect of local legislation. In all of our manufacturing sites we have defined minimum pay thresholds, either under collective bargaining agreements or under our local HR policies.

For our suppliers, on top of what is described above, Stellantis performs a risk analysis to identify specific supplier locations where on-site audits are needed. One of the key triggers of this analysis is the country, based on the global right index and on the Ecovadis country risk classification. These on-site audits include employee remuneration. In case of noncompliance, we require action plans and monitor the relevant implementation. Suppliers that do not improve and collaborate with Stellantis to resolve the issues identified might ultimately be excluded from Stellantis' supplier panel.

If you have adopted a policy to guarantee a decent living standard to all or some of the workers in your value chain/independent workers, what results have you achieved? What is your roadmap for the future (measures and quantification, example of indicators, monitoring of indicators and progress, expansion of scope, etc.)?

A global consolidation of these results is currently being studied to determine the progress by region on this topic. It is not yet available at this stage.

How do you ensure that commitments made by your suppliers, subcontractors, franchisees are implemented? In case of a controversy about a supplier, how do you resolve the situation (contract termination, dialogue and engagement, etc.)?

Internal and independent audits are regularly conducted on our suppliers. In the event of identified breaches, particularly concerning wage issues, a reminder would be issued to emphasize that this concept is integrated into our specifications. In case of non-compliance, the contract would be terminated.

Main evaluation criteria:

- *Independent certification (FWN, Living Wage BC, etc.)*
- *Monitoring indicators*
- *Control method: document analysis, audit, teams dedicated to verifying provided information, alert system, etc.*
- *Controversy management procedure: reaction in case of alert, corrective measures, etc. (examples would be welcome)*

ST MICROELECTRONICS

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...) ?

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 corrections 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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

We are committed to managing our business operations in a socially responsible way. We provide semiconductor solutions that play an important role in helping to address environmental and social challenges. As an IDM, we handle most manufacturing in-house and also outsource part of the manufacturing to our subcontractors. The manufacture of semiconductor devices requires natural resources, use of chemicals, and is labor-intense.

Our strategy and business model take into account the material impacts we may have on our own workforce, our supply chain workers and our affected communities.

As far as Workers in the supply chain are concerned, our ambition is to source and purchase goods and services from suppliers and subcontractors who share our values of respecting people and the environment, which values are included in our Code of Conduct. The disclosure of this section on workers in the supply chain applies to all our suppliers and subcontractors providing goods or services to ST, through direct business relationships or indirectly, through our supply chain. Our suppliers include large-scale manufacturing subcontractors, material suppliers, and equipment and spare-parts suppliers, smaller scale onsite service providers and labor agencies. Our subcontractors are our foundries and OSATs, i.e. our outsourced manufacturing partners, which are a critical subgroup of our suppliers.

As we have an extensive global supply chain with over 6,000 direct suppliers worldwide, we aim to systematically assess and mitigate sustainability negative impacts and risks in our operations and supply chain. Through the use of the RBA Code of Conduct as our supplier code of conduct we seek to manage impacts and risks throughout our supply chain. Our responsible supply chain program runs across all our operations and throughout the life cycle of our supplier relationship.
We monitor our suppliers using social, environmental, and governance criteria, auditing those that are classified as high risk. This enables us to mitigate major risks and impacts, with a focus on, inter alia, supply chain workers' health and safety, unfair working conditions and human rights, including forced labor of workers and child labor. In implementing our policies, actions and targets we focus on those activities in the supply chain where we can make an impact, and therefore our actions and targets are mostly directed at our tier one suppliers

In this respect:

- Policies related to supply chain workers are described in section 3.4.4.2.C. of our 2024 Annual Report
- Processes for engaging with supply chain workers about impacts are described in section 3.4.4.2.D. of our 2024 Annual Report
- Actions on material impacts on supply chain workers, and approaches to managing material risks and pursuing material opportunities related to supply chain workers, and effectiveness of those actions are described in section 3.4.4.2.F. of our 2024 Annual Report
- Metrics and targets related to supply chain workers are described in section 3.4.4.2.G of our 2024 Annual Report

TELEPERFORMANCE

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…) ?

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 corrections 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…) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

TP est engagé de longue date en faveur du salaire décent et a noué un partenariat avec Wage Indicator dès 2019. Son approche est présentée en section 3.4.1.5 du DEU 2024. En tant qu'employeur mondial majeur de près de 500 000 collaborateurs, cet engagement prend d'abord son sens auprès de ses employés.

Afin d'étendre graduellement cette ambition auprès de ses fournisseurs, le groupe intègre le salaire décent dans son code de conduite des fournisseurs disponible sur le site Internet de TP.

Le processus d'identification des risques et d'évaluation des fournisseurs est présenté en section 3.4.2.4 du DEU 2024.

THALES

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…) ?

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*

Il convient tout d'abord de préciser que Thales recourt peu au personnel non salarié. Celui-ci se divise en deux catégories :

- les intérimaires, qui représentent environ 2 % de l'effectif du Groupe, un niveau considéré comme « non-matériel » dans le rapport de durabilité (cf. section 5.1.3.1.9 du Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024) ;
- les travailleurs indépendants qui exercent à leur compte une activité économique et aux services desquels le Groupe recourt de manière exceptionnelle et sur de courtes durées.

Les enjeux liés à ces travailleurs sont gérés à travers la politique d'achat et la gestion des fournisseurs de Thales, comme expliqué en détail ci-dessous.

Il n'existe pas aujourd'hui de consensus sur la définition du salaire décent ni de référence pour le mesurer dans l'ensemble des zones géographiques du Groupe et de sa chaîne d'approvisionnement. Outre la variété des définitions possibles, la complexité opérationnelle consistant à établir une référence quantifiée dans l'ensemble des géographies concernées du Groupe constitue un véritable obstacle à l'adoption d'une notion de salaire décent homogène au sein de Thales et de sa chaîne d'approvisionnement.

Plusieurs facteurs favorisent l'application d'un salaire décent au sein de la chaîne d'approvisionnement :

- les compétences recherchées : le groupe Thales conçoit et produit des solutions intégrées, composées d'équipements, de sous-systèmes ou de systèmes complets qui sont majoritairement développées avec l'aide de partenaires extérieurs spécialisés dans des industries de pointe (technologie, ingénierie, informatique, etc.), bénéficiant de ce fait de standards sociaux élevés pour les travailleurs concernés ;
- la localisation de la chaîne d'approvisionnement : en 2024, 92 % des achats de Thales proviennent de régions disposant de règlementations strictes en matière de droits humains, droits sociaux, santé et sécurité au travail (Europe, Amérique

du Nord, Australie et Singapour) ainsi que de standards élevés en matière de conditions de travail, salaires, avantages et droits des travailleurs. Les 8 % d'achats restant proviennent d'autres zones géographiques, sachant que Thales assure de façon homogène la conformité à ses principes, valeurs et processus pour sélectionner ses fournisseurs, quelle que soit leur origine géographique ;

– les politiques, actions et mesures mises en œuvre par le Groupe pour assurer un traitement décent des travailleurs de la chaîne de valeur et personnel non-salarié (travailleurs indépendants, le personnel intérimaire ou sous contrat). Cela recouvre en particulier les points développés ci-après.

a. La signature systématique de la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise par les fournisseurs

A travers la signature de cette Charte, les fournisseurs s'associent à l'engagement du Groupe en matière de respect des droits humains, en traitant les personnes avec respect et dignité, cet engagement s'étendant à leur propre chaîne d'approvisionnement (fournisseurs indirects).

En particulier, en vertu de cette Charte, récemment mise à jour pour intégrer la référence aux standard OIT concernant les horaires de travail, la prévention des risques liés au Devoir de Vigilance par les fournisseurs et le logement décent, les fournisseurs s'engagent à accorder à leurs employés :

– le salaire minimum et tous les avantages sociaux prévus par la réglementation applicable dans le ou les pays où ils opèrent,

– un système de santé et de protection sociale, et à mettre en place un repos hebdomadaire minimum.

Le fournisseur s'engage également au respect du dialogue social et de la liberté d'association de ses travailleurs.

b. L'identification, l'évaluation et l'accompagnement des fournisseurs requérant une attention particulière au regard des impacts négatifs potentiels sur les droits humains et libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur ainsi que sur l'environnement

Thales a signé un partenariat avec EcoVadis pour évaluer ces fournisseurs dans le cadre d'une initiative sectorielle conduite par l'*International Aerospace Environmental Group* (IAEG). En 2022, EcoVadis a introduit la notion de salaire décent dans sa méthodologie d'évaluation en complément des questions sur les avantages, le dialogue social, les conditions de travail, la gestion de carrière, etc. Le fournisseur évalué doit ainsi renseigner la mise en place de politiques, d'actions et de mesures associés au salaire décent à travers 4 questions spécifiques et, le cas échéant, la certification associée (*Fair Wage Network - Fair Wage Certification ou Living Wage Certification*).

EcoVadis permet également d'identifier l'existence d'allégations à l'encontre de fournisseurs requérant une attention particulière.

En l'absence d'évaluation d'un de ces fournisseurs par EcoVadis, Thales s'appuie sur un autre prestataire pour identifier l'existence d'éventuelles allégations à son encontre, afin de disposer d'une première évaluation avant tout nouvel engagement avec ce fournisseur.

Pour renforcer son dispositif d'évaluation, Thales a également contractualisé avec Bureau Veritas Certification pour réaliser des audits RSE sur site. Ces audits couvrent notamment la présence et l'application des politiques salariales des fournisseurs (salaires, horaires de travail, bien être des salariés, avantage sociaux, carrière, diversité, etc.), à travers, le cas échéant, des interviews des employés.

En cas de non-conformité avec les standards Thales, un plan d'action est mis en œuvre avec le fournisseur pour corriger les écarts constatés.

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…) ?

En cohérence avec la cartographie des risques du plan de vigilance de Thales, la Direction des Achats a établi des critères pour identifier les fournisseurs requérant une attention particulière au regard des impacts négatifs potentiels sur les droits humains et libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur ainsi que sur l'environnement, en prenant en compte le pays du fournisseur, le type d'achats réalisés et le montant engagé.

Thales évalue le risque relatif au pays du fournisseur sur la base de 3 indices dont :

- le *Global Right Index* (GRI) : indice applicable pour les risques sociaux (droits des travailleurs, liberté syndicale, négociations collective pour des salaires plus juste et droit de grève) ;
- le *Global Slavery Index* (GSI) : indice applicable pour les droits humains (esclavage moderne, discriminations, etc.) ; et
- l'*Environmental Performance Index* (EPI).

Les indices GSI et GRI sont issus des travaux menés par des organismes internationaux engagés activement en faveur des droits humains et sociaux de travailleurs, tels que la Confédération Syndicale Internationale et le groupe international de défense des droits de l'Homme.

Les mesures spécifiques pour réduire les risques associés, décrites ci-dessus, sont rappelées pour mémoire :

- signature systématique de la **Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise** par l'ensemble des fournisseurs ;
- **évaluation des fournisseurs requérant une attention particulière** : évaluation EcoVadis, identification des allégations (media screening), audits RSE sur site ;
- **accompagnement** : réalisation de plans d'action, en fonction des résultats de l'évaluation, afin de réduire les risques ou de corriger les impacts constatés ;
- **incitation à une plus grande maturité** (question c)) via la mise en place de critères RSE dans le processus de sélection des fournisseurs ;
- **sensibilisation des fournisseurs** via la réalisation de webinaires sur le Devoir de Vigilance dans le cadre de l'initiative sectorielle IAEG.

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 ?

La prise en compte des sujets de durabilité dans le processus d'appel d'offres constitue un levier pour renforcer la responsabilité d'entreprise au sein de la chaîne de valeur.

En complément de l'engagement à respecter la Charte Intégrité et Responsabilité d'Entreprise décrit en question a), le Groupe a intégré un critère de sélection des fournisseurs intitulé « Performance extra-financière – RSE » à hauteur de 15 % dans son processus d'appel d'offres. Ceci permet de valoriser les engagements de durabilité pris par les fournisseurs, dont les certifications ISO 45001 (systèmes de management de la santé et de la sécurité au travail), ISO 14001 (systèmes de management environnemental) et ISO 37001 (systèmes de management anti-corruption), les trajectoires de réduction des émissions carbone, ainsi que les politiques en faveur de l'inclusion et la diversité.

Cette contractualisation peut inclure des critères spécifiques. A titre d'exemple, dans le cadre du référentiel de prestations de *Facility Management* du programme CopernIIc (décrit au DEU 2023 section 5.4.4.3.3.3), co-construit par Thales et Vinci Facilities, Thales a spécifié la limitation au strict minimum du recours à des horaires décalés et parcellisés pour le personnel en charge du ménage, afin d'assurer des conditions de vies plus justes à de nombreux travailleurs de la chaîne de valeur.

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...) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Thales a mis en place des indicateurs et objectifs relatifs à la gestion des travailleurs de sa chaîne de valeur. Ils sont calculés et reportés annuellement, comme expliqué dans la section 5.1.3.2.3 du DEU 2024.

Pour ce qui concerne l'évaluation des fournisseurs requérant une attention particulière au regard des impacts négatifs potentiels sur les droits humains et libertés fondamentales des travailleurs de la chaîne de valeur, ainsi que sur l'environnement, la mesure du « Pourcentage de fournisseurs évalués » est calculée annuellement depuis 2020. L'atteinte de la cible en 2024 est le résultat du renforcement du plan de vigilance opéré par Thales en 2024.

Dans le cas où Thales identifie une atteinte ou un risque lié aux droits humains, aux droits sociaux ou à l'environnement, à partir de l'évaluation réalisée et de son analyse, la Direction des Achats de Thales conçoit des actions d'atténuation à mettre en œuvre par le fournisseur concerné et/ou les équipes Thales en contact avec celui-ci. En 2024, des audits RSE sur site ont été réalisés à la suite de ces évaluations, afin d'identifier des non conformités ou des points d'amélioration chez les fournisseurs concernés.

En complément des indicateurs mis en place, Thales effectue une veille sur les éventuelles allégations relatives aux impacts sur les travailleurs de la chaîne de valeur et dispose d'un dispositif d'alerte accessible à tous, détaillé dans la section 5.1.3.2.5.b du Document d'enregistrement universel 2024. En 2024, Thales n'a reçu, via son dispositif d'alerte, aucun signalement en matière de droits humains lié à sa chaîne de valeur. En cas d'atteintes avérées aux droits des travailleurs de la chaîne de valeur, des actions d'atténuation spécifiques sont prévues (dialogue, audit sur site, réévaluation périodique...) pouvant aller, en dernier recours, jusqu'à la remise en cause de la relation commerciale.

TOTALENERGIES

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…) ?

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 corrections 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…) ? Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Même si vos questions ne portent pas sur les collaborateurs de la Compagnie – ce qui est surprenant dès lors qu'il s'agit d'un sujet d'attention majeur pour toutes nos parties prenantes – nous croyons utile de souligner que TotalEnergies a mis en place un dispositif visant à assurer un salaire décent à ses collaborateurs, ainsi que différentes mesures leur assurant un certain nombre de prestations sociales (protection sociale, santé, sphère familiale (congés parentaux), environnement et mode de travail) au niveau mondial. Sur ces questions, il convient de se référer aux pages 382 et suivantes du DEU 2024.

Concernant les axes d'engagement de TotalEnergies avec ses fournisseurs et l'intégration des enjeux relatifs aux droits humains (y compris les conditions de travail) et au développement durable, vous pouvez vous référer aux pages187, 413 et 414 du DEU 2024.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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...) ?

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*

URW accorde de l'importance à la protection des droits de l'homme dans sa chaîne de valeur et aborde cette problématique par la mise en œuvre d'un processus de vigilance raisonnable qui identifie les risques liés au développement durable (y compris les risques sociaux et les risques liés aux droits de l'homme) dans ses différentes catégories d'achat et les aborde par des mesures d'atténuation. Le respect des droits de l'homme pour les travailleurs dans la chaîne de valeur (y compris les salaires décents) est un des thèmes identifiés comme matériels dans le rapport de durabilité.

En 2023, URW a établi une norme en matière de droits de l'homme, de travail et de santé et sécurité applicables à ses fournisseurs en déployant une Charte Achats Responsables, qui est conforme aux principes énoncés dans le Pacte mondial des Nations unies, les Principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales. Le document vise à couvrir les achats de toutes les activités et filiales contrôlées, dans tous les pays où URW est actif.
La Charte couvre directement les fournisseurs de rang 1 et le Groupe incite les fournisseurs à promouvoir les principes détaillés dans la Charte auprès de ses propres fournisseurs, prestataires de main d'œuvre contractuelle et sous-traitants agréés avec lesquels le Fournisseur travaille pour fournir des produits et services au Groupe.

Tout particulièrement au Royaume-Uni, URW applique une grille de notation dans le cadre de son processus d'audit préalable en matière d'esclavage moderne, complétée par un questionnaire spécifique permettant de les évaluer en fonction de multiples critères relatifs aux sous-traitants, à l'esclavage moderne et aux droits du travail. Le Groupe vise à accroître continuellement son niveau de vigilance et à renforcer ses procédures pour identifier, prévenir, atténuer et remédier à tout impact sur les droits de l'homme dans sa chaîne d'approvisionnement.

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…) **?**

Bien que, comme l'indiquent les conclusions du Global Slavery Index[104], les pays dans lesquels le Groupe URW opère actuellement soient classés comme faibles à modérés en termes de risques d'incidences d'esclavage moderne (par rapport à d'autres zones géographiques), la Politique de lutte contre l'esclavage et le trafic d'êtres humains d'URW décrit une approche de tolérance zéro à l'égard de toutes les formes modernes d'esclavage et de traite des êtres humains.

Par exemple, les principaux appels d'offres sont soumis à un processus de sélection « Know your partner », et tous les contrats requièrent l'acceptation des conditions générales d'achat du Groupe, y compris les dispositions relatives aux droits de l'homme et aux normes de travail basées sur les conventions de l'Organisation internationale du travail et les normes internationales en matière de droits de l'homme.

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 ?

En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies depuis 2004, le Groupe s'est engagé à adopter, défendre et mettre en œuvre les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies relatifs notamment aux droits de l'homme et au droit du travail. Le Groupe s'engage depuis longtemps à agir de manière responsable vis-à-vis de ses tierces parties, y compris ses fournisseurs. Cet engagement est inscrit dans le Code d'éthique du Groupe, qui définit les valeurs et les principes attendus de tous les collaborateurs dans leurs pratiques quotidiennes.

En France, URW s'est également engagé à promouvoir les meilleures pratiques pour des achats plus responsables via la signature, depuis 2014, de la « Charte Relations Fournisseurs et Achats Responsables », une initiative visant à promouvoir une relation équilibrée et durable entre les grandes entreprises et leurs fournisseurs.
En 2023, URW a établi une norme en matière de droits de l'homme, de travail et de santé et sécurité applicables à ses fournisseurs en déployant une Charte Achats Responsables. Ce document vise à couvrir les achats de toutes les activités et filiales contrôlées, dans tous les pays où URW est actif.

[104] https://www.walkfree.org/global-slavery-index/map/

Le Groupe attend de ses fournisseurs qu'ils se comportent de manière éthique, appliquent des normes élevées de conduite d'entreprise et se conforment pleinement à toutes les lois applicables.

Tout comme URW aspire à offrir des salaires et des rémunérations équitables à ses employés, conformément aux lois et réglementations locales, le Groupe s'efforce d'offrir des conditions de travail décentes à ses sous-traitants internes y compris un salaire décent.

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...) ?

Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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... (des exemples seraient les bienvenus)*

Le Groupe s'appuie à ce jour sur le déploiement de sa Charte Achats Responsables comme mesure des engagements pris par les fournisseurs. Le suivi des engagements est réalisé au cas par cas dans le cadre du suivi de la relation contractuelle entre le Groupe et ses fournisseurs. Dans le cas d'une controverse établie au sujet d'un fournisseur, le Groupe engage le dialogue avec le fournisseur au cas par cas. Il est important de prendre en compte le fait que les activités du Groupe sont par nature extrêmement localisées (un chantier, un actif immobilier), dès lors, une potentielle controverse impliquant un fournisseur est à analyser au regard de son lien possible avec le projet immobilier ou l'actif immobilier donné sur lequel le fournisseur peut être impliqué.

URW entend prendre des mesures pour identifier, comprendre et traiter les risques de travail forcé et de traite des êtres humains dans toutes ses activités et chaînes d'approvisionnement, ainsi que pour sensibiliser ses partenaires commerciaux et exercer une vigilance raisonnable nécessaire sur sa chaîne d'approvisionnement. La prévention, la détection et la signalisation des incidents dans toute partie de l'activité d'URW ou dans ses chaînes d'approvisionnement relèvent de la responsabilité de tous ceux qui travaillent pour URW ou qui sont sous son contrôle, dans la mesure où le Groupe s'efforce raisonnablement de mettre en place et d'appliquer des systèmes et des contrôles efficaces pour atténuer les cas de travail forcé et de traite d'êtres

humains partout dans l'activité d'URW ou dans l'une quelconque de ses chaînes d'approvisionnement.

Les contrats d'approvisionnement « standard » utilisés par URW comprennent des dispositions qui visent spécifiquement à lutter contre le risque de toutes les formes modernes d'esclavage et de traite des êtres humains dans la chaîne d'approvisionnement d'URW. Outre les clauses imposées par les conditions générales d'achat, les standards de contrats comprennent également des clauses qui peuvent obliger un soumissionnaire à, par exemple, fournir des détails sur ses coûts de ressources humaines (tels que les salaires horaires et le nombre total d'heures par mois/année et la confirmation que tous les collaborateurs perçoivent le salaire minimum légal et bénéficient d'avantages sociaux) et signaler toute préoccupation ou infraction via l'Integrity Line d'URW qui est mentionnée dans tous les contrats conclus entre URW et ses fournisseurs de biens et de services.

De plus amples informations sont disponibles dans les déclarations sur l'esclavage moderne d'URW, sur son site Internet institutionnel ainsi que sur les registres publics en Australie et au Royaume-Uni.

VEOLIA

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…) ?

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*

Nous souhaitons replacer notre réponse portant sur les salariés de notre chaîne de valeur et le personnel non salarié dans le cadre de la démarche menée pour nos salariés.

Tout d'abord, Veolia s'assure que la rémunération versée aux collaborateurs est conforme à la législation en vigueur dans le pays (salaire minimum, heures supplémentaires, etc.). Veolia veille à ce que les salaires de base du Groupe, notamment des populations ouvrières (50 % des effectifs), se situent systématiquement au-delà des minima nationaux ou aux salaires minimaux pratiqués sur le marché du travail pour un poste donné. S'agissant de la notion de rémunération et de salaire décent, Veolia a utilisé comme "salaire décent" de référence ("adequate wage" selon la CSRD) les salaires minimums légaux ou les salaires minimum locaux établis par les accords collectifs les plus pertinents quand c'était possible. Les pays dans lesquels il a été possible de déterminer un salaire décent de référence ne présentent pas de salarié gagnant en dessous du salaire décent de référence. Pour 5 pays, ces salaires décents de référence n'existent pas ou ne sont pas applicables aux effectifs de Veolia (pour des raisons de nationalité par exemple). Pour ces pays, représentant moins de 1% des salariés du groupe, il n'a été possible de démontrer que tous les salariés étaient rémunérés au-dessus d'un salaire décent. En 2025, une recherche complémentaire sera réalisée pour déterminer des salaires décents de référence pour ces pays sur la base d'un benchmark.

En complément, dans le cadre de sa politique ESG, Veolia a lancé une démarche sur le "salaire vital" ("living wage") avec un pilote dans six pays représentant une part significative de l'effectif du groupe, et couvrant l'ensemble des grandes régions d'implantation : France, États-Unis, Royaume-Uni, Japon, Colombie, Pologne. Le Groupe considère que le salaire vital correspond au revenu minimum permettant aux salariés de couvrir leurs besoins fondamentaux ainsi que ceux de leur famille et d'avoir un niveau de vie décent. Les travaux ont commencé fin 2023, mais ne permettent pas, à ce jour, de publier les résultats. Une étude complémentaire et plus détaillée doit être menée en 2025.

Dans la continuité des travaux menés en lien avec l'enjeu du salaire décent appliqué à ses propres collaborateurs, Veolia Environnement se mobilise pour suivre les développements de cette question au titre de sa chaîne d'approvisionnement. Pour ce faire, le Groupe participe activement aux réunions et échanges organisés sur la place de Paris concernant cette thématique. Cette approche permet de nourrir les réflexions en interne quant à la manière d'assurer une prise en compte la plus efficace et pragmatique possible de l'enjeu du salaire décent dans la relation avec les fournisseurs et les sous-traitants.

Ces travaux sont d'autant plus complexes que l'empreinte géographique de Veolia est mondiale et fait intervenir un nombre important de fournisseurs, prestataires et sous-traitants. Le Groupe souhaite traiter le sujet avec tout le sérieux qu'il requiert. Après avoir retenu une définition du salaire décent et du salaire vital et conduit un premier pilote concernant environ 79 000 salariés dans 6 pays, Veolia souhaite confirmer la robustesse de sa démarche via la mise à jour des données et leur élargissement à de nouveaux pays avant d'afficher une position et une politique claire, que ce soit s'agissant de ses salariés ou des salariés de sa chaîne de valeur.

S'agissant de sa chaîne d'approvisionnement, afin de prévenir les risques liés au respect des règles d'éthique, de droit social (droits de l'Homme, travail des enfants, corruption...) et de respect de l'environnement (pollution, biodiversité...), des clauses spécifiques de développement durable et anticorruption sont systématiquement intégrées dans les nouveaux contrats ou les contrats renouvelés/avenants. La charte fournisseurs du groupe est signée par les tiers lors des consultations. Elle permet d'engager et de responsabiliser les fournisseurs sur les principes et processus achats de Veolia, y compris dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

Ces dispositions indiquent que Veolia attend de ses fournisseurs qu'ils mènent leurs activités dans le respect des droits humains. S'agissant de salaires et des rémunérations, ces dispositions rappellent aux fournisseurs la nécessité de se conformer à la réglementation. Lorsque les législations et réglementations ne fixent pas de salaire minimum, les fournisseurs doivent rémunérer a minima leurs collaborateurs au salaire en vigueur sur le marché pour le poste occupé.

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...) ?

Dans le cadre du pilotage de son dispositif de gestion des risques, Veolia peut être conduit à adapter celui-ci de manière à prendre en compte de nouveaux facteurs et exigences. Ainsi, la filière achats du Groupe a mené tout au long de 2024 un projet de refonte de sa méthodologie de risques dans une optique d'approche globale du risque

fournisseurs. Quatre grands domaines se sont dégagés à l'issue de ces travaux : conformité, finance, opérations et achats durables. Ce dernier thème recoupe les enjeux liés à l'environnement, la santé-sécurité, ainsi que les droits humains et des travailleurs. Cette architecture est amenée à être adaptée notamment pour répondre aux évolutions législatives et réglementaires (loi sur le devoir de vigilance, CSRD, etc).

À date, la cartographie des risques achats de Veolia ne fait pas ressortir l'enjeu du salaire décent comme étant substantiel. Ce constat pourra être amené à évoluer à l'occasion des campagnes d'identification et d'analyse des risques menées à intervalles réguliers. Sur la base de leurs conclusions, des plans d'action pourront être mis en œuvre en conséquence.

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 ?

Le choix de nos fournisseurs se fait sur la base d'un ensemble de critères tels que le coût, la qualité, le service et des considérations relevant de la RSE. Les acheteurs de Veolia privilégient une approche globale de ces dernières afin d'assurer l'efficacité du processus de sélection et de permettre la prise en compte d'un maximum d'enjeux ESG dans leurs arbitrages.

Ainsi, dans le cadre de notre politique d'achats responsables, nous cherchons à promouvoir des relations fournisseurs pérennes avec pour objectif de construire dans la durée un partenariat gagnant-gagnant voire de co-développement (en fonction des opportunités). Cela nous permet de travailler de façon transparente avec une meilleure compréhension des prix d'achat grâce à des décompositions de coûts intégrant notamment le salaire des collaborateurs de nos sous-traitants.

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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Veolia a recours chaque année à l'évaluation EcoVadis afin de mesurer la performance RSE d'une proportion significative de ses fournisseurs stratégiques et à risque. Cette

revue consiste en un audit documentaire et la prise en compte d'éventuelles controverses (actualités, adverse media). L'analyse est faite par des experts et porte sur 21 critères répartis sur les axes environnement, social, éthique et achats responsables. Ces évaluations sont réalisées lors de l'appel d'offres et lors d'une campagne annuelle. Lors des appels d'offres, la performance RSE du fournisseur est ainsi prise en compte dans l'évaluation de l'offre. La grille de sélection des fournisseurs doit comporter des critères environnementaux, sociaux et sociétaux. Ce dispositif contribue ainsi à améliorer la performance ESG de la chaîne d'approvisionnement de Veolia et, par-là même, à réduire le risque de survenue d'impacts négatifs pour les travailleurs de la chaîne d'approvisionnement du Groupe en orientant les achats de ce dernier vers des entreprises plus vertueuses d'un point de vue ESG.

Veolia s'appuie sur un dispositif spécifique pour gérer les enjeux relatifs aux alertes éthiques et assurer le traitement de celles-ci. Les éventuels incidents pouvant survenir au sein de la chaîne d'approvisionnement du Groupe entrent dans le champ d'application de ces mécanismes. En cas de controverse, Veolia privilégie le dialogue et l'engagement auprès de ses fournisseurs de manière à apporter une réponse adaptée et prenant en considération les perspectives et les intérêts des différentes parties prenantes concernées.

VINCI

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…) ?

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 corrections 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…) ?
Comment vous assurez-vous que les engagements pris par vos fournisseurs, sous-traitants, franchisés sont mis en œuvre ? 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… (des exemples seraient les bienvenus)*

Dans ses démarches liées au salaire vital, le Groupe s'appuie sur les définitions, approches et bases de données de *Fair Wage Network et de WageIndicator*.

Les risques liés à une rémunération inadéquate sont intégrés dans nos cartographies liés à notre chaine de valeur. Nous adoptons une démarche globale des risques vis-à-vis des travailleurs de la chaine de valeur qui comprend : depuis les risques liés au travail illégal ou dissimulé, à l'absence de contrat de travail, au versement effectif et dans les temps des rémunérations, au respect des minimas sociaux et

conventionnels issus de la négociation collective, au versement plein et entier des cotisations sociales dues donnant accès à la protection sociale, au temps de travail, aux conditions en matière de santé et de sécurité au travail ou encore, si applicable aux conditions d'hébergement.

Ces risques sont identifiés de manière globale et analysés par catégories d'achat et par pays d'implantation afin de pouvoir les prioriser. Pour ce faire, des informations sont collectées à travers la revue de la documentation disponible issue de différentes sources (administrations publiques, organisations internationales, syndicats, ONGs, monde académique, etc.) mais également via des consultations ou des enquêtes auprès des travailleurs et des collaborateurs opérationnels du Groupe.

Ces attentes sont intégrées dans nos contrats et dans la charte de performance globale des partenaires achats du Groupe[105] et le Guide VINCI des droits humains[106]. Leur respect fait l'objet de vérifications documentaires et/ou d'audits sur site en fonction des cartographies élaborées. Ces contrôles peuvent par exemple inclure la vérification des contrats, fiches de paie et versement ou encore des contrôles de cohérence entre les prix pratiqués ou proposés et les garanties sociales à respecter en phase de sélection. Ils peuvent également s'appuyer sur des entretiens avec les travailleurs de nos sous-traitants et fournisseurs. En parallèle, nous travaillons avec nos filiales pour assurer que leurs systèmes de gestion des partenaires de la chaine de valeur permettent de contrôler et gérer ces risques au niveau de leurs différents périmètres d'opération. L'existence de ces contrôles fait également l'objet de questions dans le cadre de l'enquête annuelle de l'audit interne.

Au-delà des contrôles et vérifications réalisés de manière inopinée auprès de nos fournisseurs, ces derniers peuvent également être enclenchés du fait d'alertes émises par des entreprises du groupe ou par des travailleurs. Dans ce cas, un audit approfondi est ouvert pour faire la lumière sur la situation et, si échéant, y remédier.

Des programmes spécifiques visant la gestion des risques dans la chaine de valeur et comprenant les risques liés à la rémunération sont également développés par le Groupe tels que la sous-traitance responsable (voir page 297 du plan de vigilance). Notre outil d'évaluation *Managing Human Rights* couvre également la gestion de ces risques et comprend un focus particulier sur les travailleurs des sous-traitants et les travailleurs temporaires y compris sur les aspects liés aux contrats de travail, à la rémunération et aux prestations sociales.

---

[105] https://www.vinci.com/sites/default/files/medias/file/2025/03/charte-de-performance-globale-fr-070724.pdf

[106] https://www.vinci.com/publi/manifeste/vinci-guide_on_human_rights-fr.pdf

Des pools d'auditeurs internes issues de différentes filières (RH, Achats, Juridique, Finances, Affaires sociales, etc.) sont formés sur la conduite d'audits sociaux chez les sous-traitants et fournisseurs.

Ces démarches ont été présentées aux membres du comité d'entreprise européen et des représentants du personnel participent aux formations délivrées.

En cas de non-respect de ces attentes, un dialogue est généralement entamé avec le fournisseur concerné afin de rétablir les travailleurs dans leurs droits et d'établir un plan de progrès pour prévenir la répétition de telles situations. La rupture de contrat et/ou le déréférencement sont envisagés en dernier ressort, en particulier en cas de non-conformité critique et volontaire, assortie d'une absence manifeste de volonté d'y remédier.

Des informations détaillées sont présentées dans le Rapport de durabilité (pages 256-260) ainsi que dans le plan de vigilance du Groupe (pages 287-297).

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

Assemblées générales

2025

Question 3

GOUVERNANCE DE LA DURABILITÉ

PILIER GOUVERNANCE

DIALOGUE & ENGAGEMENT

Forum pour l'Investissement Responsable - FIR
www.frenchsif.org

SOMMAIRE

ACCOR 303
AIR LIQUIDE 305
AIRBUS 308
ARCELORMITTAL 312
AXA 314
BNP PARIBAS 318
BUREAU VERITAS 320
BOUYGUES 323
CAPGEMINI 328
CARREFOUR 329
CRÉDIT AGRICOLE 330
DANONE 333
DASSAULT SYSTÈMES 336
EDENRED 339
ENGIE 342
ESSILORLUXOTTICA 343
EUROFINS 344
HERMÈS 347
KERING 348
LEGRAND 353
L'ORÉAL 357
LVMH 361
MICHELIN 362
ORANGE 364
PERNOD RICARD 365
PUBLICIS 367
RENAULT 371
SAFRAN 373
SAINT-GOBAIN 375
SANOFI 378
SCHNEIDER ELECTRIC 380
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 383
STELLANTIS 386
ST MICROELECTRONICS 388
TELEPERFORMANCE 390
THALES 393
TOTALENERGIES 397
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD 398
VEOLIA 402
VINCI 405

ACCOR

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…) ?

Une cartographie nominative des compétences des membres du Conseil d'administration (au 31 décembre 2024) est publiée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 ainsi que des informations sur chaque administrateur et ses compétences. Le Conseil d'administration favorisant une vision holistique et complète de l'ESG, en poursuivant plusieurs priorités, n'a pas été estimé souhaitable de distinguer par sujet.

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 ?

La cartographie des compétences indique qu'un administrateur est considéré comme compétent en ESG lorsqu'il dispose d'une expérience significative acquise à travers ses activités professionnelles, personnelles, associatives et/ou sa formation. Nous n'avons pas défini de prérequis précis pour chaque compétence, mais les informations individuelles présentées dans le DEU (pages 286 à 299) témoignent d'une réelle connaissance, comme l'illustrent également les éléments détaillés dans la réponse à la question suivante.

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*
Asma Abdulrahman Al-Khulaifi	Avocate, a cofondé l'ONG MENA Women in Law, qui vise à favoriser un dialogue novateur et coopératif entre les avocates de la région Moyen-Orient et Afrique du Nord.	Expérience
Hélène Auriol-Potier	Présidente du Comité ESG, a présidé le Club ESG de l'Institut Français des Administrateurs (IFA).	Expérience
Iliane Dumas	Administratrice représentant les salariés, et Cheffe de projet Senior Diversité, Équité & Inclusion au sein de la Direction Talent et Culture de Accor. Elle a exercé différents mandats de représentant du personnel, et notamment celui de Représentante du Comité central d'entreprise au Conseil d'administration du Groupe.	Expérience
Anne-Laure Kiechel	Membre du Comité des Politiques de développement	Expérience

	des Nations Unies. Présidente fondatrice de Global Sovereign Advisory, structure indépendante de conseil aux États et aux entreprises publiques.	
Christine Serre	Administratrice représentant les salariés et membre du comité ESG de Accor.	Expérience
Isabelle Simon	Avocate, et membre du Comité exécutif du groupe Thales, en charge des fonctions Gouvernance, Éthique et Conformité, RSE, Juridique, Audit, Risques et Contrôle Interne et Sûreté.	Expérience

Par ailleurs, tous mes membres du Conseil d'administration ont bénéficié en 2024 de deux formations : une sur le changement climatique et une sur le cycle de l'eau.

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		oui		Des informations individuelles sur les administrateurs et leurs compétences sont en revanche fournies dans le DEU[107] (pages 286 à 299).
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*		non	
	Contenu de chaque formation		non	
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		non	
	Fréquence de chaque formation		non	
	Destinataires des formations		non	
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*		non	
	Evaluation externe par des tiers		non	
	Autres		non	

[107] https://group.accor.com/fr-FR/finance/results-and-publications/universal-registration-document

AIR LIQUIDE

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…) ?

Le Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 comporte une matrice des compétences des Administrateurs de la société (page 104 du DEU) dans laquelle ces derniers sont nominativement identifiés. 12 Administrateurs, sur les 14 que comporte le Conseil, sont considérés comme disposant de compétences en matière de durabilité. Ces compétences peuvent être issues de l'expérience professionnelle des Administrateurs, de responsabilités et mandats exercés par ailleurs, et de formations approfondies spécifiques. Elles sont détaillées dans les fiches individuelles (pages 126 à 139 du DEU), dans la section relative à la formation de l'ensemble des Administrateurs (page 112 du DEU) et à celle concernant la formation des Administrateurs représentant les salariés (page 113 du DEU).

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 ?

Comme indiqué dans la réponse précédente, les compétences en matière de durabilité des Administrateurs peuvent être issues de l'expérience professionnelle, de responsabilités et mandats exercés par ailleurs et de formations approfondies spécifiques.

En outre, chaque année, le Conseil d'Administration, sur la base des travaux et recommandations du Comité des nominations et de la gouvernance, examine sa composition et identifie les besoins en compétences, y compris en matière de durabilité. Les nouveaux membres sont recrutés en appliquant les critères de la politique de diversité établie par le Conseil qui incluent la diversité (pages 105 et 106 du DEU). Le Conseil revoit également chaque année la matrice des compétences individuelles des membres, établie sur la base des fonctions actuelles des Administrateurs et celles occupées antérieurement.

Enfin le Conseil s'assure que les compétences et expertises des Administrateurs demeurent en adéquation avec la politique de diversité et les enjeux de durabilité matériels pour le Groupe (décrits dans le Chapitre 5 du DEU).

Les compétences des membres identifiées dans la matrice correspondent notamment aux enjeux de durabilité suivants :

- Changement climatique et Energie (E1) : Une majorité des membres présente les compétences requises, soit parce qu'il s'agit de dirigeants ou anciens dirigeants ayant initié ou mis en œuvre des plans de transformation durable de l'entreprise, notamment dans le

domaine de la transition énergétique, ainsi que des plans de décarbonation, soit parce qu'ils sont personnellement engagés dans la lutte contre le changement climatique, soit parce qu'ils exercent des fonctions dans ce domaine. Les compétences de certains membres en matière d'énergie et de transition énergétique correspondent également à l'enjeu E1.

- Enjeux sociaux (S1/S2/S4) : La majorité des membres, de par leurs responsabilités de dirigeants ou anciens dirigeants, possède des compétences (notamment en raison de leur expertise en matière de Ressources Humaines) liées aux enjeux sociaux (personnel de l'entreprise et de la chaîne de valeur), notamment ceux relatifs aux droits et aux conditions de travail des collaborateurs, à la diversité, l'égalité, l'inclusion, le dialogue social et la santé et la sécurité des collaborateurs. En outre, certains membres possèdent des compétences dans le domaine de la santé et apportent à cet égard leur expertise en matière de protection des intérêts des patients.
- Conduite des affaires (G1) : Compte tenu des responsabilités actuelles ou passées de la plupart des membres dans de grands groupes internationaux, le niveau d'expertise du Conseil sur les questions relatives à la conduite des affaires (conformité à la réglementation en matière d'éthique et de prévention de la corruption et du trafic d'influence) est élevé. Par ailleurs, afin de maintenir/développer cette expertise, une formation a été dispensée à tous les membres du Conseil concernant la lutte contre la corruption et le versement de pots-de-vin (voir le détail des formations des membres – page 112).

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) ?

Voir **réponse 3. a)** ci-dessus.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		Oui		pages 126 à 139 du DEU
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (interne ou externe)*	Oui		pages 112 et 113 du DEU
	Contenu de chaque formation	Oui		pages 112 et 113 du DEU
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		Non	
	Fréquence de chaque formation		Non	
	Destinataires des formations	Oui		pages 112 et 113 du DEU
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	Oui		pages 114 et 121 du DEU
	Evaluation externe par des tiers		Non	

	Autres :			

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

Formations : Conformément aux dispositions du règlement intérieur du Conseil d'Administration de L'Air Liquide S.A., sont proposés chaque année aux Administrateurs des actions de formation relatives notamment aux particularités financières, extra-financières et opérationnelles du Groupe, aux métiers spécifiques de la Société et aux enjeux de la Société en matière de responsabilité sociale et environnementale (en particulier sur les sujets climatiques).
Un programme de formations spécifiques est systématiquement proposé aux nouveaux Administrateurs. Il est adapté aux compétences et à l'expérience individuelle de chaque nouveau membre.

Les formations réalisées sur les sujets de durabilité en 2023 et 2024 ont été suivies par tous les Administrateurs. Le détail des formations réalisées par les Administrateurs au cours de l'exercice 2024 figurent en pages 112 et 113 du DEU.

Évaluation de la compétence : Le Conseil procède en outre périodiquement à une évaluation de sa composition, de son organisation et de son fonctionnement ainsi qu'à celles de ses Comités. Un point est fait par le Conseil sur ce sujet une fois par an et une évaluation formalisée est réalisée tous les trois ans au moins (la dernière ayant été réalisée en 2022).

Au cours de cette évaluation, les Administrateurs sont notamment interrogés sur la composition du Conseil d'Administration et les compétences présentes et/ou souhaitées pour le futur, l'onboarding des nouveaux membres, la formation des Administrateurs....

Les modalités de l'évaluation du Conseil d'Administration et les résultats de l'évaluation 2024 sont détaillées en page 114 du DEU.

AIRBUS

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) ?

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 ?

The Company publishes a skill matrix per Board Member in the Report of the Board of Directors as well as individual biographies on its website, highlighting the meaningful experiences of each Board Member.[108] Sustainability is one of the skills considered when assessing the competences of the Board of Directors, embedded in the identification and nomination process. Nine out of the 12 Board Members have been attributed the Sustainability skill. [109]

The definitions of the skills are included in the skills matrix. The Sustainability skill has been defined as follows: "Brings insights into people (including diversity and inclusion), health and safety, quality, product safety, ethics & compliance, corporate responsibilities as well as climate related matters for a company's business and strategy or from holding mandate in "ESG" company of significant size."

Thus, part of such definition is the experience required by a Board Member to be attributed that skill. The Company's Remuneration, Nomination and Governance Committee and an external advisor performed an in-depth assessment of the skills, experience and expertise of each Board Member against the backdrop of the Company's long-term objectives. Such in-depth assessments are made periodically in addition to the annual Board effectiveness review, which also evaluates the expertise of the Board.

---

[108] https://www.airbus.com/en/about-us/our-governance/board-and-board-committees

[109] We note that the below extract erroneously states five Board members were attributed the Sustainability skill. The correct number is nine Board members, as becomes apparent from the skills allocation matrix included in the 2024 Report of the Board of Directors, the AGM 2025 information notice and below.

Extract of relevant sections of the 2024 Report of the Board of Directors and the AGM 2025 information notice

The RNGC performed a comprehensive review of the Board of Directors' skills matrix, aiming at providing greater transparency and a more concrete measure of the skills, experience and expertise of the Board Members. This review involved an in-depth assessment of their skills, experience and expertise, against the backdrop of the Company's long-term objectives, providing for the first time a definition for each of the ten skills identified. This review was undertaken in line with the expectations of the Company's shareholders for the highest standards of governance.

As a result of the comprehensive review performed, two new skills were added to the matrix, including expertise in Governance & Leadership and Human Capital. The review also highlighted areas for enhancement with four skills that were slightly amended: Finance and Audit been renamed "Finance / Audit & Risk", Geopolitical Economics been renamed "Geopolitics"; Engineering & Technology been renamed "Engineering & Innovation" and Information & Data Management been renamed "Digital transformation, AI & Cybersecurity". Finally, two skills have been removed from the Board skills matrix: Global Business and Asia. These changes demonstrate the Company's commitment to maintaining a high-performing, forward-looking Board that delivers long-term value for all stakeholders.

Directly supporting the Board of Directors, the Remuneration, Nomination and Governance Committee is tasked to ensure the Board of Directors collectively possesses relevant skills and expertise to fulfil their duties, including on sustainability matters. Such analysis is performed in the context of the identification and appointment of new Board members, as well as on a periodic basis, at least every three years, when an in-depth review is completed that takes into consideration business context evolution and emerging trends. Sustainability skills cover the following matters: the environment – including knowledge of climate and the energy sector –, social, human rights and business conduct; consistent with identified IROs (see hereafter).

Currently five out 12 directors are assessed as having meaningful sustainability skills in view of the Company's strategy and challenges (see "– Corporate Governance – 2.1.1 Board of Directors composition"). The biographies of Board members can be found on the airbus.com website, offering insights into their experience, including information on their experiences as executives that implied an expertise on business conduct matters. Certain Board members bring their own expertise related to certain key sustainability related topics and have been selected for such expertise. In addition, relevant information and knowledge is shared with the Board of Directors for topics that are discussed in the ECSC and including those related to IROs.

Board Members skills allocation

(status as of 31 December 2024)

Overview of the skills allocated to each Board Member	René Obermann	Guillaume Faury	Victor Chu	Jean-Pierre Clamadieu	Mark Dunkerley	Stephan Gemkow	Catherine Guillouard	Amparo Moraleda	Claudia Nemat	Irene Rummelhoff	Antony Wood	Dr Feiyu Xu
Aerospace Industry Extensive knowledge of the aerospace sector as well as the ability to understand the Company's challenges when it comes to being an aerospace industry leader. Expertise acquired by the Director having management or operational aerospace experience.		✓	✓		✓	✓	✓				✓	
Defence Industry Profound knowledge of the defence markets as well as understanding of highly regulated environments. Expertise justified by a senior executive or non-executive leadership role in driving or overseeing defence sector strategy and operations.	✓	✓									✓	
Digital transformation, AI & Cybersecurity Contributes to an understanding of how information technology capabilities impact the Company's business and creates opportunities and strengths. Expertise gained/acquired/justified by extensive exposure to industry being exposed to such topics and a strong understanding of cybersecurity risks and opportunities.	✓							✓	✓			✓
Engineering & Innovation Ability to understand and advise on the use and development of new technologies on the Company's operations, products and services. Expertise acquired by senior executive having contributed to a digital transformation strategy or having had experience in a fast-evolving technological environment.	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Finance / Audit & Risk Deep expertise in finance, accounting, insurance, financial markets, audit, risk management and financial reporting to investors and other Stakeholders. Expertise acquired as CFO, corporate controller, certified public accountant or senior executive overseeing such functions.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Geopolitics Expertise in diplomacy, government or international relations bringing insights relating to Airbus' global business and challenges. Expertise justified by international exposure in complex and regulatory environment in either public or private sector.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Governance & Leadership Proven expertise in Company strategy definition and execution in large scale organisation. Expertise gained from senior executive or non-executive leadership role or from holding mandates in listed company of significant size.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Human Capital Contribute to an understanding of how the Company's workforce is managed and developed, and how the Company promotes equity and inclusion throughout its organisation. Expertise acquired as a Human Resources expert, or by leading international/senior management teams.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Manufacturing & Production Brings extensive insights into manufacturing and production ecosystems and challenges. Directors with expertise in the management of upstream and downstream relationships with suppliers and customers or experience in complex and large-scale manufacturing operations.		✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓
Sustainability Brings insights into people (including diversity and inclusion), health and safety, quality, product safety, ethics & compliance, corporate responsibilities as well as climate related matters and how it relates to the Company's business and strategy. Expertise acquired as an Executive in managing material sustainability matters for a company's business and strategy or from holding mandate in "ESG" company of significant size.		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	

Airbus SE Board of Directors until the 2025 Annual General Meeting

Board Member (Age[1], Gender, Nationality)	Status	Since	Term expires	Primary occupation & Other mandates	Board	Committee attendance: Audit	RNGC	ECSC
René Obermann (61, M, German)	Independent	2018, previous re-election in 2024	2027	Chairman of the Board of Directors of Airbus SE, Member and Deputy Chairman of the Supervisory Board of IONOS Group SE and Chairman Europe of Warburg Pincus	10/10 Chair			
Guillaume Faury (56, M, French)	Executive	2019, previous re-election in 2022	2025[2]	Chief Executive Office of Airbus SE, Member of the Board of Directors of AXA SA	10/10			
Victor Chu (67, M, Chinese /British)	Independent	2018, previous re-election in 2024	2027	Chairman and CEO of First Eastern Investment Group and Member of the Board of Nomura Holdings Inc.	9/10	1/2 *(pre AGM)*		4/4 *(post AGM)*
Jean-Pierre Clamadieu (66, M, French)	Independent	2018, previous re-election in 2024	2027	Chairman of the Board of Engie and Member of the Board of TE Connectivity	9/10		7/7	5/5 Chair
Mark Dunkerley (61, M, British /American)	Independent	2020, previous re-election in 2023	2026	Member of the Board of Directors of Spirit Airlines Inc. and Volotea Airlines	10/10	6/6	7/7	
Stephan Gemkow (64, M, German)	Independent	2020, previous re-election in 2023	2026	Member of the Board of Directors of Amadeus IT Group and Flughafen Zürich AG	10/10	6/6		
Catherine Guillouard (59, F, French)	Independent	2016, previous re-election in 2022	2025[2]	Member of the Board of Directors of Lottomatica and of Air Liquide and Chairwoman of the Supervisory Board of Ingenico	10/10	6/6 Chair		5/5
Amparo Moraleda (60, F, Spanish)	Independent	2015, previous re-election in 2024	2027	Member of the Board of Directors of A.P. Moller – Maersk A/S, Caixa Bank SA and Vodafone PLC	9/10		7/7 Chair	5/5
Claudia Nemat (56, F, German)	Independent	2016, previous re-election in 2022	2025[3]	Member of the Board of Management of Deutsche Telekom AG	8/10		7/7	
Irene Rummelhoff (57, F, Norwegian)	Independent	2022	2025[2]	Executive Vice President of Marketing, Midstream and Processing and Member of the Corporate Executive Committee of Equinor ASA	10/10			5/5
Antony Wood (58, M, British)	Independent	2023	2026	Member of the Board of Directors of National Grid plc and of Aero Accessories, Chairman of the Board of Directors of Chemring Group PLC	10/10	6/6		
Dr Feiyu Xu (55, F, German)	Independent	2024	2026	Member of the Supervisory Board of ZF Friedrichshafen AG, Member of the Board of Directors of Chain IQ Group AG	8/8 *(post AGM)*	4/4 *(post AGM)*		
				Board and Committee meetings in 2024	10	6	7	5
				Average attendance rate in 2024	96.0%	96.7%	100%	100%

(1) As of 31 December 2024.
(2) Proposed for (re)election in 2025.
(3) Will not seek renewal of her mandate at 2025 AGM.

Expertise

ARCELORMITTAL

Question 3: **Sustainability Governance**

a) **Do you publish a matrix of directors' skills?**
Is it nominative (by director)? Does it present sustainability-related skills on a granular basis (listing in detail the skills of each director beyond CSR/ESG/sustainability: climate, biodiversity, human rights, diversity and inclusion, energy transition, social and value chain, financial impact of climate, etc.)?

b) **On what basis do you consider that a director has CSR or sustainability skills? Have you defined prerequisites/criteria for each of these skills? If so, what are they?**

c) **For each director with a sustainability skill (mentioning their first and last name), could you list the specific skills as well as the nature of these skills (experience, scientific/research profile, regulatory expertise, specialized training)?**

d) **In terms of transparency, do you publish the following elements?**
For each box answered in the negative in the table above, could you provide this information?

A matrix of Board Director's skills has been published in the 2024 Annual report. This highlights the skills by Director and includes experience in two areas; 'safety, human rights and environment' and 'climate change and decarbonization.' This is supported by biographies on each of the Board Directors which can be found on our website[110].

When choosing board members, we look for specific requirements and qualifications. They are chosen on the balance of individual profiles, competences and geographical representation – we have Europe, Asia, US and South America. An understanding of sustainability is an increasingly important attribute and especially when combined with industry knowledge (e.g. steel and mining). In addition, we value regulatory and practical on the ground experience in heavy manufacturing industries including on safety and decarbonization. We have not at this stage disclosed the individual courses that our Board members have completed.

Clarissa Lins was appointed in 2021 and leads our Board Sustainability Committee and has experience in strategy, sustainability and corporate governance. Since 2004, her career has focused on sustainability when she joined the FBDS Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (Brazilian Foundation for Sustainable Development). In 2013 she founded the consultancy Catavento, advising corporations in the areas of strategy and sustainability. She was also head of Corporate Strategy at Petrobras from 1999 to 2002, when the state-owned oil and gas company shifted its strategy and improved its corporate governance practices while doing an IPO in the NYSE. As you would expect climate is one of her areas of experience and expertise.

[110] See: https://corporate.arcelormittal.com/about/leadership/board-of-directors

Karel de Gucht and Etienne Schneider also draw on relevant regulatory experience to support ArcelorMittal. Karel de Gucht held a number of positions within the European Commission including European Commissioner for International Cooperation, Humanitarian Aid and Crisis Response (2009 – 2010). Etienne Schneider held a number of positions in Luxembourg Government including as the Health minister post the 2018 election.

The Board also draws on the health and safety expertise from Michel Wurth. Michel Wurth has on the ground experience of health and safety practices on the shop floor, as a former head of our Flat Carbon Europe segment and with a very long career as an executive in the steel industry.

AXA

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…) ?

Comme chaque année, une matrice nominative des compétences et expertises des administrateurs considérées comme essentielles pour le Conseil d'Administration figure dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[111] (page 63).

Administrateurs	Secteurs d'activité AXA	ESG (a)	Environnement réglementaire et juridique	Finance	Services clients et stratégies digitales	Marchés en voie de développement et émergents	Gestion des risques, conformité et audit interne	*Leadership* et *management*
Antoine Gosset-Grainville	●	●	●	●		●	●	●
Thomas Buberl	●	●	●	●	●	●	●	●
Martine Bièvre	●		●					
Helen Browne	●	●	●				●	●
Bettina Cramm	●	●						
Clotilde Delbos		●		●		●	●	●
Guillaume Faury		●			●	●		●
Ramon Fernandez	●	●	●	●	●	●	●	●
Gérald Harlin	●	●	●	●			●	●
Isabel Hudson	●	●	●	●	●		●	●
Angelien Kemna	●	●	●	●			●	
Ramon de Oliveira	●		●	●			●	●
Rachel Picard				●	●		●	●
Ewout Steenbergen	●	●		●	●	●	●	●
Marie-France Tschudin	●	●				●		●
TOTAL	12	12	9	10	6	7	11	12

Au 1er janvier 2025, 12 administrateurs sur 15 estiment maîtriser les enjeux ESG (environnement, social et/ou gouvernance).

[111] https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/4f19bf07-00e9-4221-9275-06bb66c16d1e_AXA_URD2024_FR.pdf

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 ?

Comme précisé dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[112] (page 63), la maitrise des enjeux ESG comprend la capacité à intégrer les aspects environnementaux, sociaux et/ou de gouvernance dans la stratégie et la prise de décision de l'entreprise, en tenant compte de l'impact à long terme sur la société et l'environnement. De plus, le Conseil d'Administration reçoit régulièrement des formations sur la durabilité pour renforcer ses compétences en la matière et procède, tous les ans, à son évaluation afin de passer en revue sa composition et d'évaluer l'alignement du Conseil avec la stratégie du Groupe notamment en matière de durabilité.

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*
Antoine Gosset-Grainville	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles d'Antoine Gosset-Grainville figure en 67 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Thomas Buberl	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Thomas Buberl figure en page 68 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Helen Browne	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles d'Helen Browne figure en page 69 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Bettina Cramm	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Bettina Cramm figure en page 69 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Clotilde Delbos	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Clotilde Delbos figure en page 70 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Guillaume Faury	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Guillaume Faury figure en page 71 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Ramon Fernandez	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Ramon Fernandez figure en page 72 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Gérald Harlin	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Gérald Harlin figure en page 73 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Isabel Hudson	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles d'Isabel Hudson figure en page 74 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Angelien Kemna	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles d'Angelien Kemna figure en page 75 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]
Ewout Steenbergen	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles d'Ewout Steenbergen figure en page 78 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]

[112] https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/4f19bf07-00e9-4221-9275-06bb66c16d1e_AXA_URD2024_FR.pdf

Marie-France Tschudin	ESG	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Marie-France Tschudin figure en page 79 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024[6]

Chaque administrateur bénéfice lors de sa nomination d'une formation sur les activités de la Société, son secteur d'activité, les risques auxquels elle est confrontée ainsi que ses enjeux en matière de durabilité, notamment le climat.

Par ailleurs, chaque administrateur peut demander et bénéficier, s'il le juge nécessaire, de formations additionnelles.

Enfin, le Conseil d'Administration reçoit collectivement des formations régulières adaptées aux enjeux auxquels la Société est confrontée. De nombreux sujets ESG figurent depuis plusieurs années sur le plan de formation annuel du Conseil d'Administration.

Ainsi au cours de l'année 2024, les administrateurs ont reçu une formation sur :

- la directive CSRD, l'analyse de double matérialité et les normes ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*) ;
- la réduction de l'intensité carbone des investissements du Groupe, la décarbonation des opérations propres du Groupe et l'alignement avec les politiques de rémunération du Groupe. Avant cette formation, ils ont également été invités à suivre une formation intitulée « Transition bas carbone » sur la plateforme d'AXA Climate dédiée au Conseil ;
- la gestion durable et responsable des forêts à l'occasion de la visite d'une des forêts gérées par le Groupe.

Le Conseil a par ailleurs participé à un événement solidaire organisé par AXA Atout Cœur et reçu une présentation sur les actions de bénévolat menées au sein du Groupe.

Le plan de formation pour 2025 prévoit notamment les formations suivantes :

- assurer la transition ;
- le modèle interne et les catastrophes naturelles ;
- la nature, la biodiversité et les océans ; et
- la lutte contre la criminalité financière y compris la corruption.

Par ailleurs, les administrateurs continueront de bénéficier du programme de formation d'AXA Climate notamment sur les limites planétaires et l'impact du changement climatique sur nos sociétés.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

Publiez-vous les éléments suivants :	*Si oui, merci de nous fournir la source/référence*
*Une biographie détaillée pour chacun de vos administrateurs mettant en avant leurs expériences ou formations **en lien avec les thématiques durables** ?*	Les biographies des administrateurs ainsi qu'une présentation de leur compétences et expertises sont publiées dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024 (pages 67 à 79).

Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	Des informations détaillées sur la formation des administrateurs figurent en page 83 (§3.3.1.2), page 86 (§3.3.2.3) et page 142 du Document d'Enregistrement Universel AXA 2024. Certaines formations sont dispensées par des prestataires externes, d'autres par les équipes AXA. Par ailleurs, comme précisé dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024 (p 86), une plateforme de formation dédiée au Conseil d'Administration d'AXA a été mise en place en partenariat avec AXA Climate.
	Contenu de chaque formation	Le sujet des formations est précisé dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024 (p 86) et repris en page précédente.
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	Sauf à en avertir au préalable le Président, les membres du Conseil participent à toutes les séances du Conseil, y compris aux formations. Un enregistrement des formations est mis à la disposition des administrateurs qui n'auraient pas pu y assister.
	Fréquence de chaque formation	Le Conseil reçoit plusieurs formations par an dont la liste exhaustive figure dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024.
	Destinataires des formations	Les formations mentionnées dans le Document d'Enregistrement Universel AXA 2024 sont des formations collectives destinées à l'ensemble des administrateurs. Par ailleurs, chaque administrateur peut demander et bénéficier, s'il le juge nécessaire, de formations additionnelles.
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	Le Conseil d'Administration évalue et débat chaque année de sa composition, son organisation et son fonctionnement. Cette évaluation comprend notamment une évaluation de la contribution individuelle des membres.
	Evaluation externe par des	Tous les 3 ans, cette évaluation est réalisée par un consultant externe.
	Autres	

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

Voir ci-dessus.

BNP PARIBAS

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...) ?

Une matrice nominative des compétences des administrateurs (dont la compétence RSE) est publiée dans le DEU (cf. DEU 2024 BNP Paribas, page 59). Les compétences des administrateurs en matière d'enjeux sociaux et environnementaux, sont détaillées de manière nominative dans le DEU (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 57 et 58). Ces informations font partie intégrante des états de durabilité et sont couvertes par le rapport de certification des informations en matière de durabilité.

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 ?

Les compétences des administrateurs en matière d'enjeux sociaux et environnementaux sont appréciées sur la base des compétences acquises tout au long de leur parcours professionnel (expériences, responsabilités et mandats professionnels) (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 57 et 58). Ces informations font partie intégrante des états de durabilité et sont couvertes par le rapport de certification des informations en matière de durabilité.

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) ?

Les compétences des administrateurs en matière d'enjeux sociaux et environnementaux sont détaillées de manière nominative dans le DEU (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 57 et 58). Ces informations font partie intégrante des états de durabilité et sont couvertes par le rapport de certification des informations en matière de durabilité.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

Les compétences des administrateurs en matière d'enjeux sociaux et environnementaux ne sont pas appréciées sur la base des études ou formations suivies, mais des compétences acquises tout au long de leur parcours professionnel (expériences, responsabilités et mandats professionnels) (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 57 et 58).

Ces informations font partie intégrante des états de durabilité et sont couvertes par le rapport de certification des informations en matière de durabilité.

Les biographies des administrateurs, incluant (à l'exception des administrateurs représentant les salariés) les études suivies, sont publiées dans le DEU (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 35 à 48).

Les informations (fréquence, thèmes) sur les formations organisées par BNP Paribas pour développer les compétences des administrateurs, notamment en lien avec la RSE, sont publiées dans le DEU (cf. DEU 2024 BNP Paribas, pages 60 et 85). Ces informations font partie intégrante des états de durabilité et sont couvertes par le rapport de certification des informations en matière de durabilité.

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

Non applicable

BUREAU VERITAS

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…) ?

La Société publie chaque année une matrice de compétences actualisée dans le document d'enregistrement universel (DEU). Cette matrice illustre les principales compétences clés comprenant notamment le développement durable et celles liées aux enjeux de durabilité suivants identifiés par la Société : changement climatique, personnel de la Société et conduite des affaires.

Le DEU 2024 comporte ainsi une matrice des compétences des administrateurs de la Société dans laquelle ces derniers sont nominativement identifiés (page 253). Sur les 12 administrateurs dont est composé le Conseil d'administration, 9 administrateurs disposent de compétences en développement durable - engagement sociétal et ressources humaines, 7 administrateurs disposent de compétences en matière de conduite des affaires et de changement climatique. Les fiches mandats publiées dans le DEU (pages 230 à 243) laissent transparaitre, à travers les expériences des administrateurs, leurs responsabilités et les mandats éventuels détenus à l'extérieur de la Société, les domaines de compétence et d'expertise de chaque membre du Conseil.

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 ?

Le document d'enregistrement universel 2024 détaille les critères retenus pour chacune des compétences clés, dont celles liées aux enjeux de durabilité/RSE :

- Développement durable – Engagement sociétal et Ressources humaines : compréhension des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux et de gouvernance ainsi qu'une connaissance du pilotage effectif de la performance extra-financière. Pour Bureau Veritas, l'enjeu de développement durable est double puisqu'il est à la fois intimement lié à son expertise sur les domaines de la santé, sécurité, qualité, protection de l'environnement et des droits humains mais aussi à son engagement en tant qu'entreprise citoyenne sur les sujets liés à l'environnement, le social et la gouvernance.
- Conduite des affaires : expérience en matière de politiques de conduite des affaires, de gestion des relations avec les fournisseurs et de prévention et détection de la corruption.

– Changement climatique : expérience ou expertise notamment sur les sujets d'adaptation au changement climatique, d'atténuation du changement climatique, d'énergie.

Chaque administrateur est invité à déclarer sur l'honneur les domaines dans lesquels il dispose de compétences particulières parmi celles identifiées par le Conseil dans la matrice de compétences en s'appuyant sur les définitions visées ci-dessus. Cette déclaration intervient au moment de sa nomination et réitérée chaque année en vue de la préparation du document d'enregistrement universel. La matrice des compétences basée sur ces déclarations fait l'objet d'une revue par le Comité des nominations et des rémunérations.

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) ?

Voir **réponse 3. a)** ci-dessus.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		oui		Pages 230 à 243 du DEU 2024
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	oui		Page 254 du DEU 2024
	Contenu de chaque formation	oui		Page 254 du DEU 2024
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		non	
	Fréquence de chaque formation		non	
	Destinataires des formations	oui		Page 254 du DEU 2024
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	oui		Page 267 du DEU 2024
	Evaluation externe par des tiers		non	
	Autres			

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

- **Formations :**

Bureau Veritas veille à ce que les administrateurs aient une bonne connaissance des activités du Groupe, de ses enjeux et de la stratégie. De façon régulière, une présentation d'une activité est proposée au Conseil d'administration ou à l'un de ses Comités par un membre du Comité exécutif en charge de cette activité.

Un parcours d'intégration et de formation pour les nouveaux membres du Conseil est également en place comprenant des rencontres avec les membres du Comité exécutif et autres personnes clés au sein de l'organisation, des visites de sites et la remise d'un kit de bienvenue du nouvel administrateur comprenant le dossier permanent du Conseil d'administration.

Les formations suivies par les administrateurs en 2024 sont détaillées en page 254 du DEU.

- **Evaluation de la compétence :**

Conformément aux recommandations du Code AFEP/MEDEF et en application de l'article 5.4 du Règlement intérieur du Conseil d'administration, la Société procède depuis 2009 à une évaluation annuelle de la composition, de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités. Cette évaluation est confiée à l'Administrateur Référent, hormis tous les trois (3) ans où celle-ci est réalisée par un cabinet externe, en coordination avec l'Administrateur Référent. Les résultats de l'évaluation sont examinés chaque année par le Comité des nominations et des rémunérations, avant d'être présentés au Conseil d'administration. Les résultats de l'évaluation réalisée en 2024 est présentée dans le DEU 2024 (page 267).

Dans le cadre de cette évaluation, les administrateurs sont notamment appelés à se prononcer sur les compétences individuelles au sein du Conseil d'administration et la performance collective. Les administrateurs sont également interrogés sur les besoins en formation en particulier sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers, son secteur d'activité.

BOUYGUES

a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ? Est-elle nominative (par administrateur) ?

La matrice des compétences individuelles des administrateurs est publiée en page 76 du DEU 2024 publié sur le site Internet de Bouygues SA[113].

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…) ?

Les compétences regroupent à la fois des compétences sectorielles qui couvrent les différents métiers du Groupe et des domaines d'expertises fonctionnelles et/ou transverses dont le conseil d'administration et ses comités doivent être dotés pour pouvoir appréhender utilement les différents enjeux du Groupe et les sujets soumis à leur examen.

Ces compétences ont été définies de façon plus granulaire dans cette nouvelle matrice que dans la précédente.

Ainsi le volet « Durabilité / RSE » est décomposé en trois compétences, de manière à couvrir les différentes thématiques de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD) et pouvoir ainsi affiner, par thématique, les expertises attribuées aux différents administrateurs :

- Enjeux environnementaux (développement durable, climat, biodiversité) ;
- Enjeux sociaux (RH, dialogue social) ;
- Ethique - Conformité.

Le comité de la gouvernance, de sélection et des rémunérations, qui a souhaité promouvoir cette nouvelle matrice d'appréciation des compétences des administrateurs, s'est attaché à ce qu'elle soit à la fois plus granulaire et plus précise sans toutefois renoncer à sa lisibilité. C'est pourquoi, sur le volet durabilité/RSE, le comité a estimé qu'aller au-delà de trois compétences serait à la fois artificiel et n'apporterait pas d'information plus pertinente.

b) Sur quelle base considérez-vous qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité ?

La méthode d'élaboration de la matrice de compétences des administrateurs de la Société a été revue en 2024 sous la supervision du comité de la gouvernance, de sélection et des rémunérations du conseil d'administration.

[113] https://www.bouygues.com/information-reglementee

Chaque compétence se rapporte à des critères objectifs permettant de justifier de son attribution, ou non, à chaque administrateur.

S'agissant de l'attribution des compétences aux différents administrateurs, le secrétaire général a établi un projet de matrice dans lequel les différentes compétences ont été allouées aux administrateurs, par voie de rapprochement entre leurs biographies (voir page 56 à 72 du DEU 2024) et parcours respectifs, et les critères d'attribution qui ont été définis.

Ce projet a ensuite été soumis au comité de la gouvernance, de sélection et des rémunérations qui l'a approuvé, puis intégré dans le rapport sur le gouvernement d'entreprise du conseil d'administration. Dans le cadre de ce processus, chaque administrateur a pu faire part de ses observations sur les compétences qui lui ont été allouées, garantissant ainsi l'exactitude de cette matrice.

Un soin particulier a été apporté à l'exercice de sorte qu'il repose sur des principes de sincérité, de réalisme et de précision. C'est pourquoi, même pour des administrateurs disposant d'une expérience riche et diversifiée, il a été estimé que la matrice ne pouvait retenir un nombre de compétence trop élevé.

Avez-vous défini des prérequis/critères pour chacune de ces compétences ? Si oui, lesquels ?

Pour chacune des compétences, des critères d'attribution ont été objectivement définis. Ils figurent en page 77 du DEU 2024.

Par exemple, s'agissant du volet « Durabilité / RSE », ces critères sont les suivants :

- Enjeux environnementaux (développement durable, climat, biodiversité) :
  - Pratique professionnelle des enjeux de développement durable, RSE ou équivalent ;
  - Expérience acquise en matière d'enjeux environnementaux en tant que dirigeant ;
  - Membre d'un comité RSE du conseil d'administration d'une société ;
  - Formation spécialisée en matière environnementale.
- Enjeux sociaux (RH, dialogue social) :
  - Pratique professionnelle des ressources humaines ;
  - Expérience acquise en matière d'enjeux sociaux en tant que dirigeant ;
  - Formation spécialisée en ressources humaines, en psychologie ou sociologie.
- Ethique – Conformité :
  - Pratique professionnelle de l'éthique et de la conformité ;
  - Expérience acquise en matière d'éthique et de conformité en tant que dirigeant ;
  - Membre d'un comité éthique (ou équivalent) du conseil d'administration d'une société ;
  - Formation spécialisée en éthique ou conformité.

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) ?

	Construction – Immobilier	Énergie – Transport – Utilities*	Médias – Informations – Télécommunications	Finance – Banque – Assurance	Fonctions dirigeantes au sein de grands groupes – Stratégie	International	Digital – Innovation	Enjeux environnementaux (Développement durable – Climat – Biodiversité)	Enjeux sociaux (RH – Dialogue social)	Éthique – Conformité	Gouvernance – Rémunérations
Martin Bouygues	●	●	●	●	●	●			●	●	●
Olivier Bouygues	●	●	●	●	●	●		●		●	●
Cyril Bouygues	●	●		●	●	●					
Edward Bouygues	●		●	●	●		●	●			
Félicie Burelle		●		●	●	●	●	●			
Pascaline de Dreuzy	●	●	●	●			●	●	●		●
Clara Gaymard		●		●	●	●	●	●	●	●	
Benoît Maes	●	●		●	●					●	●
Rose-Marie Van Lerberghe		●		●	●			●	●	●	
Alexandre de Rothschild				●	●	●			●		
Raphaëlle Deflesselle			●				●	●		●	
Jean-Michel Gras		●	●			●	●		●		
Caroline Jégu	●								●		●
Michèle Vilain	●			●			●		●		

*services (eau, électricité, autres services publics)

Nous vous invitons également à vous reporter aux biographies de chacun des administrateurs figurant en pages 56 à 72 du DEU 2024.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		*oui*		Pages 56 à 72 du document d'enregistrement universel 2024
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	*oui*		Page 85 du document d'enregistrement universel 2024
	Contenu de chaque formation	*oui*		Page 85 du document d'enregistrement universel 2024
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	*oui*		Page 85 du document d'enregistrement universel 2024

	Fréquence de chaque formation	*oui*		Voir ci-dessous
	Destinataires des formations	*oui*		Page 85 du document d'enregistrement universel 2024
Le type d'évaluation continue de la compétence	*Auto-évaluation*	*oui*		Pages 75, 96 et 97 du document d'enregistrement universel 2024
	Evaluation externe par des tiers	*oui*		Pages 75, 96 et 97 du document d'enregistrement universel 2024
	Autres :	*oui*		Pages 75, 96 et 97 du document d'enregistrement universel 2024

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

Les formations ne sont pas programmées à une fréquence prédéterminée. L'objet des formations et leur nombre dépendent notamment des demandes et besoins exprimés par les administrateurs ou identifiés pour les administrateurs, par exemple dans le cadre de nouvelles réglementations. Au minimum, une séquence de formation est proposée aux administrateurs à l'occasion du séminaire annuel du conseil d'administration qui se tient désormais tous les ans en juin. D'autres actions de formations sont ponctuellement organisées pour tout ou partie des administrateurs en fonction de leur demande ou de l'actualité.

A titre d'exemples, depuis 2021, une formation a été dispensée sur le lien entre l'énergie, l'économie et le changement climatique, puis, les administrateurs ont bénéficié d'une session de formation en janvier 2022 sur les avancées et les éléments de prospectives de la stratégie climat du Groupe (« prospérité sans carbone »).

En 2023, ils ont pu réaliser une fresque du climat. La même année, les membres du comité d'audit ont été sensibilisés aux enjeux de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), du *Country By Country Reporting* (CBCR) et de l'impôt minimum mondial (Pilier 2).

En janvier 2024, les administrateurs ont pu assister à une conférence organisée par le Groupe sur les enjeux et les impacts de la mise en œuvre de la CSRD, notamment sur le modèle d'affaires et les missions des instances dirigeantes. Puis, en septembre 2024, à l'occasion du séminaire stratégique du conseil d'administration, les administrateurs ont suivi une session spécifique, avec l'intervention d'un expert extérieur, sur la CSRD, notamment ses impacts sur le rôle du conseil d'administration et des instances dirigeantes et ses implications pour le groupe Bouygues.

Pour 2025, il est prévu de dédier une session spécifique à la thématique de l'Intelligence Artificielle, qui constitue un sujet d'attention pour le management ainsi que pour le conseil d'administration.

S'agissant spécifiquement des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires, ceux-ci bénéficient d'une formation adaptée conformément à la loi. En

complément de leur participation aux formations et au séminaire stratégique du conseil d'administration mentionnés ci- dessus, les administrateurs salariés se voient proposer un programme de formation spécifique et adapté selon leurs besoins. Ainsi Caroline Jégu, nommée pour la première fois en qualité d'administratrice représentant les salariés en 2024, a suivi dans les premiers mois suivant sa nomination deux modules de formation auprès de l'IFA (Institut de Formation des Administrateurs), dont un module sur deux jours « être administrateur salarié ». Une formation similaire dispensée par l'IFA sera suivie par Sylvie Bruneau, dont la nomination en qualité d'administratrice représentant les salariés actionnaires est soumise à l'assemblée générale, dès la prise d'effet de son mandat.

CAPGEMINI

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) ?**

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 ?

Le Conseil d'Administration évalue régulièrement sa composition, les différentes compétences et expériences apportées par chacun de ses membres et identifie les orientations à donner afin d'assurer le meilleur équilibre possible au regard de l'internationalisation et de la diversité des effectifs du Groupe, de l'évolution de l'actionnariat, des différents enjeux auxquels Capgemini est confronté, y compris en matière de durabilité, ainsi que des orientations stratégiques moyen terme du Groupe. Il veille à ce qu'une diversité d'expériences et d'expertises, de nationalités et de genre soit maintenue tout en s'assurant de l'adhésion de chacun aux valeurs fondamentales du Groupe.

En plus des évaluations internes annuelles conduites par l'Administrateur Référent, une évaluation formalisée du Conseil et de ses comités, est réalisée tous les trois ans avec l'aide d'un consultant externe, sous la responsabilité de l'Administrateur Référent.

La matrice de compétence des expériences et expertises apportées par chacun des administrateurs figure page 43 Document d'Enregistrement Universel 2024. En outre, conformément à la directive CSRD des informations complémentaires sur les compétences et expertises des administrateurs liées à la durabilité figurent aux pages 170 et 171 du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Pour de plus amples informations sur l'expérience des membres du Conseil d'administration, il convient également de se référer aux biographies individuelles figurant dans la section 2.1.4 du Document d'Enregistrement Universel 2024 (pages 51 à 65).

CARREFOUR

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) ?**

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 ?

Nous publions chaque année dans notre Document d'Enregistrement Universel une matrice globale détaillant les compétences des membres du Conseil d'administration (voir section 3.1.2.1.).
Les présentations individuelles des membres du Conseil d'administration figurent en section 3.2.1.3. du Document d'Enregistrement Universel 2024 et mentionnent les compétences détaillées de chacun.
Les compétences en matière de RSE et de durabilité des Administrateurs sont issues de leur parcours professionnel et de formations spécifiques.
Le Conseil d'administration examine, sur recommandation du Comité de gouvernance, le profil de chaque futur Administrateur, s'assurant ainsi que les compétences et expertises des membres du Conseil d'administration sont en adéquation avec les besoins du Groupe, notamment en matière de diversité et durabilité.

CRÉDIT AGRICOLE

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…) ?

La compétence des administrateurs fait l'objet d'une publication détaillée au sein du document d'enregistrement universel, Chapitre rapport de durabilité, partie « Informations générales », section « Gouvernance de la durabilité » et plus particulièrement les sections suivantes (pages 46 et suivantes) :

- Prérequis en termes de compétence du conseil
- Evaluation annuelle du Conseil d'administration
- Formation du Conseil d'administration
- Informations complémentaires sur les mandataires sociaux

Crédit Agricole S.A., restant attaché à la mise en avant de la compétence collective du Conseil d'administration, ne publie pas de matrice de compétence individualisée. Néanmoins, il résulte de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration menée en 2024 une très bonne compétence collective dans les domaines de la RSE et des enjeux climat /biodiversité. Ces compétences ont été acquises au cours de leurs expériences professionnelles, de leurs engagements personnels au travers de mandats ou d'autres fonctions qu'ils exercent ou ont exercé ou de leur activité locale et territoriale, de leurs études et de leur formation. Il convient également de souligner la présence de six administratrices indépendantes qui font bénéficier le Conseil de leur expertise dans le domaine de la RSE, bien qu'issues de secteurs différents du secteur bancaire.

Crédit Agricole S.A. publie le détail de la composition du Conseil avec les principaux domaines d'expertise de ses membres (page 236 du DEU). Afin d'en assurer une lecture claire, cette synthèse des compétences ne détaille pas de façon granulaire chaque thématique du domaine de la durabilité couverte par ces compétences. Les biographies détaillées des administrateurs (pages 237 à 253 du DEU) retracent par ailleurs leurs expertises, parcours et expériences professionnelles.

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 ?

La définition des profils et expériences nécessaires est validée par le Conseil d'administration sur proposition du Comité des nominations et de la gouvernance auquel le Code monétaire et financier (article L. 511-98) confie la mission "d'évaluer l'équilibre et

la diversité des connaissances, des compétences et des expériences dont disposent individuellement et collectivement les membres du Conseil d'administration".
Le Comité s'attache à identifier les connaissances qui doivent en permanence être présentes au sein du Conseil d'administration pour lui permettre d'accomplir ses missions dans les meilleures conditions. Il a tout d'abord retenu les connaissances et expériences recommandées par les autorités bancaires européennes auxquelles il a ajouté une exigence de compétence permanente en son sein dans les domaines de la responsabilité sociétale et environnementale.

Ainsi, sur la base des travaux du Comité, le Conseil d'administration a défini une grille indicative de référence relative à l'équilibre souhaité des compétences individuelles nécessaires à la compétence collective du Conseil d'administration, qui figure en page 215 du DEU 2024 :

	> 50 % (1)	Entre 20 et 50 % (1)	De 10 à 20 % (1)
1) Connaissance des activités de l'entreprise (banque/finance) et dans les domaines de la gestion des risques	√		
2) Expérience en stratégie et développement		√	
3) Connaissance en comptabilité financière, de la conformité et de l'audit	√		
4) Connaissance dans les domaines de la data / intelligence artificielle		√	
5) Connaissance dans les domaines des technologies de l'information et leur sécurité		√	
6) Connaissance dans les domaines de la responsabilité sociale et environnementale		√	
7) Expérience dans le développement local et territorial	√		
8) Connaissance dans les enjeux climat /biodiversité		√	
9) Expérience en management d'entreprise	√		
10) Expérience en management de grandes organisations ou de groupes internationaux	√		
11) Connaissance en géopolitique et économie internationale	√		
12) Connaissance en matière de règlementation et de gouvernance		√	
13) Connaissance du secteur de l'agriculture	√		

(1) Pourcentage d'administrateurs devant disposer en permanence au sein du Conseil d'une bonne ou très bonne connaissance dans les domaines cités.

Cette grille précise notamment qu'a minima, entre 20% et 50% des administrateurs détiennent respectivement des compétences communes en termes de *(i)* Connaissance dans les domaines de la responsabilité sociale et environnementale *(ii)* Expérience dans le développement local et territorial, et *(iii)* Connaissance dans les enjeux climat /biodiversité.

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) ?

Réponse similaire à la question a) ci-dessus.

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 ?

Réponse similaire à la question a) ci-dessus.

DANONE

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...) ?

Danone publie dans son Document d'Enregistrement Universel (URD 2024[114] p. 380), la matrice nominative des expertises des Administrateurs ci-dessous. Celle-ci a été revue en 2022 afin de ne présenter que les 5 principales expertises de chaque Administrateur :

		Antoine de SAINT-AFFRIQUE	Gilles SCHNEPP	Frédéric BOUTEBBA	Valérie CHAPOULAUD-FLOQUET	Gilbert GHOSTINE	Lise KINGO	Patrice LOUVET	Sanjiv MEHTA	Géraldine PICAUD	Susan ROBERTS	Bettina THEISSIG	Total *(en nombre)*	Total *(en %)*
Compétences générales	Gouvernance/*Leadership* de sociétés cotées	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			8	73 %
	Expérience internationale	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		9	82 %
	Audit, finance et gestion des risques		✓				✓	✓	✓	✓			5	45 %
	Stratégie/Fusions-Acquisitions	✓	✓		✓	✓				✓			5	45 %
Compétences sectorielles	Industrie de la grande consommation (FMCG)/ agroalimentaire	✓		✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	8	73 %
	Gestion de marques/Expériences client-consommateur	✓		✓	✓			✓	✓			✓	6	55 %
	R&D, Santé & Innovation						✓				✓	✓	3	27 %
	RSE/Climat		✓			✓	✓			✓	✓	✓	6	55 %
Appartenance aux Comités du Conseil	Comité d'Audit					●			●	P			3	
	Comité de Nomination, Rémunération et Gouvernance			●	P			●					3	
	Comité CSR					●	P				●	●	4	

Présidence d'un comité : P
Membre d'un comité : ●

Les expertises de chacun des Administrateurs sont ensuite développées dans leur fiche biographique au paragraphe 6.2 de l'URD 2024[8] (p. 396 à 406).

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 ?

Préalablement à chaque nomination d'un nouvel Administrateur, le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance, s'appuyant sur un ou plusieurs cabinets de recrutement spécialisés, détermine les compétences, expertises et profils à adjoindre au Conseil. Face aux enjeux sociaux et environnementaux actuels et au regard des expériences de chacun, tous les Administrateurs ont acquis avec un degré d'expertise variable, des compétences en matière RSE. Par ailleurs, ceux qui occupent des fonctions opérationnelles dans d'autres groupes, bénéficient d'une exposition accrue à ces enjeux.

[114] https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-all-publications/2025/registrationdocuments/danonedocumentdenregistrementuniversel2024.pdf

Les Administrateurs déterminent eux-mêmes leurs principales expertises (limitées à 5 au regard de la matrice des domaines d'expertise et d'expérience ci-dessus). Celles-ci sont ensuite revues par le Comité Nomination, Rémunération et Gouvernance et le Conseil d'Administration en tenant compte des expériences professionnelles des Administrateurs ainsi que de leurs fonctions actuelles et passées.

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) ?

Le Conseil d'Administration de Danone compte 6 Administrateurs sur 11 disposant d'une expertise en matière de RSE, acquise principalement grâce à leurs expériences professionnelles exercées dans des sociétés extérieures au Groupe Danone.

Prénom Nom	*Compétence spécifique*	*Nature de la compétence*
Gilles SCHNEPP	A été de 2018 à 2021, Président de la Commission Transition écologique et économique du MEDEF ainsi que membre de son Comité exécutif (voir URD 2024[8] p.405).	
Gilbert GHOSTINE	A été de 2014 à 2023, Directeur Général de Firmenich et a notamment contribué à élever Firmenich au rang de leader sur les sujets environnementaux, sociaux et de gouvernance (voir URD 2024[8] p.398).	
Lise KINGO	A travaillé au sein de Novo Nordisk pendant plus de 25 ans et y a notamment occupé des fonctions dans les domaines des affaires environnementales et du développement durable. Elle a joué un rôle déterminant dans la définition de la stratégie commerciale durable ; A été entre 2015 et 2020 Directrice Générale et Directrice Exécutive du Pacte mondial des Nations Unies, la plus grande initiative mondiale en matière de développement durable visant à inciter les entreprises à aligner leurs pratiques et leurs stratégies sur les objectifs de développement durables des Nations Unies ; A été professeur en développement durable et innovation à l'Université Vrije à Amsterdam de 2006 à 2015 (voir URD 2024[8] p.399).	
Géraldine PICAUD	Directrice Générale de SGS depuis mars 2024, elle avait rejoint le groupe en tant que Directrice financière en décembre 2023 avec un périmètre élargi comprenant notamment le développement durable ; Sous sa direction, SGS a lancé plusieurs services pour aider les entreprises à se conformer aux normes de reporting ESG (Environnement, Social, Gouvernance) et CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*). A notamment été introduit la suite IMPACT NOW, une série de solutions conçues pour aider les entreprises à améliorer leurs pratiques de durabilité (voir URD 2024[8] p.402).	
Susan ROBERTS	Titulaire d'un doctorat en nutrition de l'université de Cambridge ; Doyenne associée principale pour la recherche fondamentale, professeur de médecine et professeur d'épidémiologie à la Geisel School of Medicine du Dartmouth College ; professeur adjoint de nutrition à la Friedman School of Nutrition Science and Policy de l'université de Tufts aux Etats-Unis ; Chercheuse en nutrition de renommée internationale et a reçu de nombreux prix prestigieux pour ses contributions majeures à la recherche dans le domaine de la nutrition ; Codirige un consortium de scientifiques visant à comprendre la physiologie de l'état d'amaigrissement et codirige l'International Weight Control Registry, qui collabore avec des scientifiques de 19 pays afin d'identifier les pratiques réussies de gestion du poids dans différentes cultures ; Co-détient iDiet une plateforme d'aide à la perte de poid comportementale ; A siégé dans des comités nationaux et internationaux chargés d'élaborer des recommandations en matière d'alimentation (voir URD 2024[8] p.403).	

Bettina THEISSIG	Débute son parcours en 1978 dans le secteur industriel chez Milupa GmbH (avant d'appartenir au Groupe Danone) et rejoint le Comité d'entreprise de Milupa en 2022 ; Présidente du Comité d'Entreprise de Danone Deutschland/HQ Frankfurt, Présidente du Comité Central d'Entreprise de Danone Deutschland ; Responsable Santé et Déléguée au Comité d'Entreprise des sites Danone en Allemagne ; Représentante des travailleurs handicapés depuis 1998 (voir URD 2024[8] p.402).

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 ?

Danone publie chaque année sur son site internet et dans son Document d'Enregistrement Universel, une biographie détaillée de chacun de ses Administrateurs (voir URD 2024[8] p.396 à 406). Ces biographies incluent de manière exhaustive les parcours professionnels et les compétences spécifiques de chaque membre de son Conseil d'Administration. Par ailleurs, le Document d'Enregistrement Universel présente une matrice des domaines d'expertise et d'expérience des Administrateurs (limitée à 5 expertises principales par Administrateur).

Enfin, l'évaluation des compétences des Administrateurs est effectuée chaque année dans le cadre de la préparation du Document d'Enregistrement Universel. Cette auto-évaluation par les Administrateurs, inclut la mise à jour de leur matrice de compétences et la justification de leurs expertises.

DASSAULT SYSTÈMES

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...) ?

Dassault Systèmes ne publie pas de matrice des compétences des administrateurs.

Le DEU 2024 de la Société comporte toutefois pour chaque administrateur une biographie détaillée précisant ses compétences et son expérience (cf. pages 345 et suivantes).

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 ?

La RSE étant au cœur de la stratégie de Dassault Systèmes et de ses réalisations, la gouvernance mise en place assure une bonne prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux au sein du Conseil d'administration.

Les trois comités du Conseil intègrent dans leurs missions les aspects de durabilité : *reporting* extra-financier pour le Comité d'audit, gouvernance ; éthique et critères de performance ESG pour le Comité des rémunérations et de sélection ; et stratégie et recherche incluant la dimension ESG pour le Comité scientifique.

Pour s'assurer de leur bonne compréhension des sujets, les membres des comités bénéficient régulièrement, en fonction des besoins et parfois à leur demande, de sessions dédiées aux thématiques de développement durable.

Les membres du Comité d'audit ont par ailleurs bénéficié de formations sur les enjeux de durabilité (*reporting* notamment) une fois par an sur les trois derniers exercices.

Mme Geneviève Berger, administrateur référent sur les thématiques de développement durable, assure une cohérence d'ensemble sur ces sujets et peut demander qu'un sujet fasse l'objet d'une session spécifique (pour le détail de ses compétences, voir la réponse à la question 3c) ci-dessous).

Tout administrateur qui le juge nécessaire peut également demander à bénéficier d'une formation complémentaire.

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) ?

Le DEU 2024 de la Société comporte pour chaque administrateur une biographie détaillée précisant ses compétences et son expérience (cf. pages 345 et suivantes).

Le tableau ci-après précise en particulier les compétences de Mme Geneviève Berger, administrateur référent sur les thématiques de développement durable.

Nom Prénom	*Compétence spécifique et nature de la compétence*
Berger, Geneviève	*Administrateur référent sur les thématiques de développement durable* – Docteur d'Etat en médecine et titulaire d'une thèse en sciences physiques ainsi que d'une thèse en biologie humaine. – Création et direction au sein du CNRS et de l'hôpital Broussais Hôtel-Dieu du laboratoire d'imagerie paramétrique de 1991 à 2000. – Directeur Général du CNRS de 2000 à 2003. – Professeur des universités-praticien hospitalier (PU-PH) à l'hôpital de la Pitié-Salpêtrière de 2003 à 2008. – Administrateur puis membre exécutif en charge de la recherche et du développement d'Unilever de 2008 à 2014. – Directeur de la Recherche de la société suisse Firmenich de 2015 à 2021. – Administrateur et membre du Comité Environnement et Société d'Air Liquide de 2015 à 2023 après avoir été, pendant neuf ans, administrateur indépendant d'AstraZeneca en charge des thématiques de développement durable et membre du Comité scientifique. – Membre du Conseil de surveillance de l'Institut Curie depuis 2022.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 ***en lien avec les thématiques durables*** *?*	x		Biographies détaillées de chaque administrateur pages 345 à 357 du Document d'enregistrement universel 2024, mettant en avant leurs expériences ou formation et incluant le cas échéant les expériences en lien avec les thématiques de développement durable.

Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	x		Conformément au Code AFEP-MEDEF, si un administrateur le juge nécessaire, il ou elle peut demander à bénéficier d'une formation complémentaire sur les spécifiques de Dassault Systèmes, ses métiers, son secteur d'activité et ses enjeux en matière ESG, en particulier climatique. Chaque année, les trois comités du Conseil d'administration (composés exclusivement d'administrateurs indépendants) se réunissent lors de sessions dédiées. En septembre 2024, deux sessions ont été organisées : – l'une consacrée aux thématiques de développement durable ; – l'autre dédiée à la prévention et la gestion des risques dans l'Entreprise et aux conclusions de l'analyse menée dans le cadre de CSRD. Par ailleurs, tous les ans, les administrateurs de Dassault Systèmes sont invités à participer à une journée spécifique d'information. En 2024, le thème de la journée d'information des administrateurs était le cycle de vie au travers des jumeaux virtuels d'expérience (cf. Document d'enregistrement universel 2024 p. 361)
	Contenu de chaque formation	x		Cf. Document d'enregistrement universel 2024 p. 360
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	x		Cf. Document d'enregistrement universel 2024 p. 360
	Fréquence de chaque formation	x		Cf. Document d'enregistrement universel 2024 p. 360
	Destinataires des formations	x		Cf. Document d'enregistrement universel 2024 p. 360
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*		x	
	Evaluation externe par des tiers		x	
	Autres :		x	

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

Concernant l'évaluation continue de la compétence : Dassault Systèmes n'a pas mis en place d'évaluation formelle de la compétence des administrateurs mais s'assure de la qualité des échanges et de la bonne compréhension par tous des enjeux de RSE.

EDENRED

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…) ?

Edenred publie une matrice de compétence nominative pour chaque membre de son Conseil d'administration, se basant sur les 7 compétences clés du Groupe (incluant une compétence « RSE », sans granularité) – elle est disponible dans le Document d'enregistrement universel 2024 (page 292).

Par ailleurs, le Conseil d'administration, en tant qu'organe collégial, travaille activement et effectue un suivi régulier des sujets liés à la durabilité. En 2024, le Conseil d'administration et son Comité de Rémunération, Nomination et RSE ont ainsi échangé sur la stratégie Diversité et Inclusion du groupe, de même que la stratégie de réduction Carbone du groupe en lien avec l'approbation des objectifs Sciences Based Target Initiatives.

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 ?

Le Conseil d'administration apprécie la compétence d'un administrateur en matière de RSE ou de durabilité sur la base des différentes expériences professionnelles et des formations (internes et/ou externes) spécifiquement dédiées à ces sujets, ainsi qu'à travers leurs mandats (en cours ou passés) dans d'autres sociétés cotées, associations, organismes et ONGs.

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*
Cédric APPERT	Gouvernance	Cf. sa biographie page 296 du Document d'enregistrement universel 2024 + à travers ses fonctions de salarié au sein du Groupe
Nathalie BALLA	Sociale	Cf. sa biographie page 297 du Document d'enregistrement universel 2024
Sylvia COUTINHO	Sociale Environnementale	Cf. sa biographie page 298 du Document d'enregistrement universel 2024
Dominique D'HINNIN	Gouvernance Environnementale	Cf. sa biographie page 299 du Document d'enregistrement universel 2024
Angeles GARCIA- POVEDA	Gouvernance Environnementale	Cf. sa biographie page 301 du Document d'enregistrement universel 2024

Graziella GAVEZOTTI	Gouvernance	Cf. sa biographie page 303 du Document d'enregistrement universel 2024 + à travers ses fonctions de salarié au sein du Groupe

Concernant plus particulièrement les membres du Comité des rémunérations, des nominations et de la RSE :

- Monsieur Dominique d'Hinnin a été membre du comité de responsabilité sociétale de l'entreprise d'Eutelsat Communications et du comité gouvernance & responsabilité sociétale de Vantiva (anciennement Technicolor) ;
- Madame Sylvia Coutinho dispose d'une grande expérience dans les sujets sociaux et environnementaux :
    - elle siège au Conseil consultatif (après avoir siégé au Conseil d'administration) de Brazil Foundation (qui promeut l'égalité, la justice sociale et les opportunités économiques pour tous les brésiliens et étant l'une des ONGs les plus importantes dans ces domaines),
    - elle fait partie de ReadyNation CEO Task Force on Early Childhood et de l'Instituto Ayrton Senna, des ONGs axées sur l'éducation et les projets sociaux,
    - elle fait partie de l'Instituto de Pesquisas Ecológicas (ONG axée sur la conservation de la biodiversité) et de Brazil Coalition on Climate Forests and Agriculture (ONG axée sur le climat et pour une économie à faible émission carbone), et a récemment rejoint le Conseil d'administration du WRI (World Ressource Institut) Brésil dont l'objectif est la préservation des forêts naturelles et de la biodiversité du Brésil et de l'Amérique latine, et
    - elle est membre du Conseil d'administration de Cosan S.A., une société brésilienne étant la plus grande productrice de bioéthanol au monde ;

- Madame Angeles Garcia Poveda dispose d'une grande expérience dans des cabinets de conseil en stratégie, gestion des talents et gouvernance et sur les sujets environnementaux :
    - elle est conseillère du Conseil d'administration (dont elle était auparavant membre) et spécialiste des questions de gouvernance, d'évaluation des administrateurs et des projets de successions des dirigeants chez Spencer Stuart,
    - elle est Présidente du Conseil d'administration et membre du comité des engagements et de la RSE de Legrand (elle a rejoint le Conseil d'administration de Legrand en tant qu'administrateur indépendant en 2012, était administratrice référente depuis 2013, a présidé le comité des nominations et de la gouvernance et le comité des rémunérations et a été membre du comité de la stratégie et de la RSE),
    - elle est membre du Conseil consultatif de Climate Governance Initiative et du Conseil d'administration de l'IFD (Institut de la Finance Durable),
    - elle est membre du HCGE (Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise) et a été membre du Conseil d'administration et du comité des nominations, de gouvernance et de déontologie de l'IFA (Institut Français des Administrateurs), et
    - elle a été responsable du recrutement global chez Boston Consulting Group après y avoir été consultante en stratégie puis assumé différentes missions de recrutement au niveau local, international et global.

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 ?

Des formations internes (par les experts RSE d'Edenred) et/ou externes (par des cabinets de premier rang) sont données aux membres du Conseil d'administration, a minima annuellement.

Edenred organise, en sus, des sessions de formation non obligatoires sur des sujets techniques, notamment en lien avec la RSE.

Par ailleurs, un point à l'ordre du jour de chaque réunion programmée (cinq réunions par an) du Conseil d'administration est dédié à la RSE et la réunion stratégique du Conseil d'administration (qui se tient habituellement en octobre pendant deux à trois jours, chaque année) est l'occasion d'approfondir davantage le suivi de la politique RSE du Groupe (Ideal). A ces occasions, la Direction du Groupe en charge de la RSE présente les éléments pertinents aux membres du Conseil d'administration et répond à leurs questions.

Au vu de l'actualité réglementaire, les membres du Conseil d'administration sont par ailleurs régulièrement informés des avancées sur la mise en conformité de la CSRD au sein du Groupe, par la Direction du Groupe en charge de la RSE.

ENGIE

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...) **?**

Le Groupe publie une matrice de compétences des administrateurs. En matière d'ESG, les compétences sont précisées pour chaque pilier, à savoir environnement/climat, social et gouvernance.

Cette matrice des compétences est publiée en section 4.1.1.7 du DEU 2024 et précise les compétences clés propres à chaque Administrateur.

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 ?**

Pour chaque Administrateur, sont retenues ses compétences les plus pertinentes pour les besoins du Conseil d'Administration, fondées sur ses qualifications et expériences professionnelles.

Par ailleurs, le Conseil d'Administration a mis en place un plan de formation des Administrateurs. En ce sens, en novembre 2023, les administrateurs ont bénéficié d'une formation sur la thématique biodiversité-nature, où les enjeux et les engagements du Groupe en la matière ont notamment été abordés. En outre, en septembre 2024, les membres du Conseil ont bénéficié d'une formation spécifique sur la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (« **CSRD** »), directive européenne définissant les standards et obligations pour les publications extra-financières des entreprises et qui couvre tout le spectre de l'ESG. Les formations des Administrateurs sont publiées en section 4.1.1.9 du DEU 2024.

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) **?**

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 ?

Une biographie des Administrateurs (profil, expériences et expertises) et une matrice des compétences sont publiées respectivement en sections 4.1.1.1 et 4.1.1.7 du DEU 2024.

Par ailleurs, comme indiqué ci-dessus, les éléments relatifs à la formation des Administrateurs, notamment en matière d'ESG, sont publiés en section 4.1.1.9 du DEU 2024.

ESSILORLUXOTTICA

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) ?**

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 ?

Comme expliqué au chapitre 4 du Document d'enregistrement universel 2024, les directeurs sont issus d'horizons différents et se complètent grâce à leurs différentes expériences professionnelles, leurs compétences et leur exposition internationale. Les tableaux des pages 135 et 136 de l'URD 2024 (réf. Chapitre 4 « Rapport sur le gouvernement d'entreprise ») présentent les principaux domaines d'expertise et de compétences des membres du Conseil d'administration, dont la durabilité. Une présentation détaillée des profils de chacun des membres du Conseil d'administration d'EssilorLuxottica est fournie à la section 4.5 « Annexe : Liste des mandats et fonctions » de l'URD 2024. Des informations complémentaires sur la formation dispensée aux administrateurs sur les obligations de reporting en matière de durabilité et sur l'application concrète de l'évaluation de la double matérialité dans le cadre de la stratégie de durabilité de la Société sont présentées au chapitre 6 de l'URD 2024 (cf. section 6.1.2 « Gouvernance »).

EUROFINS

Question 3: **Sustainability governance**

a) Do you publish a directors' skills matrix? Is it nominative (per director)? Does it present sustainability-related skills on a granular basis (listing in detail each director's skills beyond CSR/ESG/sustainability: climate, biodiversity, human rights, diversity and inclusion, energy transition, social and value chain, financial impact of climate...) ?

b) On what basis do you consider a director to have CSR or sustainability skills? Have you defined prerequisites/criteria for each of these skills? If so, which ones?

The experience and expertise matrix of our Board of Directors, as shown below, can be found on page 231 of our 2024 Annual Report. The figures count each individual director. It reflects the wide range of relevant skills, experience and knowledge of our Board that can contribute to Eurofins' long-term strategic development and objectives.

Experience and Expertise of the Board of Directors in 2024						
Experience		Expertise				
International	Operational and industry	Technology / digital	Risk management	Financial	Human resources	Environment, Social and Governance
7/8	5/8	4/8	2/8	3/8	1/8	2/8

The skills of our Board members are assessed based on experience acquired through professional careers, leadership roles, academic studies and training. Board members' expertise is evaluated on a case-by-case basis, and in the context of the Board of Directors as a whole.

Examples of the skills of our Board members listed in the experience and expertise matrix include: *1)* Pascal Rakovsky, previously a deputy managing partner and head of the audit practice at PwC Luxembourg, who brings substantial financial experience and expertise to the Board and his role as Chair of the Audit and Risk Committee, *2)* Ivo Rauh, a senior management executive with over 30 years of experience in the field of Testing, Inspection and Certification (TIC), Domestic Appliances and IT Security, including CEO of all international operations of TÜV Nord, who brings extensive operational and industry experience to the Board.

Our Board of Directors contains two members that have undergone formal ESG training and have built relationships and gained experience working with regulatory bodies. Evie Roos previously served as Chief Human Resources Officer at SES in addition to a variety of senior leadership and Board member positions, bringing extensive human resources and governance experience to her role as a member of the Board, chairwoman of the Nomination and Remuneration Committee, and a member of the Sustainability and Corporate Governance Committee. Furthermore, she successfully passed an ESG-focused

course titled "The future of Sustainable Business: Enterprise and the Environment" awarded by the University of Oxford, United Kingdom. The two-month long course explores the impacts of climate change and unsustainable development framed from different organizations and global perspectives; economic systems, technologies, finance and policies to accelerate a sustainable transition; and navigating objectives sustainable business strategy demands among other topics. Patrizia Luchetta, through her education and professional career, has gained exposure to environmental topics, including environmental services and technology. In addition, she has attained a diploma in Environmental, Social and Governance (ESG) with distinction from the Corporate Governance Institute. The programme includes 10 modules covering topics such as Integrating ESG into business strategy, Best practice in ESG and risk management, ESG and data quality, and ESG reporting. Patrizia continues to expand her expertise in ESG and sustainability-related topics, including comprehensive knowledge of key regulatory frameworks such as the European Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

c) For each director holding a sustainability skill (mentioning their first and last names), could you list the specific skills and the nature of these skills (experience, scientific/research profile, regulatory expertise, specialized training) ?

Name	*Specific skill*	*Nature of skill*
Patrizia Luchetta	ESRD and CSRD regulations and ESG diploma with distinction from the Corporate Governance Institute	Comprehensive knowledge of key regulatory frameworks
Evie Roos	The future of Sustainable Business: Enterprise and the Environment (Oxford University)	ESG business strategy, impacts of climate change and unsustainable development, sustainable transition

d) In terms of transparency, do you publish the following?

Do you publish the following items:		*Yes*	*No*	*If so, please provide the source/reference*
*A detailed biography for each of your directors, highlighting their experience or **training in sustainable issues**?*		X		Pages 229-231 of the 2024 Annual Report
How are skills acquired?	*Format of each training course (internal or external)*	X		Pages 229-231 of the 2024 Annual Report
	Contents of each course	X		Please note that information on sustainability courses completed individual directors are publicly available.
	Compulsory or non-compulsory nature of each training course: Training programme for non-executive directors	X		Page 237 of the 2024 Annual Report
	Frequency of each training course	X		The sustainability courses mentioned above have been completed
	Training recipients	X		Pages 229-231 of the 2024 Annual Report
What type of ongoing	*Self-evaluation*	X		Page 232 of the 2024 Annual Report

assessment of competency?	*External third-party evaluation*		X	
	Other :	NA	NA	

For each box you answered "no" to in the table above, could you provide this information?

The ongoing assessment of competency of the Board is performed by the Board itself. Once a year, the Board of Directors, as well as its committees, conduct a self-evaluation of their composition, organisation, operations and diversification in order to identify potential areas for improvement.

HERMÈS

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…) ?

La Société publie dans son Document d'Enregistrement Universel (« URD ») une matrice détaillée des principaux domaines de compétences et d'expérience des membres du Conseil désignés par l'Assemblée générale. Celle-ci est présentée au § 3.4.5.1 de l'URD 2024 (p. 250).

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 ?

Comme indiqué au § 3.4.5.2 de l'URD 2024 (p. 252), chaque membre du Conseil de surveillance est invité à déclarer sur l'honneur les domaines dans lesquels il dispose de compétences particulières. Cette déclaration intervient au moment de sa nomination et chaque année à l'occasion de la réparation de l'URD. Les critères permettant la validation d'une compétence sont présentés en pages 252 et 253 de l'URD 2024.

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) ?

Nous ne communiquons pas la matrice de compétences de manière individualisée. Comme indiqué ci- dessus, les critères permettant la validation d'une compétence sont prédéfinis, bien que la liste ne soit pas exhaustive.

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		x		§ 3.4.8 de l'URD 2024 (p. 262 à 280)
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	x		§ 3.5.3.3, 3.5.3.4 et § 3.5.3.5 de l'URD 2024 (p. 284 et 285)
	Contenu de chaque formation	x		§ 3.5.6.1.2 de l'URD 2024 (p. 287 à 289)
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	x		§ 3.5.6.1.2 de l'URD 2024 (p. 287 à 289)
	Fréquence de chaque formation	x		§ 3.5.6.1.2 de l'URD 2024 (p. 287 à 289)
	Destinataires des formations	x		§ 3.5.6.1.2 de l'URD 2024 (p. 287 à 289)
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	x		§ 3.4.5.2 de l'URD 2024 (p. 252)
	Evaluation externe par des tiers		x	

KERING

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…) ?

Kering publie dans son Document d'enregistrement universel et sur son site internet (onglet Finance > Gouvernement d'entreprise), une matrice des compétences des administrateurs. Celle-ci présente de manière individualisée et nominative les compétences des administrateurs, au regard des dix compétences principalement recherchées par le Conseil d'administration : gestion des risques, leadership, finance et comptabilité, gouvernance, secteur d'activité de Kering, responsabilité sociale et environnementale, marketing, technologique/numérique et cybersécurité, innovation et économie.

Afin d'en assurer une lecture claire et synthétique, la matrice ne détaille pas de façon granulaire chaque thématique couverte par les différentes compétences. Les compétences des administrateurs sont illustrées à travers leurs biographies, disponibles dans le Document d'enregistrement universel (voir pages 90 à 107 du Document d'enregistrement universel 2024), qui retracent leurs parcours et expériences professionnelles.

Extrait du Document d'enregistrement universel 2024 (page 114)

Matrice des compétences du Conseil d'administration

	Management du risque	Leadership	Finance et comptabilité	Gouvernance	Industrie	Responsabilité sociale et environnementale (CSR)	Marketing	Technologie, numérique et cybersécurité	Innovation	Économie
François-Henri Pinault	●	●	●	●	●	●				
Véronique Weill	●	●	●	●		●	●	●	●	●
Dominique D'Hinnin	●	●	●	●				●		●
Serge Weinberg	●	●	●	●	●	●			●	●
Giovanna Melandri	●	●	●			●	●		●	●
Jean-Pierre Denis	●	●	●	●	●	●				●
Concetta Battaglia	●				●	●				
Maureen Chiquet	●	●		●	●	●	●	●	●	
Yonca Dervisoglu		●		●		●	●	●	●	
Rachel Duan	●	●	●	●			●		●	●
Héloïse Temple-Boyer	●	●	●	●	●		●			●
Baudouin Prot	●	●	●	●	●					●
Vincent Schaal	●							●		
Nombre d'administrateurs concernés	12	11	9	10	7	8	6	5	6	8
Pourcentage d'administrateurs concernés	92 %	85 %	69 %	77 %	54 %	62 %	46 %	38 %	46 %	62 %

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 ?

Les expertises des administrateurs sont évaluées sur la base de critères objectifs, tels que leur formation académique, les fonctions professionnelles exercées, les secteurs et structures dans lesquelles elles ont été ou sont exercées, ainsi que leur participation à des instances de gouvernance d'entreprise ou à des forums de réflexion spécialisés.

En préambule de la matrice, sont précisées, pour chacune des dix compétences principalement recherchées, les qualifications et l'expérience requises pour leur attribution.

Concernant spécifiquement la compétence en matière de RSE (Responsabilité Sociale et Environnementale de l'Entreprise), il est attendu qu'un administrateur justifie d'une expérience professionnelle liée à la gestion d'enjeux environnementaux ou sociaux. Un engagement public significatif sur ces sujets est également pris en compte.

Extrait du Document d'enregistrement universel 2024 (page 113)

Principales compétences recherchées

Management du risque
Exercice de fonctions impliquant une maîtrise de la gestion des risques de l'entreprise

Leadership
Exercice d'une influence significative dans la sphère publique / professionnelle

Finance et comptabilité
Expérience en finance d'entreprise, M&A ou finance de marché, dans le cadre du parcours professionnel

Gouvernance
Expérience à des postes de direction générale ou d'administrateur dans des grands groupes cotés ou groupes de dimension internationale

Industrie
Solide expertise et / ou expérience dans le secteur du luxe, de la mode ou de la beauté, connaissance approfondie de l'environnement concurrentiel du Groupe

CSR

Responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise
Expérience dans la gestion des enjeux environnementaux ou sociaux dans le cadre du parcours professionnel, engagement public significatif sur ces sujets

Marketing
Expertise dans le marketing acquise par la formation ou le parcours professionnel

Technologie, Numérique et Cybersécurité
Expérience dans le secteur des nouvelles technologies ou du numérique ou dans des sociétés ayant un fort ancrage technologique et /ou numérique

Innovation
Expérience technique ou managériale dans les métiers de l'innovation ou de la R&D ou dans des sociétés ayant un fort ancrage en innovation ou R&D

Économie
Expertise en matière d'économie, acquise soit par la formation soit le parcours professionnel

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) ?

Au 31 décembre 2024, huit des treize administrateurs possèdent des compétences en matière de RSE, tel que détaillé dans la matrice des compétences en page 114 du Document d'enregistrement universel 2024. Les compétences de chaque administrateur sont illustrées à travers leurs biographies respectives, en pages 90 à 107 du Document d'enregistrement universel 2024, résumées ci-dessous :

- **François-Henri Pinault, Président-Directeur général (membre du Comité de développement durable)** : François-Henri Pinault impulse auprès du Conseil d'administration la stratégie de développement durable du Groupe et s'assure de sa mise en œuvre, avec l'appui de la Direction du développement durable et des affaires institutionnelles qui lui est directement rattachée. Depuis sa nomination en 2005, François-Henri Pinault a transformé Kering en un groupe pionner en matière de développement durable et profondément engagé en faveur des femmes – deux causes qui lui tiennent particulièrement à cœur. François-Henri Pinault préside la Kering Foundation, dédiée à la lutte contre les violences faites aux femmes et aux enfants. Il est membre du Comité de développement durable du Conseil d'administration depuis sa création en 2012.
- **Véronique Weill (Administratrice référente, Présidente du Comité des rémunérations, membre des Comités d'audit, des nominations et de la gouvernance, et de développement durable)** : Véronique Weill est membre des instances de gouvernance traitant des enjeux de responsabilité sociale et environnementale au sein des sociétés Kering, CNP Assurances et Valeo.
- **Serge Weinberg (administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et de la gouvernance, membre des Comités d'audit et des rémunérations)** : Engagé de longue date dans des initiatives sociales et publiques, il est notamment membre fondateur de l'Institut du cerveau et de la moelle épinière, co-fondateur de l'association Télémaque pour l'égalité des chances, et co-fondateur du mouvement "Changer par le don" destiné à promouvoir la philanthropie.
- **Giovanna Melandri (administratrice indépendante, Présidente du Comité de développement durable)** : Elle est experte en finance ESG, développement durable et relations internationales. Fondatrice et Présidente de Human Foundation, un institut de recherche qui promeut l'économie et la finance à impact ainsi que les innovations sociales, culturelles et environnementales, elle a notamment représenté l'Italie pour la Taskforce du G8 sur l'investissement à impact (2013-2014) et présidé la délégation italienne non- gouvernementale au sommet « Planète Terre » de Rio. Elle a présidé le comité scientifique de Legambiante, une organisation environnementale, et est l'autrice du premier rapport italien sur le changement climatique (« *Rapporto Ambiente Italia, Mondadori* »), paru en 1989.
- **Jean-Pierre Denis (Référent climat, membre des Comités d'audit et de développement durable)** : Ancien Président de Dalkia, groupe français spécialisé dans les énergies renouvelables, et membre du Directoire de Veolia Environnement, il est, depuis 2021, Vice-Président du groupe Paprec, leader français du recyclage et de la gestion des déchets. Depuis 2023, il préside la Confédération des Métiers de l'Environnement.
- **Concetta Battaglia (administratrice représentant les salariés, membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable)** : Concetta Battaglia est directrice des opérations de Kering UK Services. Elle est notamment chargée du développement et de la mise en œuvre des politiques et procédures de Santé et Sécurité au Royaume-Uni, ainsi que de l'application des politiques ESG du Groupe dans son périmètre de responsabilité. Dans le cadre de ses engagements au sein du Comité d'entreprise européen, elle promeut et met en œuvre des mesures rigoureuses pour la protection des employés contre les risques sur le lieu de travail.
- **Maureen Chiquet (administratrice indépendante, membre du Comité de développement durable)** : Ancienne Directrice générale internationale de Chanel, elle a

piloté les premières initiatives ESG de l'entreprise. Elle préside le comité Diversité & Inclusion de Golden Goose et est l'auteure d'un livre sur le leadership féminin.

– **Madame Yonca Dervisoglu (administratrice indépendante, membre des Comités des nominations et de la gouvernance et de développement durable)** : Vice-Présidente du Marketing de Google pour l'Europe, le Moyen-Orient et l'Afrique, elle a impulsé des initiatives à fort impact social, telles que Grow with Google, qui a formé plus de cent millions de personnes dans le monde aux compétences numériques, et Google Arts & Culture, qui facilite l'accès aux œuvres d'art et aux lieux culturels. Elle siège au Conseil d'administration de EQL:Her du Founders Forum, dédié à promouvoir la place des femmes dans les secteur des nouvelles technologies.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		X		Kering publie une biographie détaillée de chaque administrateur (voir pages 90 à 107 du Document d'enregistrement universel 2024). Les expériences en lien avec les thématiques durables y sont reflétées pour six des huit administrateurs auxquels la compétence RSE est attribuée. Les expériences des deux autres administrateurs, disponibles dans des sources accessibles au public, ne figurent pas encore dans leurs biographies respectives. Ces informations seront intégrées dans la prochaine édition du Document d'enregistrement universel.
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	X		Document d'enregistrement universel 2024, pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023, page 134 (formation organisée en 2023).
	Contenu de chaque formation	X		Document d'enregistrement universel 2024, pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023, page 134 (formation organisée en 2023).
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		X	
	Fréquence de chaque formation		X	
	Destinataires des formations	X		Document d'enregistrement universel 2024, pages 118 et 123 (formation organisée en 2024). Document d'enregistrement universel 2023, page 134 (formation organisée en 2023).
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*		X	
	Evaluation externe par des tiers		X	
	Autres		X	

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

Caractère obligatoire ou non de chaque formation : Conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, disponible sur le site internet de Kering (www.kering.com[115]), chaque administrateur doit consacrer à ses fonctions le temps et l'attention nécessaires. Les administrateurs sont tenus d'être assidus et de participer à toutes les réunions du Conseil d'administration et, le cas échéant, des Comités dont ils sont membres, ainsi qu'aux assemblées générales des actionnaires.

Fréquence de chaque formation : Les formations sont dispensées à la demande des administrateurs ou lorsque l'émergence de sujets complexes et techniques le requiert. Elles ne suivent pas un calendrier fixe, mais s'adaptent aux enjeux et aux besoins identifiés.

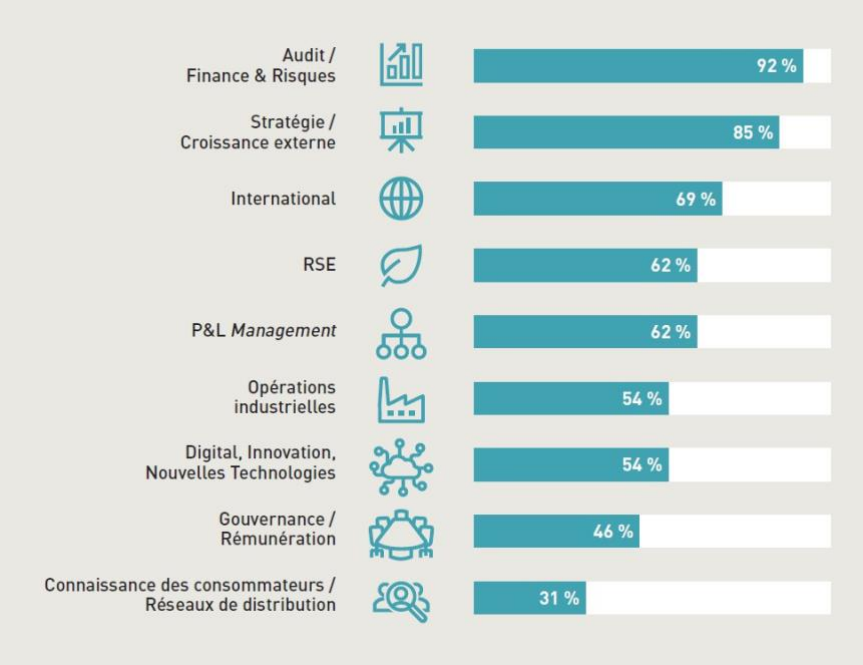
Type d'évaluation continue de la compétence : Chaque année, dans le cadre de l'élaboration du Document d'enregistrement universel, les administrateurs réévaluent leurs éléments biographiques, en lien avec le Secrétariat du Conseil d'administration. Lors d'un recrutement d'administrateur, le Conseil d'administration apprécie le profil et les compétences des candidats au regard des évolutions souhaitées pour sa composition et des compétences qu'il entend renforcer.

[115] https://www.kering.com/fr/

LEGRAND

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…) ?

Le Comité des nominations et de la gouvernance a établi une matrice collective des compétences des administrateurs, qui couvre 9 compétences clés dont la compétence « RSE », sans granularité. Cette matrice[116], présentée ci-après et en page 296 du Document d'Enregistrement Universel (DEU) 2024 est mise à jour annuellement et à l'occasion de chaque évolution dans la composition du Conseil d'administration.



Le Comité des nominations et de la gouvernance évalue et attribue à chaque administrateur un nombre de compétences individuelles clés sur la base de l'expérience professionnelle, des responsabilités et mandats exercés par ailleurs, et de la formation.

La matrice de compétences individuelles des administrateurs est partagée avec les membres du Conseil d'administration à l'occasion de chaque évolution dans la composition du Conseil d'administration mais n'est pas publiée dans le DEU. Seule la matrice collective de compétences est publiée.

[116] Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2025 de la nomination de Stéphane Pallez en qualité d'administratrice indépendante et des renouvellements des mandats d'administrateur de Florent Menegaux et Patrick Koller.

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 ?

Comme indiqué dans la réponse précédente, les compétences des administrateurs notamment en matière de RSE sont évaluées par le Comité des nominations et de la gouvernance sur la base de critères objectifs, tels que l'expérience professionnelle (détaillée dans les biographies des administrateurs figurant en pages 276 à 289 du DEU 2024), la formation (académique ou formation approfondie spécifique), ainsi que les mandats ou fonctions (en cours ou passés) exercés dans d'autres sociétés cotées, associations, et/ou organismes spécialisés.

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) ?

Les informations publiées dans le DEU ne sont pas présentées de manière nominative et granulaire : seule la matrice collective des administrateurs est publiée.

À l'issue de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025[117], huit des treize administrateurs possèdent des compétences en matière de RSE, soit une proportion de 62% d'administrateurs. Les compétences de chaque administrateur sont détaillées dans leurs biographies, telles que figurant en pages 276 à 289 du DEU 2024.

Les questions de RSE et de durabilité font partie intégrante des activités, de la performance et de la stratégie de Legrand. Le Conseil d'administration, sur la base des travaux du Comité des nominations et de la gouvernance s'assure que les administrateurs possèdent l'expérience et les compétences nécessaires pour appréhender les enjeux du Groupe, y compris en matière de durabilité. Cela ne n'implique pas nécessairement que chaque expertise spécifique en matière de durabilité soit représentée au sein du Conseil d'administration.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		Oui		Legrand publie une biographie détaillée de chaque administrateur (voir pages 276 à 289 du DEU 2024). La biographie de Stéphane Pallez dont la nomination est soumise à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée Générale du 27 mai 2025 figure en page 39 de la brochure de convocation.
Le mode d'acquisition de	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	Oui		Page 300 et 304 du DEU 2024

[117] Sous réserve de l'approbation par l'Assemblée Générale Mixte du 27 mai 2025 de la nomination de Stéphane Pallez en qualité d'administratrice indépendante et des renouvellements des mandats d'administrateur de Florent Menegaux et Patrick Koller.

la compétence ?	*Contenu de chaque formation*	Oui		Page 300 et 304 du DEU 2024
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		Non	
	Fréquence de chaque formation	Oui		Page 300 et 304 du DEU 2024
	Destinataires des formations	Oui		
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	Oui		Page 304 du DEU 2024
	Evaluation externe par des tiers		Non	
	Autres		Non	

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

Legrand veille à maintenir et le cas échéant à renforcer les compétences nécessaires à l'exercice des missions du Conseil d'administration.

A cet effet :

- conformément au règlement intérieur du Conseil d'administration, chaque administrateur bénéficie, lors de sa nomination et tout au long de son mandat, d'une formation sur les spécificités du Groupe, son activité, ses métiers et ses enjeux en matière de RSE, en particulier sur les sujets climatiques ;
- un programme d'intégration est organisé afin de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et leur prise de fonctions. Il inclut des rencontres avec des membres du Comité de Direction et des cadres dirigeants de Legrand, qui permettent notamment aux nouveaux administrateurs d'approfondir leur connaissance des métiers du Groupe, de son environnement concurrentiel, de sa stratégie de croissance externe, de ses feuilles de route Ressources Humaines et des Systèmes d'Information et de comprendre la stratégie RSE du Groupe notamment sur les enjeux climatiques ;
- le Conseil organise tout au long de l'année différentes sessions de formation spécifiques afin de permettre aux administrateurs d'approfondir leur connaissance du Groupe. Ces sessions prennent la forme de Séminaires stratégiques ou de réunions de travail dédiée à des sujets spécifiques, notamment extra-financiers en lien avec les missions du Conseil d'administration et faisant intervenir des experts internes ou externes ;
- le règlement intérieur prévoir également que les administrateurs représentant les salariés bénéficient d'une formation adaptée à l'exercice de leurs mandat. Les administrateurs représentant les salariés ont suivi une formation sur la CSRD au cours de l'année 2025.

Plus généralement, les enjeux RSE sont traités régulièrement, selon leurs domaines respectifs, dans les différents comités du Conseil. Il est systématiquement rendu compte de leurs travaux lors des réunions du Conseil d'administration.

Les évolutions réglementaires font également l'objet de présentations régulières au Conseil et aux comités. A titre d'exemple, en 2024, les évolutions réglementaires de l'Union Européenne ont été présentées au Comité d'audit, au Comité des engagements et de la

RSE et au Conseil. Ces présentations ont porté en particulier sur la réglementation en matière de *reporting* de durabilité (*CSRD*).

Dans le cadre de l'évaluation annuelle du Conseil d'administration qui a été mené en interne en 2024, les administrateurs ont estimé que *(i)* l'allocation du temps entre sujets financiers et extra-financiers était équilibrée, *(ii)* la RSE avait une place importante dans l'ordre du jour des réunions du Conseil et des comités et *(iii)* qu'ils disposaient d'un bon niveau d'information sur les principaux enjeux liés à la RSE.

L'ORÉAL

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…) ?

L'Oréal publie une **matrice des compétences** des administrateurs qui est mise à jour annuellement par le Conseil d'administration sur la base des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance.
Une **matrice générale** donne une vision globale en indiquant le nombre d'administrateurs bénéficiant de chacune des compétences identifiées dans le cadre de la politique de diversité du Conseil. Elle figure en page 59 du Document d'Enregistrement Universel 2024.
Les **compétences individuelles** de chaque administrateur sont spécifiquement indiquées dans la fiche individuelle de chaque administrateur selon la même nomenclature que celle utilisée dans la matrice générale. Elles complètent ainsi les biographies des administrateurs qui mettent en lumière leurs différents parcours et expertises.

Les compétences liées à la durabilité sont développées individuellement par grand pilier : Environnement, Social et Gouvernance. Particulièrement, en matière de durabilité, trois domaines de compétence prioritaires des administrateurs ont été identifiés : l'expérience du développement de la stratégie RSE d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal dont la philanthropie. Le Conseil d'Administration considère que ce niveau de détail est suffisant pour mesurer l'adéquation et la pertinence des compétences des administrateurs au regard de leur rôle dans la définition des orientations stratégiques de la Société.

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 ?

Le Conseil d'Administration s'est doté et applique une politique de diversité qui comprend notamment un volet relatif aux qualifications et expériences professionnelles. A ce titre, le Conseil d'Administration et le Comité des Nominations et de la Gouvernance tendent à assurer une complémentarité dans les expériences des administrateurs et l'adéquation des compétences avec la stratégie et les objectifs de développement de L'Oréal.

Le **Comité des Nominations et de la Gouvernance** identifie les compétences de chaque administrateur sur la base de leur profil, leurs expériences et leur parcours professionnel, pour assurer leur complémentarité dans une approche collégiale du fonctionnement du Conseil reposant sur l'intelligence collective. Ces compétences sont complétées, pour appréhender les spécificités de L'Oréal, par un plan de formation dédié et sont nourries lors des réunions du Conseil et des Comités par des présentations de haut niveau. La matrice

des compétences est revue **annuellement** par le **Conseil d'Administration**. Afin d'apporter une granularité plus importante dans les compétences en matière de durabilité des administrateurs, la matrice des compétences a été revue en 2024 afin de détailler, pour chaque administrateur, ses compétences en matière environnementale, sociale et/ou de gouvernance. La matrice est également appréciée individuellement par les administrateurs dans le cadre de **l'évaluation annuelle du Conseil** et confirmée par chaque administrateur *via* une **déclaration annuelle**.

Les thèmes de travail du Conseil d'Administration s'élargissent et se complexifient, avec des sujets en matière de durabilité qui font pleinement partie de la stratégie et embrassent tous les composantes de l'activité de L'Oréal. Il est donc primordial pour le Conseil d'Administration de continuer de **s'appuyer sur des administrateurs compétents et engagés sur les enjeux de durabilité** disposant, sur la base de l'apport technique des experts de L'Oréal, de la capacité pour contribuer activement à la définition de la vision stratégique de L'Oréal et discuter efficacement les décisions prises par les dirigeants exécutifs du Groupe.

La variété et la richesse des expériences des administrateurs doivent permettre au Conseil d'aborder de manière **collégiale** les questions en matière de durabilité avec hauteur de vue, et de les analyser en profondeur en s'appuyant sur les experts internes et externes (Commissaire aux Comptes certifiant l'information en matière de durabilité, experts externes dans le cadre de sessions de formations dédiées par exemple).

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance examine et propose au Conseil des candidatures de nouveaux administrateurs. Le Comité prend en compte les **critères suivants** :

- qualités professionnelles et personnelles recherchées ;
- compétences et expériences recherchées pour favoriser la complémentarité des administrateurs, en s'appuyant sur la matrice de ses compétences avec une attention particulière sur les compétences en matière de durabilité ;
- projection à moyen/long terme de la composition du Conseil ; et
- la parité femmes/hommes.

S'agissant de la **compétence ESG** (Environnement, Social et de Gouvernance), comme indiqué ci-avant, L'Oréal a identifié trois axes prioritaires : la stratégie ESG au sein d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal, incluant la philanthropie. A ce titre, l'expérience de Direction Générale de grandes sociétés internationales ayant défini et mettant en œuvre une stratégie RSE est une compétence tout particulièrement recherchée par le Groupe.

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) ?

Les compétences des administrateurs sont identifiées individuellement dans les fiches administrateurs publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (p. 66 – 79 du Document d'Enregistrement Universel).

Ces fiches comprennent également des biographies individuelles de chaque administrateur qui mettent en avant leur parcours et leur expertise.

Les compétences ESG sont développées principalement selon les trois critères évoqués ci-dessus (stratégie ESG au sein d'un groupe international, la gouvernance et l'éthique des affaires, ainsi que l'engagement sociétal, incluant la philanthropie).

Le Conseil d'Administration considère cette approche satisfaisante. Ces informations permettent en effet l'accessibilité et la lisibilité de l'information pour tous les actionnaires et les parties prenantes qui souhaitent disposer d'informations claires et compréhensibles. Le Conseil rappelle également son attachement à la prise de décision collégiale des administrateurs, et valorise la hauteur de vue de ses membres en la matière. Les administrateurs peuvent se reposer sur les experts internes et externes.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

Comme indiqué dans les réponses ci-avant, le Conseil d'Administration rappelle son attachement à la prise de décision collégiale des administrateurs, et valorise la hauteur de vue de ses membres en la matière. A ce titre, il est rappelé que L'Oréal a défini un socle de compétences et d'expertises partagées, au titre duquel tous les administrateurs de L'Oréal apportent au Conseil d'Administration : Qualité de jugement, Éthique, Souci de l'intérêt de l'entreprise, Vision stratégique, Sens de l'innovation et dimension entrepreneuriale, Ouverture internationale, Expérience du fonctionnement des instances de gouvernance.

La variété et la richesse des expériences des administrateurs doivent permettre au Conseil d'aborder de manière collégiale les questions en matière de durabilité avec hauteur de vue, et de les analyser en profondeur en s'appuyant sur les experts internes et externes (Commissaire aux Comptes certifiant l'information en matière de durabilité, experts externes dans le cadre de sessions de formations dédiées par exemple).

S'agissant des **biographies** des administrateurs, comme indiqué à la réponse 3c, les fiches administrateurs sont publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (p. 66 – 79) et mettent notamment en valeur leur expérience avec les thématiques durables.

S'agissant des informations publiées sur les **formations en matière de durabilité**, dès sa nomination, chaque nouvel administrateur reçoit un dossier d'accueil comprenant tous les éléments d'information disponibles et pertinents. Les administrateurs de L'Oréal bénéficient d'un accompagnement sous la forme de rencontres dédiées. Ces entretiens

portent notamment sur la culture du Groupe et son histoire, la gouvernance de L'Oréal et le mode de fonctionnement du Conseil d'Administration. La formation des administrateurs se poursuit au-delà de leur entrée en fonction dans le cadre d'un processus continu. Le Conseil d'Administration porte également une attention à l'accessibilité et la lisibilité de l'information pour tous les actionnaires et les parties prenantes qui souhaitent disposer d'informations claires et compréhensibles. Le Document d'Enregistrement Universel rend ainsi compte de l'expérience, l'expertise et les compétences des administrateurs, ainsi que des thèmes abordés dans le cadre des formations des administrateurs et des présentations réalisées dans le cadre des travaux du Conseil et des Comités (enjeux de durabilité, dont double matérialité, intelligence artificielle, marketing responsable etc.).

L'évaluation des compétences se fait de manière continue, dans le cadre des travaux du Comité des Nominations et de la Gouvernance et du Conseil, ainsi que dans le cadre de l'auto-évaluation annuelle du fonctionnement du Conseil où leur adéquation avec le profil des administrateurs et les enjeux et stratégie de L'Oréal est analysé.

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

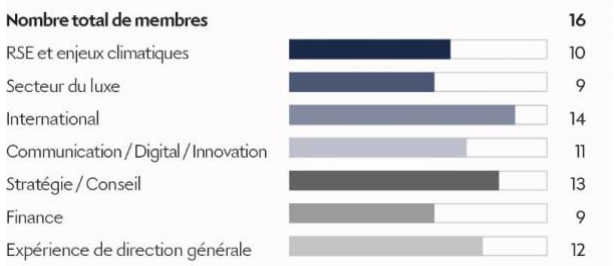
Les informations jugées utiles en la matière pour l'information du public sont publiées dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU), notamment des informations générales relatives à la formation des administrateurs et à l'évaluation des compétences. Le niveau de détail fournit dans ce cadre est jugé satisfaisant par le Conseil d'Administration au regard des impératifs notamment de transparence, d'accessibilité et de lisibilité de l'information. Ces éléments ont été synthétisés dans les réponses ci-avant pour faciliter leur prise de connaissance.

D'une manière générale, les administrateurs peuvent bénéficier lors de leur nomination ou désignation et tout au long de leur mandat, des formations adaptées à l'exercice du mandat.

LVMH

a) Publiez-vous une matrice des compétences des administrateurs ?

LVMH publie dans son document d'enregistrement universel 2024 page 261 le tableau ci-dessous présentant les principaux domaines de compétences et d'expériences des membres du Conseil d'administration au regard des compétences et expertises essentielles pour la compréhension approfondie des activités opérationnelles du groupe LVMH à dimension internationale, et de ses enjeux.



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…) ?

LVMH publie en 2024 une matrice des compétences RSE des administrateurs anonymisée (voir ci-dessus).

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 ?

Préalablement à chaque nomination, le Comité durabilité et gouvernance identifie, à partir de profils définis, les compétences et expertises extra financières, notamment en matière de RSE, recherchées chez les administrateurs potentiels et estimées prioritaires pour LVMH avec l'assistance, le cas échéant, d'un cabinet de recrutement spécialisé.

Concernant les administrateurs nommés en 2024, il est possible de se référer à la page 260 du document d'enregistrement universel 2024.

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) ?

10 administrateurs sur un total de 16 administrateurs disposent de compétences RSE qu'ils ont acquises principalement par leurs expériences professionnelles, leur connaissance fine du Groupe, ou par l'exercice de mandats et fonctions dans des sociétés extérieurs au groupe LVMH.

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 ?

L'information n'étant pas publique, il ne sera pas apporté de réponses à ces questions.

MICHELIN

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…) ?

Oui, une matrice nominative des principales compétences est publiée chaque année dans le Document d'Enregistrement Universel (DEU ; en page 73 du DEU 2024).

En outre, depuis le DEU 2024, une matrice nominative des compétences en matière de durabilité, établie selon les enjeux RSE, a été spécifiquement créée (page 75 du DEU 2024).

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 ?

Chaque membre du Conseil justifie ses compétences sur la base de critères tels que sa formation, ses expériences (passées et actuelles), et leurs caractéristiques.

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) ?

Les compétences spécifiques de chaque membre du Conseil sont détaillées dans le tableau reproduit dans la réponse à la question précédente. Des éléments complémentaires figurent également dans les notices biographiques des membres du Conseil (pages 76 à 88 du DEU 2024).

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		x		DEU 2024, PAGES 76 à 88
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	x		DEU 2024, PAGE 93
	Contenu de chaque formation	x		DEU 2024, PAGE 93
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		x	
	Fréquence de chaque formation	DEU 2024, PAGE 93		

	Destinataires des formations	x		
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*		x	
	Evaluation externe par des tiers	x		L'évaluation continue de la compétence est prise en compte dans l'analyse du fonctionnement du Conseil et de ses comités, effectuée chaque année et périodiquement par un cabinet extérieur (DEU 2024, PAGE 98).
	Autres :			

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

Ces informations ne sont pas publiques et ne peuvent donc pas être communiquées à ce jour.

ORANGE

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) ?

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 ?

Orange publie chaque année, dans le document d'enregistrement universel, et conformément aux recommandations du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef auquel la Société se réfère, un recensement des compétences et expertises clés des membres du Conseil, dans leur ensemble et non de manière nominative (voir p. 499 du DEU 2024). Orange publie également une biographie détaillée de chacun des membres du Conseil d'administration.
L'ensemble de ces éléments ainsi que cette cartographie, établie par un cabinet externe, montrent que le Conseil réunit, grâce à la diversité des profils et des expériences de ses membres, tant en France qu'à l'international, les qualités nécessaires à l'appréhension des dossiers qui lui sont présentés.

S'agissant des compétences liées à la durabilité, le DEU précise également le nombre d'administrateurs disposant de la compétence « Climat et Environnement ».
S'agissant de la responsabilité sociale et environnementale d'Orange, les membres du Conseil ont été conviés, comme indiqué dans le DEU d'Orange, au cours du deuxième semestre 2023 à une séquence de formation, préparée en interne, sur les enjeux du Groupe et leur responsabilité en matière climatique et environnementale. Ils ont de nouveau été conviés au deuxième semestre 2024 à une séquence de formation, également préparée en interne, destinée à leur présenter les principales dispositions de la directive européenne du 5 juillet 2024 sur le devoir de vigilance (CS3D) et son articulation avec la directive du 16 décembre 2022 dite « CSRD » (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Les administrateurs d'Orange ont en outre accès à un certain nombre de modules de formation en ligne en matière de durabilité identifiés parmi ceux mis à la disposition des collaborateurs d'Orange. Par ailleurs, une part importante des administrateurs indépendants du Conseil sont issus d'entreprises dont les performances RSE ont été reconnues, de même qu'un administrateur salarié apporte au Conseil une expertise particulière en matière d'écoconception notamment.

PERNOD RICARD

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…) ?

Depuis plusieurs années, nous publions dans notre Document d'Enregistrement Universel une matrice des compétences non nominative (voir p. 37 Document d'Enregistrement Universel 2024/25). A la différence de certains émetteurs, cette matrice est déterminée par Pernod Ricard (et revue annuellement par le Comité des Nominations et de la Gouvernance) et non par les Administrateurs eux-mêmes. Ainsi, Pernod Ricard considère que 5 Administrateurs ont une expertise dans les domaines des Ressources Humaines et / ou des problématiques RSE, étant précisé que cette catégorie d'expertise est large.

César Giron, entré au Conseil en 2008, soutient, avec la filiale du Groupe MMPJ dont il est directeur général, l'ensemble des initiatives RSE de Pernod Ricard, en promouvant notamment de nombreuses initiatives liées à l'agriculture régénératrice dans nos vignobles. Au cours des dernières années, le Groupe a renforcé son Conseil de nouveaux profils et expertises liés à la durabilité. Ainsi, après l'arrivée de Namita Shah (ancienne directrice de la RSE chez Total Energies) en 2021, puis celle de Patricia Ricard, engagée depuis 30 ans dans la préservation de l'environnement et l'équilibre de la biodiversité océanique et climatique (et actuellement Présidente de l'Institut Océanographique Paul Ricard), Max Koeune (Président-Directeur Général de Mc Cain Foods Limited) a rejoint le Conseil d'Administration en 2023. Mc Cain Foods est une société dans laquelle l'agriculture et la RSE sont au cœur du modèle d'affaires, ayant un engagement fort dans l'agriculture régénératrice.

Enfin, depuis 2020 le Conseil d'Administration s'appuie sur l'expertise d'un Comité RSE dédié qui a notamment pour mission de revoir la performance de la feuille de route RSE du Groupe tout en suivant les initiatives proposées par les équipes. Il s'assure également de la solidité de la politique du Groupe en la matière. Ce Conseil est composé de trois membres dont Patricia Barbizet (Administratrice reconnue et actuellement Présidente de l'AFEP), Namita Shah et Veronica Vargas (Administratrice de Savencia SA et membre du Comité d'investissement d'Africa Conversation & Communities Tourism Fund).

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 ?

Le Comité des Nominations et de la Gouvernance revoit régulièrement la composition de son Conseil et de ses comités ainsi que les compétences qui existent en leur sein ou qui pourraient être ajoutées le cas échéant à l'aune de certaines problématiques émergentes ou existantes. A titre d'exemple, compte tenu du contexte géopolitique et macroéconomique actuel, le Comité des Nominations et de la Gouvernance a proposé la

nomination de deux nouveaux Administrateurs indépendants apportant notamment leurs expertises et leurs expériences au sein de l'industrie des Vins & Spiritueux ou en matière macroéconomique.

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) ?

Éléments mentionnés supra.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		oui		Voir biographies dans Document d'Enregistrement Universel 2024/26, pp 38-51
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*		non	
	Contenu de chaque formation		non	
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		non	
	Fréquence de chaque formation		non	
	Destinataires des formations		non	
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*		oui	Auto-évaluation annuelle réalisée par l'Administratrice Référente et auto-évaluation formalisée réalisée tous les trois ans avec l'assistance d'un cabinet extérieur (éléments décrits à la p. 56 du Document d'Enregistrement Universel 2024/25). Ces évaluations permettent notamment de revoir l'organisation du Conseil et de ses Comités ainsi que son fonctionnement (y compris s'agissant des expertises et compétences qui pourraient compléter la composition du Conseil et/ou des Comités).
	Evaluation externe par des tiers			Cf. Réponse ci-dessus.
	Autres			

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

Sur la formation des Administrateurs en particulier, il est précisé qu'en 2023 un séminaire d'une journée a été dédié à des discussions sur les problématiques long terme qui pourraient toucher notre industrie notamment à l'aune des évolutions climatiques et leur impact sur l'agriculture. Ces discussions impliquaient notamment l'impact du changement climatique sur la biodiversité. Enfin, l'ensemble des Administrateurs ont bénéficié en 2024 d'une formation sur la CSRD et ses impacts.

PUBLICIS

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…) ?

Une matrice des compétences individualisée et nominative est publiée au sein du Document d'Enregistrement Universel (section 3.1.1.1 pour le DEU 2023 et section 3.1.2.5 pour le DEU 2024).

En 2024, cette matrice a été affinée afin de présenter de manière plus précise les compétences en lien avec la durabilité et de distinguer le niveau d'expertise sur chacune des compétences identifiées.

En ce sens, sont identifiées au sein de la matrice les compétences liées au :

- développement durable / engagement environnemental
- engagement sociétal
- gouvernance
- ressources humaines
- éthique/conformité

Ces compétences sont en adéquation avec les enjeux les plus matériels pour Publicis en matière de durabilité (lutte contre le changement climatique, justice sociale, marketing responsable et éthique des affaires). Les points identifiés comme ayant une matérialité plus faible à l'issue de l'exercice de double matérialité (telle que la biodiversité) n'ont pas vocation à être reflétés dans la matrice des compétences.

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 ?

Le Comité de nomination, après consultation de chacun des administrateurs, établit une matrice des compétences individualisée compte tenu de l'expérience, de l'engagement propre à chacun et de leur appartenance aux Comités du Conseil. Cette matrice est mise à jour chaque année.

Les compétences de chaque administrateur sont évaluées selon des critères précis, détaillées au sein de la section 3.1.2.5 « Politique de diversité du Conseil » du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Les critères retenus pour la qualification des compétences susmentionnées au point a) sont :

- « **Développement durable / Engagement environnemental** » : l'expérience professionnelle, les formations et/ou l'engagement personnel au sein d'un groupe et/ ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus permettant une bonne compréhension des enjeux environnementaux et/ou climatiques, notamment pour les sociétés de services, et des enjeux liés au reporting extra- financier.
- « **Engagement sociétal** » : l'expérience professionnelle et/ou l'engagement personnel au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou d'organismes reconnus sur des sujets avec une forte dimension sociale permettant une bonne compréhension des enjeux sociaux et sociétaux. Sont également concernés les administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur les enjeux sociaux et sociétaux.
- « **Gouvernance** » : l'expérience en tant que dirigeant(e), cadre dirigeant(e) ou membre d'un Conseil au sein d'un groupe et/ou société de taille significative et/ou formations certifiantes d'organismes reconnus en matière de gouvernance permettant une bonne compréhension des enjeux de gouvernance et du fonctionnement des sociétés cotées de la taille de Publicis.
- « **Ressources humaines** » : l'expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant(e) dans un groupe et/ou société de taille significative permettant de maitriser des enjeux liés à la gestion des ressources humaines et au management dans un contexte international et multiculturel.
- « **Ethique / Conformité** » : l'expérience en tant que dirigeant(e) ou cadre dirigeant(e) et/ou membre d'un comité d'éthique/RSE d'une société cotée et/ou acquise par l'exposition à des autorités réglementaires ou à des organismes publics permettant une connaissance théorique en matière d'éthique, droits humains, conformité. Sont également concernés les Administrateurs dont le parcours est notoirement reconnu sur l'éthique et les droits humains.

L'analyse des profils des administrateurs en fonction des critères établis tient compte de l'ensemble de leurs réalisations notoires (prix reçus, ouvrages, associations...) ainsi que de leurs expériences professionnelles passées et présentes et des formations qu'ils ont pu recevoir dans ce cadre.

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) ?

La matrice des compétences établie au 31 décembre 2024 distingue deux niveaux : Expert (E) ou Bonne Connaissance (BC).

Nom Prénom	*Compétence spécifique*	*Nature de la compétence*
SADOUN Arthur	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**E**) - Ethique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles, formations internes et engagement personnel
BADINTER Élisabeth	- Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**BC**) - Ethique / Conformité (**E**)	Expériences professionnelles et engagements personnels

BADINTER Simon	- Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ethique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles et engagements personnels
CHAREST Jean	- Développement durable / Engagement environnemental (**E**) - Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**BC**) - Ethique / Conformité (**E**)	Expériences professionnelles
DULAC Sophie	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**BC**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**E**) - Ethique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles
GLOCER Thomas H.	- Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**BC**) - Ethique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles
KRAVIS Marie-Josée	- Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ethique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles
KUDELSKI André	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**BC**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**E**) - Éthique / Conformité (**BC**)	Expériences professionnelles
LEVINE Suzan	- Développement durable / Engagement environnemental (**E**) - Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**E**) - Éthique / Conformité (**E**)	Expériences professionnelles et engagements personnels
MEI-POCHTLER Antonella	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**E**) - Éthique / Conformité (**E**)	Expériences professionnelles, et engagements personnels
THIAM Tidjane	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**E**) - Gouvernance (**E**) - Ressources humaines (**BC**) - Éthique / Conformité (**E**)	Expériences professionnelles et engagements personnels
PENICAUD Pierre	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Engagement sociétal (**BC**) - Ressources humaines (**BC**) - Éthique / Conformité (**BC**)	Formations internes et expérience professionnelle
VELAY-BORRINI Patricia	- Développement durable / Engagement environnemental (**BC**) - Gouvernance (**BC**) - Ressources humaines (**BC**) - Éthique / Conformité (**BC**)	Formations internes et expérience professionnelle

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*			X	
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*		X	
	Contenu de chaque formation		X	
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation		X	
	Fréquence de chaque formation		X	
	Destinataires des formations		X	
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, section 3.1.2.5
	Evaluation externe par des tiers		X	
	Autres	X		Sur le rôle du Comité de nomination pour l'établissement de la matrice des compétences, Document d'Enregistrement Universel 2024, section 3.1.2.5

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

Sur les biographies :

La présentation des administrateurs au sein du Document d'Enregistrement Universel vise à valoriser l'étendue de leurs compétences et expertises de manière globale. Les biographies présentent donc l'ensemble de leur parcours sans faire un focus spécifique sur les compétences en matière RSE.

Sur le mode d'acquisition des compétences :

Le mode d'acquisition des compétences n'a pas vocation à être détaillé dans le Document d'Enregistrement Universel. Les formations proposées aux administrateurs au cours de leur mandat par Publicis sont mentionnées au sein du Document d'Enregistrement Universel. Les administrateurs ont bénéficié d'une formation sur le climat en 2022 et bénéficieront d'une nouvelle formation sur ce sujet en 2025. Une formation sur la gouvernance a été organisée en janvier 2025.

Sur l'évaluation par un tiers externe :

Afin d'apprécier au mieux les compétences des administrateurs au regard des enjeux matériels pour la Société et des attentes du Conseil d'Administration, une évaluation des compétences en interne est le mode le plus adapté.

RENAULT

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) ?**

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 ?

Depuis de nombreuses années, Renault publie une cartographie des compétences des membres de son Conseil d'administration. Cette cartographie identifie plusieurs domaines d'expertise et présente une liste nominative des administrateurs détenant chacune de ces compétences.

Dans le cadre de l'élaboration du rapport de durabilité requis par la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD), la cartographie des compétences au 31 décembre 2024 a été significativement enrichie pour mieux refléter les compétences des administrateurs dans les différents domaines de la durabilité. Ainsi, l'ancienne catégorie de compétence « ESG » a été remplacée par trois catégories distinctes de compétences « Environnement », « Social » et « Gouvernance ». Cette évolution permet d'apprécier de manière granulaire les expertises et expériences des administrateurs dans chacun de ces domaines.

De plus, la présentation de la cartographie des compétences est complétée cette année par une description des « critères permettant la validation d'une compétence » et par la présentation des « objectifs » de chaque compétence. Ainsi, ces objectifs permettent de justifier en quoi chaque catégorie de compétence retenue dans la cartographie permet au Conseil de jouer pleinement son rôle pour répondre aux enjeux stratégiques et de performances de Renault Group.

Cette nouvelle version enrichie de la cartographie des compétences des membres du Conseil d'administration de Renault est détaillée dans le DEU 2024 (pages 289-292).

Par ailleurs, le rapport de durabilité 2024 publié par Renault Group apporte la précision suivante :
« Au-delà de l'expertise individuelle des administrateurs, le fonctionnement même du

Conseil d'administration et de ses Comités favorise le développement continu de son expertise collective en tant qu'organe de gouvernance, notamment sur les enjeux en constante évolution en matière de développement durable. Les échanges entre les administrateurs et les experts internes et externes sur les sujets de durabilité permettent au Conseil d'administration de développer une compréhension approfondie de ces questions et de leurs enjeux pour Renault Group. »

Le rapport de durabilité contient des développements sur la manière dont les administrateurs ont pu bénéficier des expertises internes dans le domaine de la durabilité grâce aux présentations récurrentes de différents départements du Groupe lors des réunions du Conseil d'administration et des Comités, ainsi que d'expertises externes en matière de durabilité par le biais de présentations *ad hoc* ou de séminaires de formation.

Ces développements dans le rapport de durabilité 2025 de Renault figurent dans le DEU 2024 (pages 97-98).

Enfin, Renault publie dans son DEU 2024 les biographies de ses administrateurs (pages 284-285, 296-305). Ces notices biographiques, qui indiquent les principales formations et expériences professionnelles des administrateurs, visent à mettre en avant les expertises spécifiques que chaque administrateur apporte au Conseil. Elles ne présentent donc pas les administrateurs par rapport à une thématique en particulier.

SAFRAN

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…) ?

La matrice des compétences des administrateurs (version synthétique et nominative par administrateur), incluant des compétences en matière de développement durable et climat, figure en pages 101 à 105 du DEU 2024. Un CV présente le parcours de chaque administrateur (voir pages 84 à 100 du DEU 2024).

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 ?

La matrice de compétences des administrateurs est suivie et revue par le Comité des nominations et des rémunérations et par le Conseil d'administration, notamment pour la détermination des profils à identifier dans le cadre de l'évolution de la composition du Conseil.
Elle permet de guider le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil dans le cadre du processus de sélection et de renouvellement des administrateurs (cf. § 2.2.6.1 du DEU 2024).
Par ailleurs, le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil revoient les compétences de chaque administrateur annuellement à l'occasion de l'évaluation du fonctionnement du Conseil (cf. § 2.3.7 du DEU 2024).
A titre d'exemple, l'évaluation du fonctionnement du Conseil réalisée en 2024 avec l'assistance d'un cabinet spécialisé a permis, lors des entretiens tenus dans le cadre de l'évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur, de revoir la matrice des compétences du Conseil et les compétences préalablement identifiées par chaque administrateur.
Les compétences reconnues lors de la nomination d'un administrateur peuvent évoluer en cours de mandat. Ainsi, le Comité des nominations et des rémunérations peut être amené à reconnaître de nouvelles compétences acquises notamment grâce à des formations avancées ou à l'exercice de fonctions ou mandats externes.

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) ?

Les administrateurs détenant des compétences en matière de développement durable et de climat figurent dans la matrice des compétences nominative, en pages 101 à 105 du DEU 2024. Un CV présente le parcours de chaque administrateur (voir pages 84 à 100 du DEU 2024).

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		X		pages 84 à 100 du DEU 2024
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	X		pages 114-115 du DEU 2024
	Contenu de chaque formation	X		pages 114-115 du DEU 2024
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	X		pages 114-115 du DEU 2024
	Fréquence de chaque formation	X		pages 114-115 du DEU 2024
	Destinataires des formations	X		pages 114-115 du DEU 2024
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	X		voir réponse à la question 3b
	Evaluation externe par des tiers		X	voir réponse à la question 3b
	Autres	X		voir réponse à la question 3b

SAINT-GOBAIN

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…) ?

Saint-Gobain a publié dans son DEU 2024 une matrice des compétences des administrateurs listant les différentes compétences générales (Direction générale/Gouvernance, Finance, Stratégie, International) et spécifiques aux métiers du Groupe (Compétences filière construction, Compétences industrielles ou services (hors construction), Durabilité et Digital/Innovation). La matrice de compétence figurant en p. 160 du DEU 2024 indique le nom de chacun des administrateurs auquel les diverses compétences ont été attribuées.

La compétence Durabilité a été attribuée aux administrateurs dont le parcours fait ressortir une contribution significative dans les domaines du développement durable, du changement climatique, ou des problématiques sociales et le DEU a été complété en 2024 par la présentation en p. 261 d'un « Focus sur la compétence des administrateurs en matière de durabilité » qui indique précisément le nom des administrateurs qui dispose de cette compétence et sur quel fondement, ce qui permet de comprendre de façon plus granulaire de quelles compétences liées à la durabilité les administrateurs concernés disposent.

Focus sur la compétence des administrateurs en matière de durabilité

La compétence est considérée comme acquise lorsqu'un administrateur a occupé un poste de direction générale, fonction exposée par nature aux questions de durabilité qui sont au cœur de la stratégie des entreprises, aux questions environnementales, sociales mais également aux sujets relatifs au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (M. Benoit Bazin, Mme Sophie Brochu, M. Jean-François Cirelli, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, M. Thierry Delaporte, Mme Agnès Lemarchand, Mme Dominique Leroy, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Gilles Schnepp). Cette compétence est également considérée comme acquise lorsqu'un administrateur est membre de Comités du Conseil de sociétés cotées en charge de la RSE (Mmes Sophie Brochu et Agnès Lemarchand et M. Benoit Bazin), exerce ou a exercé un ou plusieurs mandats électifs ou syndicaux, acquérant ainsi une expertise dans le domaine social (Mme Lydie Cortes, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Philippe Thibaudet). Enfin, cette compétence est aussi attribuée lorsqu'un administrateur exerce une activité ayant un objet associé à des activités durables dans l'économie en général (Mmes Agnès Lemarchand et Jana Revedin).

Il convient par ailleurs de souligner que tous les membres du Conseil ont bénéficié de formations, organisées avec des experts externes, en matière de durabilité depuis 2018 (cf. section D- « Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2024 » p. 270).

Les profils des membres du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise sont décrits à la section 5.1.2 « fonctionnement du Conseil d'administration » p. 264 du Document d'enregistrement universel.

En outre, l'intégralité des biographies des administrateurs figure en pages 248 à 257 du DEU 2024.

Par ailleurs et en tant que de besoin, le Conseil d'administration peut bénéficier de l'expertise d'experts internes ou externes.

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 ?

Comme indiqué dans le d'un « Focus sur la compétence des administrateurs en matière de durabilité » figurant en p. 261 du DEU, il a été considéré que la compétence durabilité était acquise :

- lorsqu'un administrateur a occupé un poste de direction générale, fonction exposée par nature aux questions de durabilité qui sont au cœur de la stratégie des entreprises, aux questions environnementales, sociales mais également aux sujets relatifs au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption (M. Benoit Bazin, Mme Sophie Brochu, M. Jean-François Cirelli, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, M. Thierry Delaporte, Mme Agnès Lemarchand, Mme Dominique Leroy, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Gilles Schnepp) ;
- lorsqu'un administrateur est membre de Comités du Conseil de sociétés cotées en charge de la RSE (Mmes Sophie Brochu et Agnès Lemarchand et M. Benoit Bazin) ;
- lorsqu'un administrateur exerce ou a exercé un ou plusieurs mandats électifs ou syndicaux, acquérant ainsi une expertise dans le domaine social (Mme Lydie Cortes, M. Geoffroy Roux de Bézieux et M. Philippe Thibaudet) ;
- lorsqu'un administrateur exerce une activité ayant un objet associé à des activités durables dans l'économie en général (Mmes Agnès Lemarchand et Jana Revedin).

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) ?

Voir les réponses aux **questions 3.a)** et **3.b)** ci-dessus

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		oui		Ces éléments figurent à la section « Focus sur la compétence des administrateurs en matière de durabilité » (page 261 du Document d'enregistrement universel 2024), dans les biographies des administrateurs (pages 248 à 257 du Document d'enregistrement universel 2024) ainsi que la présentation des membres du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise (p 276 du DEU 2024).
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou*	Formation externe		S'agissant des formations en lien avec des thématiques durables auxquelles ont participé les administrateurs, il convient de vous référer à la

	externes)			section « Principaux travaux du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2024 » sous-section « Responsabilité sociale d'entreprise / Changement climatique » (page 272 du DEU 2024). Par ailleurs, dans le cadre du processus annuel d'évaluation des travaux du Conseil, ses membres peuvent proposer des thèmes de formations ou de présentations qui leur semblent pertinents.
	Contenu de chaque formation	Voir DEU 2024 page 272		
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	La formation a lieu dans le cadre d'une séance spécifique du Conseil d'administration		
	Fréquence de chaque formation	une fois par an depuis 2018		
	Destinataires des formations	Administrateurs		
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	oui		Les compétences des administrateurs sont identifiées en fonction de leurs parcours et expériences respectives et validées par le Comité des nominations et rémunérations. En outre, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités. Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2022). Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs. Elle inclut une évaluation de la contribution individuelle de chaque administrateur et la possibilité pour chaque administrateur d'avoir un retour sur sa contribution individuelle (page 277 du DEU 2024).
	Evaluation externe par des tiers		non	
	Autres	NA		

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

Non applicable.

SANOFI

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…) ?

Nous publions dans notre document d'enregistrement universel 2024 une matrice de compétences nominative – voir page 54. Sur la recommandation du Comité des Nominations, de la Gouvernance et de la RSE du 4 février 2025, il a été décidé, dans un souci d'amélioration de la transparence, d'ajouter les compétences Développement durable et Digitalisation/Mise en œuvre IA dans la matrice.

Les présentations individuelles des membres du Conseil d'administration présentées au point 2.1.3.1 du document d'enregistrement universel (voir pages 58 et suivantes) permettent de faire le lien avec les compétences présentées dans la matrice, notamment en matière de Développement durable (pas plus de granularité) et de Digitalisation/Mise en œuvre de l'IA.

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 ?

Chaque administrateur a déclaré bénéficier, ou ne pas bénéficier d'une compétence en matière de Développement durable, en justifiant, lorsque c'était le cas, ladite compétence par l'exercice d'une fonction précise ou l'acquisition d'une expertise spécifique. Ces déclarations ont été revues, pour chaque administrateur, par le Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE du 4 février 2025, qui a pu ainsi apprécier au cas par cas l'existence desdites compétences ou expertises.

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) ?

Nous ne publions pas dans notre document d'enregistrement universel les informations de manière aussi granulaire.

L'évaluation des compétences des administrateurs par le Conseil d'administration se fait de manière beaucoup plus globale, et ce afin de couvrir toutes les compétences recherchées par le Conseil pour l'exécution de sa mission. Le développement durable fait désormais partie intégrante de l'ensemble des activités de la Société et la sélection de tel ou tel candidat au poste d'administrateur tient compte non pas de telle ou telle expertise en matière de durabilité, mais de sa capacité à appréhender les sujets et à garder la bonne hauteur de vue sur les enjeux du Groupe, y compris en matière de développement durable.

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 ?

Les présentations individuelles des membres du Conseil d'administration présentées au point 2.1.3.1 du document d'enregistrement universel (voir pages 58 et suivantes) mentionnent les différentes compétences apportées au Conseil.

Par ailleurs, comme mentionné dans le document d'enregistrement universel (page 54), en 2024, les membres du Conseil d'administration ont reçu plusieurs formations dont une portant sur la RSE. Le contenu de la formation était le suivant :

- lien entre les enjeux scientifiques et les enjeux business ;
- tour d'horizon des réactions des parties prenantes (régulateurs, société civile et investisseurs) quant aux enjeux de développement durable ;
- rôle des sociétés en vue d'une transformation durable et d'une création de valeur de long-terme ;
- présentation des opportunités pour l'industrie pharmaceutique ; et
- point d'attention sur la CSRD.

SCHNEIDER ELECTRIC

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…) ?

Schneider Electric SE publie une matrice des compétences des administrateurs nominative. Sans présenter les compétences liées à la durabilité de manière granulaire, la matrice des compétences des administrateurs distingue expressément les compétences liées à l'environnement, au social et à la gouvernance (ESG) (*cf.* Document d'Enregistrement Universel 2024, pages 415 à 419).

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 ?

Un administrateur est considéré comme justifiant de compétences en matière de RSE ou de durabilité sur la base des critères suivants :

- Environnement/Climat : administrateur ayant apporté une contribution significative au développement durable dans le cadre de ses activités, au changement climatique ou qui est réputé pour sa promotion d'activités durables dans l'économie en général. Cette compétence inclut l'expertise technique telle que l'expérience dans les technologies vertes innovantes.
- Social : administrateur ayant acquis une expérience et des connaissances en matière sociale, et notamment de ressources humaines/gestion du capital humain. Cela inclut également les anciens Directeurs généraux de sociétés cotées pendant une longue période qui ont acquis une expertise en matière de responsabilité, de gestion et de supervision des questions sociales au plus haut niveau.
- Gouvernance, droit, éthique et conformité : administrateur hautement qualifié dans les domaines juridiques pertinents, ayant de l'expérience dans un cadre juridique ou de gouvernement d'entreprise, ou ayant été exposé directement et professionnellement aux autorités réglementaires ou aux organismes publics concernés. Il s'agit également des administrateurs qui ont fait leurs preuves en matière de pratiques professionnelles d'éthiques et de gouvernance.

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*

Jean-Pascal Tricoire	Environnement/Climat	– Contribution significative au développement durable dans le cadre de ses activités professionnelles – Bien connu pour sa promotion d'activités durables – Membre du conseil d'administration du Pacte Mondial des Nations Unies et Président du Pacte Mondial France pendant six ans – Président du Comité Gouvernance, Nominations & Développement durable de Schneider Electric SE
	Social	– Ancien PDG de Schneider Electric SE
	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– Président du Conseil d'administration de Schneider Electric SE – Président du Comité Gouvernance, Nominations & Développement durable de Schneider Electric SE
Fred Kindle	Social	– Ancien Directeur général d'ABB et de Sulzer AG
	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– Vice-Président & Administrateur référent indépendant de Schneider Electric SE – Ancien Président de l'ancien Comité Gouvernance & Rémunérations de Schneider Electric SE
Léo Apotheker	Social	– Ancien Directeur général de SAP et Hewlett-Packard
	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– Ancien Vice-Président & Administrateur référent indépendant de Schneider Electric SE – Ancien Président de l'ancien Comité Gouvernance & Rémunérations de Schneider Electric SE
Giulia Chierchia	Environnement/Climat	– Actuellement Vice-Présidente exécutive Stratégie, Développement durable et Ventures chez BP – A été Associée principale de McKinsey & Company, où elle a dirigé la pratique mondiale du pétrole et du gaz en aval et conseillé les clients concernant leur décarbonisation
	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– Actuellement Vice-Présidente exécutive Stratégie, Développement durable et Ventures chez BP en charge notamment de l'éthique et de la conformité, de l'allocation du capital, de la gouvernance des investissements de l'entreprise
Clotilde Delbos	Environnement/Climat	– Ancienne Directrice générale de la marque Mobilize du groupe Renault, entreprise dédiée aux nouvelles formes de mobilité donnant les moyens de prendre le virage de la neutralité carbone, en proposant des solutions à la fois pour des transports décarbonés et un mix électrique moins carboné – Longue expérience au sein du groupe Pechiney (1992 à 2005), puis dans l'industrie automobile au sein du groupe Renault (2012 à 2023)
	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– A travaillé chez Price Waterhouse – Ancienne Directrice de la gestion des risques chez Constellium – Ancienne Directrice de la Performance et du Contrôle de gestion du groupe Renault – Ancienne Directrice financière du groupe Renault (en charge de la Direction du Contrôle interne) et – Présidente du Conseil d'administration de RCI Banque en avril 2016 – Ancienne Directrice générale par intérim de Renault SA
Philippe Knoche	Social	– Ancien Directeur général d'Areva et d'Orano
Linda Knoll	Social	– Ancienne Directrice Ressources humaines de CNH Industrial (de 2007 à 2019) et de Fiat Chrysler Automobiles (de 2011 à mars 2021)
Anna Ohlsson-Leijon	Gouvernance, droit, éthique et conformité	– A travaillé chez PricewaterhouseCoopers – A occupé divers postes de direction dans des fonctions transversales chez AB Electrolux, notamment celui de Directrice de l'Audit interne et du programme mondial sur la loi Sarbanes-Oxley (de 2003 à 2005), de Directrice Assurance de la gestion et des affectations spéciales jusqu'en 2008
Anders Runevad	Environnement/Climat	– Actuel Président et ancien Directeur général de Vestas Wind Systems A/S,

		société danoise de conception, de fabrication et d'installation d'éoliennes, poste qu'il a occupé de 2013 à 2019
	Social	– Ancien Directeur général de Vestas Wind Systems A/S
Gregory Spierkel	Social	– Ancien Directeur général d'Ingram Micro Inc.
Lip-Bu Tan	Social	– Directeur général d'Intel Corporation – Ancien Président exécutif de Cadence Design Systems, Inc.

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		x		Document d'Enregistrement Universel 2024 pages 403 à 411
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	x		Ainsi qu'indiqué ci-dessus (cf. **question 3. b)** et **c)** et comme détaillé dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 pages 416 à 419, la compétence en matière de RSE ou de durabilité s'acquiert par l'expérience accumulée au cours de la carrière professionnelle de l'administrateur concerné.
	Contenu de chaque formation	x		
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	x		
	Fréquence de chaque formation	x		
	Destinataires des formations	x		
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Auto-évaluation*	x		En application de son règlement interne, le Conseil d'administration de Schneider Electric SE revoit chaque année sa composition (dont les compétences présentes en son sein), son organisation et son fonctionnement, ainsi que ceux de ses Comités. En outre, conformément aux prescriptions du Code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP- MEDEF, le Conseil d'administration procède, au moins une fois tous les trois ans, à une auto-évaluation formalisée réalisée avec l'aide d'un cabinet extérieur. L'évaluation du Conseil comprend systématiquement une évaluation individuelle de chaque administrateur (cf. Document d'Enregistrement Universel 2024 page 429).
	Evaluation externe par des tiers	x		
	Autres :			

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

Sans objet.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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…) ?

Société Générale publie une matrice des compétences nominative des administrateurs dans le Document d'Enregistrement Universel qui peut être consultée sous le lien suivant[118].

La granularité porte sur le fait de maitriser cette compétence ou si elle est encore en cours d'apprentissage. La banque considère qu'un administrateur justifie de compétences en matière de RSE ou de durabilité soit sur la base du secteur d'activité dans lequel il exerce ou a exercé son activité (Energie, BTP, Electronique, etc.) ou de son ancienneté au sein du Conseil d'administration qui lui ont permis d'acquérir cette expertise notamment au travers des formations suivies ou des sujets traités en réunion. La compétence « durabilité » reprise dans la matrice qui figure dans l'URD comprend l'ensemble de ces sujets.

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 ?

La plupart des administrateurs ont une expérience professionnelle au cours de laquelle le sujet de la RSE et la notion de durabilité sont majeurs au vu de leurs domaines d'activités respectifs. Ils ont déjà un niveau de compétence solide dans ce domaine.

Par ailleurs, conformément au règlement intérieur du Conseil d'Administration, plusieurs formations sont organisées chaque année par Société Générale ou le cas échéant par des tiers pour actualiser et renforcer les compétences des administrateurs dans différents domaines dont ceux de la RSE et plus particulièrement sur le climat.

Le Comité des nominations et du gouvernement d'entreprise a défini des objectifs cible sur la base de l'évolution de la stratégie de l'entreprise, l'actualité du Groupe et les évolutions règlementaires.

A noter que depuis 2021, le Conseil d'administration a été assisté par un censeur dont le rôle est notamment de l'accompagner dans sa mission en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il s'agit de J.-B. Lévy, ancien Président Directeur Général d'EDF dont le rôle est majeur. Il participe notamment à la préparation des dossiers débattus au Conseil d'administration en matière de gestion des risques RSE.

[118] https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2025-03/document-enregistrement-universel-2025.pdf#page=70

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*
Lorenzo BINI SMAGHI	Economie, banque, finance Réglementaire acquise à BCE Energie et transition énergétique	Expérience de très haut niveau au sein de la BCE Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Slawomir KRUPA	Banque, Finance	Expertise internationale, banque de financement et d'investissement, stratégie, risque, conformité Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
William CONNELLY	Banque, Finance Président du Conseil d'administration d'Amadeus IT (Espagne) group & d'Aegon Ltd (Bermudes)	Expertise internationale, banque de financement et d'investissement, technologie Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Jérôme CONTAMINE	Ingénierie, Energie, industrie automobile, bio pharmacie, (ex : TotalEnergies, Véolia, Sanofi, Valéo…)	Expertise dans les domaines de l'industrie, de l'énergie, de la pharmacie, de l'automobile, l'audit, la finance et la gestion d'entreprises dans un environnement international Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Béatrice COSSA-DUMURGIER	Ingénieur de formation (Ecole Polytechnique et Ecole des Ponts et Chaussées en France, MIT aux US) Ingénierie, Recherche, banque (ex : BNPP, Blablacar, Believe, Peugeot Invest, Casino)	Expertise bancaire (banque de détail), stratégie, finance, conformité et digital, grande distribution, automobile Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Diane COTE	Finance, comptabilité, conseil, assurance Performance énergétique – Administratrice au sein de ACT Commodities (Pays-Bas)	Expertise dans les domaines de l'audit, finance, risque, assurance, énergie Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Ulrika EKMAN	Juridique & international	Expertise internationale juridique (fusions, acquisitions, scissions, cessions et réorganisations) Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
France HOUSSAYE	Banque	Expertise dans le domaine de la banque de détail Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Annette MESSEMER	Banque, international, bâtiment et construction, industrie agro-alimentaire et industrie minière du fait de son expérience professionnelle et ses mandats d'administratrice au sein de Vinci SA, Savencia SA, Imerys SA, Essilor Luxottica.	Expertise dans les domaines bancaire et financier, en particulier audit, contrôle des risques, activités de marchés financiers, conformité, bâtiment et construction, agro-alimentaire et secteur minier Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Henri POUPART-LAFARGE	Ingénieur de formation (Ecole Polytechnique et Ecole des Ponts et Chaussées en France, MIT aux US) Ingénierie, Industrie, transport. Alstom	Expertise en matière de stratégie, finance, conformité, transport Expertise forte en matière de RSE et de durabilité Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE

Johan PRAUD	Banque	Expertise dans le domaine de la banque de détail Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Benoît de RUFFRAY	Ingénieur de formation (Ecole Polytechnique et Ecole des Ponts et Chaussées en France, Imperial College à Londres) Ingénierie, Industrie Dirigeant du Groupe Eiffage, industrie du bâtiment et de la construction (ex : Bouygues)	Expertise en matière de stratégie, finance, international, bâtiment et construction Expertise forte en matière de RSE et de durabilité Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Alexandra SCHAAPVELD	Economie, banque Industrie pétrolière et gazière, construction, et infrastructures Ex-Membre du Conseil de surveillance au sein de Vallourec SA	Expertise internationale, banque de financement et d'investissement, risque, audit, conformité Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE
Sébastien WETTER	Finance & management, audit & inspection	Expertise internationale, banque de financement et d'investissement, audit, contrôle, stratégie, marketing, service client Expertise réglementaire Formations spécialisées RSE

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*			x	Pour autant le détail des cursus universitaires ainsi que l'expérience des administrateurs est précisé dans le Document d'enregistrement universel[119] De même, les formations suivies sont également précisées[120].
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	X interne		Document d'enregistrement universel
	Contenu de chaque formation	x		Document d'enregistrement universel
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	X Les formations sont obligatoires		Document d'enregistrement universel
	Fréquence de chaque formation	x		Document d'enregistrement universel
	Destinataires des formations	x		Document d'enregistrement universel
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	x		Document d'enregistrement universel
	Evaluation externe par des tiers		x	

[119] Consultable sous ce lien : https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2025-03/document-enregistrement-universel-2025.pdf#page=75

[120] Les détails peuvent être consultés sous ce lien : https://www.societegenerale.com/sites/default/files/documents/2025-03/document-enregistrement-universel-2025.pdf#page=91

	Autres		x	

STELLANTIS

Question 3: Sustainability Governance

a) **Do you publish a matrix of directors' skills?**
Is it nominative (by director)? Does it present sustainability skills in a granular manner (listing in detail the skills of each director beyond CSR/ESG/sustainability: climate, biodiversity, human rights, diversity and inclusion, energy transition, social and value chain, financial impact of climate, etc.)?

b) **On what basis do you consider that a director justifies skills in CSR or sustainability? Have you defined prerequisites/criteria for each of these skills? If yes, which ones?**

c) **For each director holding a sustainability skill (mentioning their name and surname), could you list the specific skills and the nature of these skills (experience, scientific/research profile, regulatory expertise, specialized training)?**

Members of Stellantis Board are chosen for their professional and personal qualifications, ensuring a diverse skill set for effective oversight of the Company's strategy. The Board includes members with varied backgrounds, gender, and nationality. Their skills encompass operational experiences and oversight responsibilities at other corporations, summarized in the following matrix:

	Climate Change	Human Rights	Risk Management	Cyber security	New Business Model	Industry	Corporate Social Responsibility	Governance	Financial and Accounting
John Elkann		✓			✓	✓	✓	✓	✓
Robert Peugeot			✓		✓	✓	✓	✓	✓
Henri de Castries	✓	✓	✓				✓	✓	✓
Fiona Clare Cicconi		✓	✓				✓	✓	
Nicolas Dufourcq	✓	✓			✓	✓		✓	✓
Ann Frances Godbehere	✓		✓						✓
Wan Ling Martello		✓	✓		✓	✓			✓
Claudia Parzani		✓					✓	✓	
Benoît Ribadeau-Dumas			✓					✓	
Jacques de Saint-Exupéry									✓

d) Regarding transparency, do you publish the following elements?

Do you publish the following elements?		*Yes*	*No*	*If yes, please provide the source/reference*
*A detailed biography for each of your directors highlighting their experiences or training **related to sustainable themes**?*				Summary biographies for the Company's Directors are included at pages 99-101 of 2024 Company's Annual Report
The method of acquiring the skill?	*Format of each training (internal or external)*			
	Content of each training			
	Mandatory or not for each training			
	Frequency of each training			
	Recipients of the training			
The type of continuous skill evaluation?	*Self-evaluation*			
	External evaluation by third parties			
	Others:			

For each box you answered negatively in the table above, could you provide this information?

As previously mentioned, the skills of the Board of Directors members are related to specific operational experiences or their performance in overseeing major challenges at other corporations where they also serve as board members. The Board conducts an annual skill evaluation, prominently involving non-executive directors and the ESG Committee. The evaluation methodology is established by the Board each year before starting the assessment.

ST MICROELECTRONICS

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) ?

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 ?

It is reminded that

- We have a two-tier governance structure, in accordance with Dutch law. Our management is entrusted to our Managing Board under the supervision of our Supervisory Board.
- Our Managing Board is responsible for formulating and directing our sustainability strategy and sustainability long-term targets, and the Supervisory Board is responsible for overseeing these activities.
- The Supervisory Board has a sustainability committee which supports and advises the Supervisory Board in relation to its responsibilities in supervising, monitoring and advising on ST's sustainability strategy, targets, goals and overall sustainability performance. The responsibilities of the Sustainability Committee, detailed in its charter available on st.com

More detail on the governance of Sustainability is available in the section 3.4.2.2 of our 2024 Annual Report[121].

As indicated in the Supervisory Board charter[122], the composition of the Supervisory Board shall be such that the combined experience, expertise, competencies, diversity and independence of its members enables the Supervisory Board to best carry out the variety of its duties and responsibilities to the Company and all stakeholders, consistent with applicable law and regulations (including the rules of any of the stock exchanges (currently the New York Stock Exchange, Euronext Paris and Borsa Italiana Milano) on which the Company's securities are listed).

[121] https://investors.st.com/static-files/ea3b0c4d-88be-404f-ac90-9236fe61d454

[122] https://investors.st.com/static-files/77d3b941-c350-4b45-bb44-9a587ee2e897

Supervisory Board members are selected on the basis of their specific business, (non-)financial, technical, legal and/or sustainability expertise, prior professional experience, soundness of judgment, ability to make analytical enquiries and willingness to devote the time required to adequately perform their activities as Supervisory Board members.

We do not publish a Directors' skills matrix. However, the complete biographies of the members of the Supervisory Board are available here[123]:

Regarding the governance of sustainability:

Our Supervisory Board is responsible for supervising the policies pursued by our Managing Board and supporting the Managing Board with its advice. The Supervisory Board has a sustainability committee (the "Sustainability Committee") which supports and advises the Supervisory Board in relation to its responsibilities in supervising, monitoring and advising on ST's sustainability strategy, targets, goals and overall sustainability performance. The responsibilities of the Sustainability Committee, detailed in its charter available on st.com include, but are not limited to:

- monitoring and advising on sustainability policies and practices, including, but not limited to, social and environmental;
- monitoring and assessing sustainability developments and emerging trends in the semiconductor industry;
- reviewing stakeholders' feedback relating to sustainability;
- monitoring the sustainability performance of the Company;
- monitoring sustainability matters;
- monitoring and advising on the Company’s sustainability strategy, targets, goals, and overall sustainability performance; and
- monitoring that the sustainability strategy is aligned with the corporate strategy of the Company and vice versa.

Our Managing Board is responsible for formulating and directing our sustainability strategy and sustainability long-term targets, and the Supervisory Board is responsible for overseeing these activities. On a quarterly basis, the Sustainability Committee, as well as the Managing Board, the Executive Committee and the Senior Management, are generally updated on sustainability topics and ST's sustainability performance and targets, by our President Human Resources and Corporate Social Responsibility, Corporate Sustainability Group Vice President and relevant sustainability experts, as the case may be.
The Corporate Affairs Committee regularly informs the Managing Board and Executive Committee and updates them on relevant sustainability topics.
In 2024, we created a dedicated project board, the Integrated Reporting Program Board, consisting of our President and Chief Financial Officer, our President and Legal Counsel, our CHRO and our President Quality, Manufacturing and Technology, with an advisory seat for our Executive Vice President, Chief Audit and Risk Executive, to manage and oversee the preparation of our sustainability reporting. This dedicated Integrated Reporting Program Board advised the Managing Board and Executive Committee.

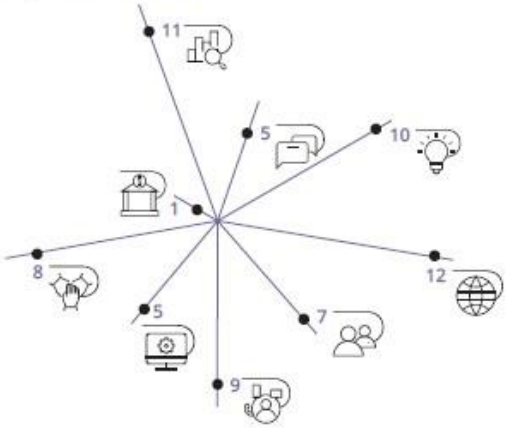
[123] https://investors.st.com/governance/supervisory-board

TELEPERFORMANCE

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…) ?

TP publie une matrice de compétences des administrateurs, de manière globale et incluant notamment une compétence en matière de durabilité, qui figure à la section 4.1.2.1 du DEU 2024. Ces compétences sont reprises et indiquées de manière nominative dans les biographies des administrateurs figurant dans la même section du DEU 2024. Les notices biographiques ainsi publiées sont destinées à mettre en avant les expertises spécifiques que chaque administrateur apporte au Conseil. Elles ne présentent donc pas les administrateurs par rapport à une thématique en particulier.
La matrice des compétences retenue par le Conseil d'administration telle qu'elle figure dans le DEU 2024 est reproduite ci-après.

Matrice des compétences et expertises des administrateurs



1 à 12 : nombre d'administrateurs possédant la compétence et expertise

	Finance Expertise et/ou expérience de la finance de l'entreprise, des processus d'audit et de contrôle, de la gestion des risques et des assurances, de la comptabilité, des fusions-acquisitions et du secteur de la banque.
	Communication/marketing et ventes Expertise et/ou expérience dans les métiers de la communication, du marketing et des ventes.
	Direction générale d'entreprises internationales/entrepreneuriat Expérience dans la direction générale d'entité ou de groupe présent sur le plan international et fondation de nouvelles entreprises.
	Expérience internationale Expérience acquise au sein de groupes internationaux.
	Expertise en matière de durabilité Expertise et/ou expérience dans le secteur social, environnemental et sociétal.
	Connaissance du secteur d'activité de Teleperformance Expérience dans le secteur des services clients et connaissance de l'activité du groupe.
	Digital - technologies Expertises et connaissances en matière de nouvelles technologies et d'innovation digitale des entreprises et des outils.
	Connaissance des clients et marchés clés Expérience et/ou expertise dans le domaine d'activité des clients de Teleperformance (santé, banque, télécommunications, etc.).
	Institutions publiques Expérience et/ou expertise dans le domaine des institutions publiques.

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) ?

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 ?

A l'occasion de chaque nomination et renouvellement d'administrateur, le Comité des rémunérations et des nominations identifie ou évalue régulièrement les compétences et expertises, dont celles en matière de durabilité, des candidats ou des administrateurs pour venir compléter ou renforcer celles déjà présentes au sein du Conseil d'administration. En matière de durabilité, le comité s'appuie sur l'expérience acquise au cours de leur formation et de l'expérience professionnelle des administrateurs ou des candidats.

Les compétences en matière de durabilité des administrateurs sont acquises au travers de leur expérience professionnelle telles que décrites dans leurs biographies. 7 administrateurs ont été identifiés comme ayant une compétence en matière de durabilité.

Prénom, Nom	*Compétence spécifique*	*Nature de la compétence*
Moulay Hafid Elalamy	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de M. Elalamy figure page 211 du DEU 2024.
Daniel Julien	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de M. Julien figure page 212 du DEU 2024.
Pauline Ginestié	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Mme Ginestié figure page 216 du DEU 2024.
Shelly Gupta	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Mme Gupta figure page 218 du DEU 2024.
Evangelos Papadopoulos	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de M. Papadopoulos figure page 221 du DEU 2024.
Christobel Selecky	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Mme Selecky figure page 222 du DEU 2024.
Angela Maria Sierra-Moreno	Durabilité	Une présentation du parcours et des expériences professionnelles de Mme Sierra-Moreno figure page 223 du DEU 2024.

Chaque administrateur bénéfice lors de sa nomination d'une formation sur les activités de la Société, son secteur d'activité, les risques auxquels elle est confrontée ainsi que ses

enjeux en matière de durabilité. Par ailleurs, chaque administrateur peut demander et bénéficier, s'il le juge nécessaire, de formations additionnelles.

Au cours de l'exercice 2024, afin de renforcer l'expertise du conseil autour des enjeux environnementaux et de transition, les membres du comité d'audit, des risques et de la conformité et du comité RSE ainsi que l'administrateur référent ont été formés à la Fresque du climat pour mieux comprendre les enjeux de la crise climatique. Ils ont aussi été formés aux implications et obligations découlant de la mise en œuvre de la réglementation CSRD au sein du groupe (*Corporate Sustainability Reporting Directive* ou Directive sur les rapports de développement durable des entreprises).

L'ensemble des membres du Conseil d'administration est tenu informé des impacts, risques et opportunités de durabilité matériels, ainsi que de la mise en œuvre de la vigilance raisonnable, à travers des rapports réguliers présentés par le comité RSE lors des réunions du Conseil.

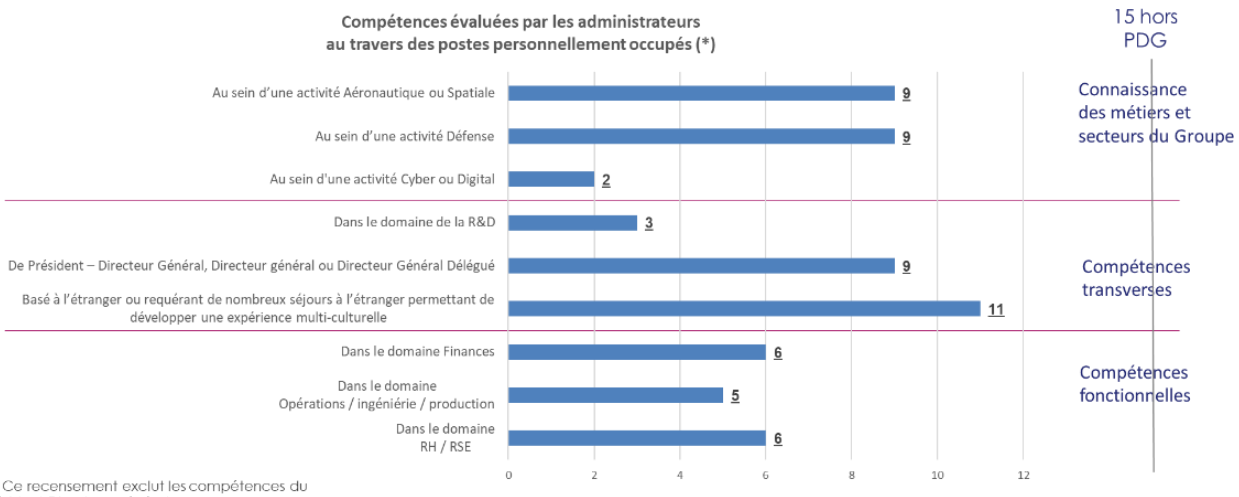
THALES

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…) ?

Thales publie deux matrices de compétences figurant en section 4.1.3. du Document d'enregistrement universel 2024.

Celles-ci sont présentées de manière collective, afin de s'assurer que les administrateurs disposent ensemble de la compétence adéquate pour adresser les enjeux du Groupe, notamment en matière de durabilité.

La première matrice, qui figure en section 4.1.3.b du Document d'enregistrement universel 2024, porte sur les compétences générales des administrateurs. Elle a été établie par auto-évaluation des administrateurs sur la base des postes personnellement occupés. Cette matrice est reproduite ci-dessous.



(*) Ce recensement exclut les compétences du Président-Directeur général

La seconde matrice, qui figure en section 4.1.3.c du Document d'enregistrement universel 2024, porte sur les expériences et expertises RSE en lien avec les impacts, risques et opportunités (IROs) matériels de Thales au sens de la CSRD. Elle a été établie à partir d'un recensement effectué auprès de chaque administrateur de ses expériences et expertises RSE. La restitution, reproduite ci-dessous, est présentée selon 3 thématiques « Environnement », « Social et Sociétal » et « Gouvernance ».

PILIER GOUVERNANCE

Domaine	**Expériences et expertises des administrateurs en matière de durabilité** (recensées hors Président – Directeur général et hors participation des administrateurs au Conseil d'administration de Thales ou à ses Comités spécialisés)
Environnement	– Présidence ou Direction générale de groupes ayant de forts enjeux de décarbonation ou d'impact environnemental ou contribuant à la décarbonation de leurs clients ou création en leur sein d'une direction RSE ou déploiement de projets RSE dans ce domaine, ou administrateur et, le cas échéant, membre de Comité RSE de conseil d'administration au sein de ces groupes ; – Etablissement et mise en œuvre, au sein de la Direction de la Stratégie d'un groupe international, de sa stratégie climatique ; – Mandat de secrétaire d'Etat ayant accompagné au sein du gouvernement français la montée en puissance des problématiques RSE (loi Pacte) et mandat de représentation de la France au sein de la CoP ; – Participation active à des activités associatives et d'enseignement en lien avec la transition environnementale.
Social et sociétal	– Présidence ou Direction générale de groupes : • ayant déployé des politiques sociales et sociétales (diversité, développement des compétences et initiatives visant à développer l'apprentissage et l'accès à l'emploi), ou • ayant mis en place des dispositifs de traitement des risques liés au respect des droits humains des populations locales (liés à l'exploitation de ressources naturelles) et au sein de la chaine de valeur, ou encore favorisant l'accès des populations à des ressources essentielles, ou • ayant de forts enjeux dans les domaines de la R&D et de l'innovation, ou ayant déployé des projets innovants et/ou ayant des enjeux liés à la lutte contre les éventuels détournements d'usage des produits ; – Administrateur et membre de comités RSE, diversité et inclusion, rémunérations, gouvernance ou d'audit de conseil d'administration de groupe, ayant eu, le cas échéant, pour mission de suivre la mise en œuvre en interne de politiques de non-discrimination, de diversité et d'égalité ; – Direction des ressources humaines et des affaires économiques et sociales, ou des risques HSE au sein de groupes internationaux ; – Présidence et Secrétariat d'instances représentatives du personnel ; – Participation active à des activités associatives, à un institut public en faveur de l'apprentissage ou à des projets urbains à impact sociétal ou Présidence de fondation internationale, favorisant notamment l'accès à des ressources essentielles (éducation, emploi) ; – Titre honorifique décerné pour les services rendus à la diversité au sein des entreprises d'un pays.
Gouvernance	– Présidence ou Direction générale de groupes ayant des activités dans les secteurs de l'aviation, du nucléaire, de la défense et dans des secteurs d'activités sensibles ayant de forts enjeux en matière de protection des données et de cybersécurité et/ou ayant mis en place une direction éthique et conformité en charge de mettre en œuvre notamment des mesures de prévention et de lutte contre la corruption et le trafic d'influence ; – Direction des opérations techniques ou d'exploitation, ou mandat de membre de comité exécutif de groupe ou encore d'un comité de sécurité et de supervision des projets au sein d'un conseil d'administration ; – Direction des affaires juridiques, de la conformité et des affaires publiques, de la gouvernance ou des exportations militaires ; – Mandat de membre de Comités RSE ou d'audit, en charge, le cas échéant, de l'examen du reporting annuel en matière d'éthique et de conformité et/ou du suivi des pratiques internes en matière de sécurité des informations confidentielles ; – Inspection générale de banque ; – Fonctions exercées dans la haute administration française pour la supervision de la réglementation en matière de conformité et de gouvernance des entreprises ; – Participation à des activités d'enseignement dans la défense, la sécurité et les relations internationales.

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 ?

Comme indiqué ci-dessus, les expériences et expertises de durabilité des administrateurs ont été analysées en correspondance avec les impacts, risques et opportunités matériels de Thales, qui sont résumés ci-dessous :

Domaine « Environnement »

- Impact environnemental des produits en termes d'émission de gaz à effet de serre.

Domaine « Social et sociétal »

- Diversité et inclusion : valorisation des singularités, équité, lutte contre le harcèlement.
- Conditions de travail : développement des compétences.
- Respect des droits humains et libertés fondamentales au sein de la chaîne de valeur ou des populations locales.
- Impact social et sociétal des produits et services :
  - pour les communautés concernées, accès au savoir, à la communication, à l'emploi, à la mobilité, à l'identité et au vote ;
  - opportunités commerciales liées au développement de solutions innovantes
  - prévention du détournement d'usage des produits.
- Qualité et sûreté des produits :
  - garantie de la sécurité de l'utilisateur ;
  - gestion des risques de défaillance, de rappel ou de réputation en cas de problèmes de qualité potentiels.

Domaine « Gouvernance »

- Conformité : contrôle des exportations, lutte contre les pratiques anti-concurrentielles, lutte contre la corruption et le trafic d'influence.
- Sécurité des institutions et infrastructures digitales : contribution au maintien de la paix, à la protection des infrastructures et des systèmes critiques essentiels au fonctionnement des sociétés humaines.
- Protection des données et cybersécurité : infrastructures informatiques, lutte contre les cyberattaques, gestion des risques de fuites de données en interne ou chez un fournisseur.

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) ?

Thales ne publie pas d'informations nominatives à cet égard. Les informations figurant dans les deux matrices sont toutefois corroborées avec les biographies des administrateurs figurant en section 4.1.4 du Document d'enregistrement universel 2024.

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 ?

Thales ne publie pas d'informations nominatives relatives à ses administrateurs, au-delà des matrices collectives de compétences et des biographies mentionnées dans les réponses aux questions ci-dessus.

TOTALENERGIES

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) ?**

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 ?

Les profils, expériences et expertises des administrateurs sont présentés pages 194 et suivantes du DEU 2024. Les compétences de chaque administrateur sont présentées dans un tableau synthétique page 212 du DEU 2024. Les compétences des administrateurs en matière de durabilité et en particulier en matière de climat sont plus amplement détaillées aux pages 212 à 215 du DEU 2024. Les formations des administrateurs sont présentées pages 215 et 216 du DEU 2024.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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…) ?

Une matrice de l'expérience des membres du Conseil de Surveillance (« CS ») est présentée dans le Document d'Enregistrement Universel. Celle-ci est nominative et détaille les compétences de chacune des personnes sur 9 piliers, dont le Développement Durable fait partie (voir ci-dessous).
Le détail des compétences de chacun des membres du CS est présenté dans leur CV respectif, qui sont publiés dans le Document d'Enregistrement Universel également (de la page 52 à la page 84). Ainsi pour les compétences spécifiquement liées au Développement Durable, la granularité est présentée pour chaque membre du CS sur les sujets tels que le climat, les droits humains, la diversité et l'inclusion, la transition énergétique, les enjeux sociaux, les incidences financières, etc.

Matrice de l'expérience des membres du Conseil de surveillance (CS)

Compétences/expérience	Jacques Richier[1]	Cécile Cabanis[1]	Roderick Munsters[2]	Julie Avrane[1]	Michaël Boukobza[2]	Michel Dessolain[1]	Susana Gallardo[2]	Dagmar Kollmann[2]	Sara Lucas[1]	Aline Sylla-Walbaum[2]	%
Dirigeant	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	100
Immobilier commercial/gestion d'actifs	•	•	•			•	•	•	•	•	80
Finance/audit	•	•	•	•	•	•		•	•		80
RSE/développement durable	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	100
Numérique/*e-commerce*	•	•		•	•	•				•	60
Gouvernance d'entreprise/ rémunération	•	•	•	•	•			•	•	•	80
Risques/conformité	•	•	•	•				•	•	•	70
Restructuration/cessions/ désinvestissements	•	•		•	•	•		•	•		70
Exp. à l'international	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	100

(1) Comité d'Audit.
(2) Comité de la Gouvernance, des Nominations et des Rémunérations.

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 ?

Les compétences du Conseil de Surveillance en matière de durabilité repose sur deux aspects : l'expérience professionnelle et la formation continue.

Concernant les expériences professionnelles, celles-ci sont détaillées et justifiées dans les CVs de chacun des membres présentés dans la section 2.2.1 Composition et Diversité du Conseil de Surveillance du Document d'Enregistrement Universel (page 52 à 64). Les CVs précisent le rôle de chaque membre vis- à-vis de ces enjeux liés au développement durable ainsi que la compétence précise développée. Le CV complet des compétences et des

expériences de chaque membre du CS fait l'objet d'une discussion et d'une mise à jour chaque année. En particulier, dans le cas des compétences en matière de développement durable, des rapports détaillés sont fournis par le biais d'une matrice regroupant l'expertise en développement durable du CS dans son ensemble. Cela permet de contrôler l'expertise du CS et d'être proactif dans le recrutement de futurs membres du CS avec des profils adéquats. L'évaluation des compétences développement durable des membres est réalisée annuellement et individuellement.

En matière de formation continue des membres du CS, celle-ci prend la forme de séances de formation sur des sujets spécifiques, que les membres du CS peuvent déterminer s'ils ont un besoin particulier. En effet, le CS peut demander des rapports externes et des formations spécifiques, afin d'être en mesure d'interpeller le Directoire sur la feuille de route développement durable et sur les opportunités futures.

- En 2023, l'ensemble des membres du CS ont été formé au bilan carbone du Groupe et à sa trajectoire de décarbonation par Sylvain Montcouquiol, Directeur Général des Fonctions Centrales et du Développement Durable, et Clément Jeannin, Directeur Développement Durable du Groupe, et ont participé à la Fresque du Climat.
- En 2024, deux séances de formation étaient directement liées aux enjeux de durabilité :
  - La première fut dédiée aux considérations glaciologiques et présentée par Heïdi Sevestre, glaciologue de renommée internationale, également une voix de premier plan dans la défense du climat, ainsi que Sylvain Montcouquiol, et Clément Jeannin.
  - La seconde portait sur les marchés du carbone et les solutions fondées sur la nature pour séquestrer du carbone et était animée par Gautier Quéru (Mirova) ainsi que Sylvain Montcouquiol et Clément Jeannin.

Dans le cadre de l'évaluation de son fonctionnement, le CS a initié une réflexion afin d'enrichir à moyen terme sa composition avec des profils apportant des compétences particulières en développement durable en cohérence avec les objectifs du Groupe, en cybersécurité ou numérique, sujets tous aussi primordiaux à la lumière des enjeux et risques internationaux, et des innovations stratégiques lancées par le Groupe. Le Groupe confirme son engagement et la nécessité pour Unibail-Rodamco-Westfield d'avoir des administrateurs compétents sur les enjeux de développement durable, ces dernières étant mentionnées dans le règlement intérieur du Conseil de Surveillance. Les compétences relatives au développement durable font partie intégrante des compétences recherchées dans les profils du CS ; ces éléments sont mentionnés dans le Règlement intérieur du Conseil de surveillance.

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) ?

Prénom Nom	*Compétence spécifique*	*Nature de la compétence*
Jacques Richier	Finance durable : Gestion des enjeux financiers liés à la durabilité.	Expérience

	Stratégie RSE : Développement et mise en œuvre de stratégies de responsabilité sociétale des entreprises	Expérience
	Sensibilisation et engagement : Initiation de démarches RSE auprès des collaborateurs, investisseurs et réseaux d'agents de distribution.	Expérience
Cécile Cabanis	Stratégie RSE : Pilotage des fonctions RSE	Expérience
	Diversité	Expérience
Roderick Munsters	Investissements durables	Expérience
	Stratégie RSE : amélioration des stratégies et rapports en matière de développement durable	Expérience
Julie Avrane	Pilotage de la performance RSE	Expérience
	Présidence de comité RSE	Expérience
Mickaël Boukobza	Gouvernance des sujets RSE	Expérience
Michel Dessolain	Surveillance de stratégie RSE	Expérience
Michel Dessolain	Surveillance de stratégie RSE	Expérience
	Gestion de l'innovation : supervision de structure dédiée à l'innovation sur les sujets environnementaux, notamment la décarbonation	Expérience
Susana Gallardo	Gestion d'audit RSE : coordination des processus de reporting extra-financier	Expérience
	Création de politique RSE	Expérience
Dagmar Kollmann	Présidence de comité en charge de la RSE	Expérience
	Codéveloppement de fonds d'investissement axé sur les enjeux ESG	Expérience
	Pilotage de la diversité et de la gestion du changement	Expérience
Sara Lucas	Mise en place de stratégie de décarbonation	Expérience
	Création de groupes de travail sur la diversité	Expérience
Aline Sylla-Walbaum	Communication institutionnelle RSE	Expérience
	Supervision des sujets de diversité et inclusion	Expérience
	Supervision de la conformité, de l'évaluation des risques, ainsi que des sujets de Gouvernance	Expérience

d) En matière de transparence, publiez-vous les éléments suivants ?

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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		X		Document d'Enregistrement Universel 2024, pages 52 à 64, section 2.2.2.1.C Biographies et mandats détenus par les membres du Conseil de surveillance (CS) au 31décembre 2024
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (interne ou externe)*	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Formation continue des membres du Conseil de Surveillance »
	Contenu de chaque formation	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Formation continue des members du Conseil de Surveillance »

	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	X		Règlement Intérieur du Conseil de Surveillance, article 4 alinéa 2.a et article 8
	Fréquence de chaque formation	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Formation continue des members du Conseil de Surveillance »
	Destinataires des formations	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Formation continue des members du Conseil de Surveillance »
Le type d'évaluation continue de la compétence	*Auto-évaluation*	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Évaluation 2024 du CS »
	Evaluation externe par des tiers	X		Document d'Enregistrement Universel 2024, page 71, section « Procédure annuelle d'évaluation du Conseil de surveillance »
	Autres :			

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

N/a

VEOLIA

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…) ?

Les compétences des administrateurs sont décrites au chapitre 3, section 3.2.1.2 au sein de laquelle figure une **matrice de compétences nominative**, ainsi qu'au chapitre 4, section 4.1.1.4 du même document d'enregistrement universel. À ce titre, huit compétences, dont une liée aux enjeux RSE, ont été identifiées afin de permettre aux administrateurs d'exercer au mieux leurs fonctions, compte tenu de la nature et du périmètre des activités et de la stratégie du Groupe.
Sur la base de la composition du conseil d'administration post assemblée générale 2024, tous les administrateurs ont une compétence RSE (cf. ci-dessous, extrait du document d'enregistrement universel 2024, p. 117).

	Expérience des métiers de Veolia	Expérience internationale	Affaires publiques	Industrie	R&D	Banque Finance	RSE	Digital
Antoine Frérot	●	●	●	●	●	●	• (1) (2) (3)	
Estelle Brachlianoff	•	•	•	•	•	•	• (1) (2) (3)	•
Pierre-André de Chalendar	•	•	•	•	•	•	• (1) (2) (3)	
Olivier Andriès		•	•	•	•	•	• (1) (2) (3)	•
Maryse Aulagnon	•	•	•			•	• (1)	•
Véronique Bédague	•	•	•			•	• (1) (2) (3)	•
Isabelle Courville	•	•	•	•	•	•	• (3)	
Marion Guillou		•	•		•		• (1) (2) (3)	
Franck Le Roux, administrateur représentant les salariés	•						• (2)	
Julia Marton-Lefèvre		•	•		•		• (1)	
Agata Mazurek-Bąk, Administratrice représentant les salariés actionnaires	•					•	• (1) (2)	•
Pavel Páša, administrateur représentant les salariés	•						• (1) (2)	
Francisco Reynés	•	•	•	•		•	• (2)	
Guillaume Texier	•	•	•	•	•	•	• (1) (2) (3)	•
TAUX PAR COMPÉTENCE	79 %	79 %	79 %	50 %	57 %	71 %	100 %	43 %

(1) Environnement : climat - biodiversité - gestion des ressources en eau, énergie et déchets - économie circulaire
(2) Social : ressources humaines - enjeux sociaux
(3) Gouvernance / sociétal : conduite des affaires dont gestion des tiers / fournisseurs - éthique et conformité

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 ?

L'évaluation de la compétence des administrateurs est réalisée sur la base de leur formation initiale, mais plus encore de l'expérience professionnelle acquise au cours de leurs carrières. La compétence en RSE est appréciée sur la base des aspects de la RSE spécifiques aux secteurs d'activité de Veolia (décarbonation, régénération des ressources, dépollution, biodiversité, enjeux sociaux, sociétaux, principes de bonne gouvernance d'entreprise...).

Ainsi, les critères suivants permettent la validation de la compétence RSE par la connaissance et l'expérience des domaines suivants :

- Environnement : climat - biodiversité - gestion des ressources en eau, énergie et déchet - économie circulaire ;
- Social : ressources humaines - enjeux sociaux ;
- Gouvernance/sociétale : conduite des affaires dont gestion des tiers/ fournisseurs - éthique et conformité.

Une description des principaux domaines d'expertise et d'expérience en matière de RSE figure dans les fiches de présentation individuelle des administrateurs figurant dans le chapitre 3, section 3.1.1.3 du document d'enregistrement universel. Par conséquent, le conseil d'administration dans son ensemble représente un large éventail d'expertises en matière RSE. Ainsi, cette diversité et la complémentarité des expériences et expertises permettent au conseil d'administration une compréhension rapide et approfondie des enjeux stratégiques et de durabilité de Veolia.

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) ?

(*cf.* ci-dessus la matrice de 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 **en lien avec les thématiques durables** ?*		oui		Chapitre 3, section 3.1.1.3 du document d'enregistrement universel (pages 100 à 114)
Le mode d'acquisition de la compétence ?	*Format de chaque formation (internes ou externes)*	interne		Concernant la formation des administrateurs aux enjeux de durabilité, le Groupe édite depuis 2023 une publication à destination des administrateurs : L'entreprise durable. Chapitre 4, section 4.1.1.4 du document d'enregistrement

				universel (page 177).
	Contenu de chaque formation			Chacun des numéros de L'entreprise durable aborde une thématique précise : – en 2023 : le reporting extra-financier, la neutralité carbone ; – en 2024 : la performance sociale et le dialogue avec les parties prenantes, la protection des populations des menaces climatiques. Par ailleurs, la Société organise pour les administrateurs des rencontres avec des responsables économiques et politiques, ainsi que des visites de sites d'exploitation, comprenant des échanges avec les équipes opérationnelles du Groupe. Ces visites annuelles contribuent à une meilleure connaissance des métiers de Veolia et leurs multiples enjeux, notamment environnementaux et sociaux dans les diverses géographies. En 2024, des visites de sites ont été organisées à l'occasion notamment de la visite annuelle du conseil d'administration au Chili. Chapitre 3, section 3.2.1.2 du document d'enregistrement universel (page 117) et Chapitre 4, section 4.1.1.4 du document d'enregistrement universel (page 177).
	Caractère obligatoire ou non de chaque formation	oui		Chapitre 4, section 4.1.1.4 du document d'enregistrement universel (page 177).
	Fréquence de chaque formation	annuelle		Chapitre 4, section 4.1.1.4 du document d'enregistrement universel (page 177).
	Destinataires des formations	Tous les membres du conseil d'administration		Chapitre 4, section 4.1.1.4 du document d'enregistrement universel (page 177).
Le type d'évaluation continue de la compétence ?	*Auto-évaluation*	oui, sur le fondement d'un questionnaire qui est adressé à chacun des membres du conseil d'administration		
	Évaluation externe par des tiers			
	Autre :			

VINCI

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...) ?

Nous publions une matrice de compétences des administrateurs que vous retrouvez dans le tableau suivant extrait de la 3.1.2 du DEU 2024 page 134 :

		Xavier Huillard	Yannick Assouad	Carlos F. Aguilar	Benoit Bazin	Graziella Gavezotti	Caroline Grégoire Sainte Marie	Claude Laruelle	Marie-Christine Lombard	René Medori	Annette Messemer	Roberto Migliardi	Dominique Muller	Alain Saïd
DOMAINES D'EXPERTISE GÉNÉRALE	Direction générale	☑☑	☑☑	☑☑	☑☑	☑☑	☑☑		☑☑					
	Direction financière		☑	☑		☑	☑☑	☑☑	☑☑	☑☑	☑☑			
	Direction technique, fonctionnelle ou commerciale	☑☑	☑☑	☑☑		☑☑		☑☑	☑☑	☑☑	☑☑	☑	☑☑	☑
DOMAINES D'EXPERTISE MÉTIERS	Construction	☑☑		☑☑	☑☑		☑☑	☑		☑☑			☑☑	
	Immobilier	☑☑		☑	☑		☑						☑☑	
	Transports routiers	☑		☑☑					☑☑					
	Transport aérien	☑☑	☑☑	☑☑			☑		☑					
	Transport ferroviaire			☑☑					☑☑					
	Énergie	☑☑	☑	☑☑	☑			☑		☑☑		☑		☑
	Industrie	☑	☑☑	☑☑	☑☑		☑☑			☑☑	☑☑			☑
	Télécommunications	☑	☑	☑		☑						☑		
	Services B to C	☑	☑	☑		☑☑		☑	☑☑		☑☑			
	Services B to B	☑	☑☑	☑☑	☑	☑☑	☑	☑☑	☑☑		☑☑	☑		
DOMAINES D'EXPERTISE TRANSVERSE	Numérique, IA et cybersécurité	☑	☑☑	☑	☑	☑		☑	☑		☑			
	Environnement	☑☑	☑☑	☑	☑☑	☑	☑	☑	☑	☑☑	☑☑	☑	☑	☑
	Éthique	☑☑	☑☑	☑	☑☑	☑☑	☑	☑	☑☑	☑☑	☑☑		☑	☑
	Social	☑☑	☑	☑	☑☑	☑☑	☑		☑☑	☑☑		☑☑	☑	☑

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 ?

Tous les administrateurs ont des compétences en matière de RSE. Ceux qui exercent par ailleurs des fonctions opérationnelles dans d'autres groupes, bénéficient d'une exposition renforcée.

En matière de RSE, la compétence découle principalement et bien évidement de l'expérience acquise dans le cadre des fonctions occupées par les intéressés et plus spécifiquement en ce qui concerne VINCI, de l'expérience acquise à l'occasion de visites de chantiers et de présentations thématiques adaptées aux différents métiers du Groupe.

Les enjeux RSE pour le groupe VINCI sont en effet multiples. Ils sont gérés dans leurs différentes composantes au plus près du terrain.

D'autre part, un questionnaire d'autoévaluation du Conseil a été complété par l'ensemble des membres du Conseil d'Administration en 2025 pour l'année 2024, selon une grille élaborée par la société et arrêtée par l'administratrice référente.

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) ?

La compétence de durabilité de chaque administrateur figure dans le tableau susvisé (article 3.1.2 du rapport sur le gouvernement d'entreprise, Document d'Enregistrement Universel 2024 page 134) en lien avec les tableaux figurant à la section 3.2 du DEU 2024.

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 ?

La biographie des administrateurs de VINCI est publiée dans le Document d'Enregistrement Universel 2024 page 137 et suivantes.

L'évaluation de leurs compétences en matière de durabilité résulte d'une autoévaluation par les personnes concernées.

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

Assemblées générales

2025

Question 4

LA GOUVERNANCE DE L'IA

PILIER SOCIAL / GOUVERNANCE

DIALOGUE & ENGAGEMENT

Forum pour l'Investissement Responsable - FIR
www.frenchsif.org

SOMMAIRE

ACCOR 409
AIR LIQUIDE 412
AIRBUS 414
ARCELORMITTAL 418
AXA 420
BNP PARIBAS 425
BUREAU VERITAS 429
BOUYGUES 432
CAPGEMINI 436
CARREFOUR 439
CRÉDIT AGRICOLE 441
DANONE 444
DASSAULT SYSTÈMES 448
EDENRED 452
ENGIE 455
ESSILORLUXOTTICA 458
EUROFINS 460
HERMÈS 463
KERING 466
LEGRAND 471
L'ORÉAL 475
LVMH 479
MICHELIN 481
ORANGE 484
PERNOD RICARD 487
PUBLICIS 492
RENAULT 496
SAFRAN 499
SAINT-GOBAIN 501
SANOFI 503
SCHNEIDER ELECTRIC 506
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 508
STELLANTIS 512
ST MICROELECTRONICS 515
TELEPERFORMANCE 515
THALES 519
TOTALENERGIES 525
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD 527
VEOLIA 529
VINCI 538

ACCOR

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'IA ?**

Le cœur de métier d'Accor repose sur l'hospitalité et le relationnel humain que le Groupe entretient avec ses clients afin de garantir une expérience authentique. Le Groupe utilise l'IA pour transformer et « augmenter » un certain nombre de métiers et activités. C'est particulièrement le cas pour les fonctions centrales, supports et cœur métier (programme de fidélité, distribution et e-commerce). L'IA est aussi utilisé pour enrichir l'expérience client et contribue à une meilleure personnalisation des offres et services. L'IA permet ainsi de gagner en efficacité sur certaines procédures, de mieux comprendre les besoins client ou de mieux personnaliser son expérience.

- **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 ?**

Les collaborateurs dans les fonctions centrales sont déjà impactés par l'IA. Dans un avenir proche les clients seront peu exposés à l'IA pour limiter les risques d'une expérience client dégradée. Sur le long terme, les clients pourraient être de plus en plus exposés à l'IA, mais l'humain restera au cœur de l'expérience client.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Le Groupe n'a pas encore chiffré précisément l'impact de l'IA sur sa consommation d'énergie ou d'eau. Les principales sources de consommation d'énergie ou d'eau sont liées aux opérations directes des hôtels, et à l'approvisionnement des restaurants. Or, l'IA est aujourd'hui surtout déployée dans les fonctions centrales d'Accor.

Toutefois, le Groupe s'est engagé dans une démarche « Green AI » qui vise à rendre l'usage de l'IA plus durable, et à sensibiliser les collaborateurs à l'impact environnemental de l'utilisation de l'IA. Les modèles d'IA générative qui sont proposés par défaut aux collaborateurs sont des modèles efficients et peu énergivores. Le code et les développements informatiques respectent ainsi les meilleures pratiques environnementales (démarche connue sous le nom d'IA frugale). Enfin, le Groupe utilise aussi l'IA pour optimiser le suivi de la consommation d'énergie et d'eau de ses hôtels et des

clients. Cela permet de faciliter l'implémentation de plans d'actions carbone ou eau, et d'aider le Groupe à atteindre ses objectifs environnementaux.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

L'évaluation de l'impact de l'IA a été réalisée et présentée au Comité Social et Economique (CSE) de l'entreprise. Les conclusions indiquent que l'IA n'a pas vocation à remplacer les collaborateurs Accor ou à concurrencer leurs activités mais bien à transformer et « augmenter » certains métiers et activités. Si l'IA n'est par ailleurs pas imposée aux collaborateurs, ils ont toutefois la possibilité de se former sur les nouveaux outils qui leur sont proposés. Le CSE est aussi impliqué dans toutes les étapes clés du déploiement de l'IA au sein du Groupe. Enfin, un comité d'IA responsable a été créé, il se réunit régulièrement et suit attentivement les risques liés au déploiement des outils IA chez Accor.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Le Groupe adopte une approche responsable de l'IA, en veillant à maitriser les risques éthiques identifiés. L'usage non encadré de certains outils peut exposer à des fuites de données : des actions de sensibilisation sont donc menées auprès des collaborateurs. L'IA permet d'affiner la connaissance client, dans le respect strict de la vie privée et de la RGPD. Le Groupe veille également à prévenir les biais algorithmiques en excluant les variables sensibles des modèles utilisés. L'infrastructure technique de la donnée chez Accor a été conçu pour qu'elle soit conforme à la RGPD. Par ailleurs tout cas d'usage en Intelligence artificielle fait l'objet d'un droit de regard des équipes "Confidentialité des Données". Enfin, l'IA n'est pas imposée aux collaborateurs, afin d'éviter toute fracture numérique et garantir une adoption progressive et inclusive des nouveaux outils.

- **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) ?**

Les impacts énergétiques, sociaux et éthiques sont en effet pris en compte dans les décisions d'investissement du Groupe. Le modèle interne Accor GPT propose par défaut les options les plus sobres sur le plan énergétique, afin de limiter l'empreinte environnementale de l'outil. Comme indiqué précédemment, l'IA peut également être utilisée pour suivre la consommation d'énergie des hôtels et clients, et ainsi aider aux déploiements des plans d'actions environnementaux. Enfin, une gouvernance dédiée est en place, incluant notamment le CSE et un comité d'IA responsable (cf. 2.b), ainsi qu'un comité de conformité de la protection des données pour assurer un suivi régulier de ces impacts et adapter les actions en conséquence.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Accor utilise actuellement plus d'une dizaine de systèmes d'IA pour ses opérations. Le modèle interne Accor GPT repose déjà sur plus de trois systèmes différents et d'autres intégrations sont prévues pour améliorer sa performance.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Le Groupe a identifié une dépendance vis-à-vis de certains fournisseurs, en particulier des centres de données à très grande échelle qui hébergent les outils IA du Groupe (« hyperscalers »), ainsi que certains éditeurs de logiciels.

- **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Accor cherche à diversifier ses fournisseurs (notamment les « hyperscalers »), et à renforcer le recours à des modèles « open source » pour réduire la dépendance vis à vis des fournisseurs. Le Groupe suit aussi attentivement les dernières innovations « open source », ce qui permet à la fois de réduire les risques de dépendance et d'explorer de nouvelles solutions technologiques.

AIR LIQUIDE

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'IA ?**

Air Liquide intègre des solutions digitales innovantes dans ses offres, permettant une meilleure expérience clients, patients et collaborateurs, tout en contribuant à l'excellence opérationnelle et à la réduction de son empreinte carbone.
Aujourd'hui, tous les métiers sont impactés ; nous avons déployé la solution d'intelligence artificielle de Google - avec qui nous avons signé un partenariat stratégique - pour tous nos employés.

- **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 ?**

Comme dit précédemment, la plupart des métiers du Groupe emploient aujourd'hui des solutions basées sur des technologies d'intelligence artificielle. Depuis janvier 2025, la mise à disposition de Gemini for Workspace - la solution d'IA générative de Google - pour tous les collaborateurs d'Air Liquide, leur offre désormais la possibilité de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

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.**

L'impact environnemental de l'IA ne peut être considéré de façon indépendante ; d'une façon globale, l'utilisation croissante des technologies numériques permet de gérer plus efficacement (donc d'être plus économe en énergie) même s'il y a un possible impact environnemental pris indépendamment des efficacités totales qu'elle génère.
Air Liquide considère que le numérique contribue à soutenir son engagement à réduire son empreinte environnementale globale. Cet engagement est précisé dans notre Charte IA pour une IA éthique et de confiance.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Air Liquide s'efforce de développer des innovations à long terme qui profitent à la société dans son ensemble. L'IA ouvre un nouveau champ des possibles, dans la mesure où l'utilisation de cette technologie s'inscrit dans le cadre de nos valeurs éthiques d'intégrité, de transparence et de respect des droits de l'homme.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

L'intelligence artificielle doit être digne de confiance, c'est-à-dire qu'elle doit s'inscrire dans un cadre réglementaire (notamment européen, l'AI Act), éthique - en accord avec des principes et valeurs moraux, et robuste sur le plan technique et social.
Depuis plus de quatre ans, Air Liquide est partie prenante de Confiance.ai, un programme français de recherche technologique visant à permettre l'intégration d'une IA digne de confiance par l'industrie.
Notre gouvernance IA s'appuie sur une Charte de l'IA qui définit clairement notre engagement à déployer les technologies de l'IA conformément à nos valeurs fondamentales. Elle établit des principes clairs visant à une utilisation responsable de l'IA, en veillant à ce que nos systèmes renforcent la sécurité, l'équité et la durabilité, tout en préservant la confiance de nos employés, clients et partenaires dans un monde de plus en plus numérique.

- **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) ?**

L'intégrité, la transparence et le respect des valeurs humaines sont des valeurs qui gouvernent les comportements et les actions de l'ensemble des collaborateurs du Groupe, et s'étendent à nos décisions d'investissement. Comme pour tout impact potentiel, l'usage de l'intelligence artificielle doit être aligné avec ces valeurs.
Ce mode de fonctionnement est défini dans notre Code Éthique et notre Code de Gestion des Risques, qui s'appuient sur nos Principes d'Action - des principes auxquels tous les collaborateurs du Groupe sont formés et doivent adhérer.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Air Liquide s'appuie sur plusieurs systèmes IA ; nous évaluons constamment les solutions ou modèles de langage disponibles.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Air Liquide a bâti un processus solide d'information et de formation de ses collaborateurs, pour les maintenir au meilleur niveau. Par ailleurs, notre veille permanente nous permet de rester attentifs et ouverts à de nouvelles technologies, et nous sommes capables de remplacer ces technologies par de nouvelles lorsque nécessaire.

- **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Pour répondre à ce risque de dépendance, nous nous appuyons sur :

  - Une expertise interne forte en matière d'architecture, que nous partageons en écosystème avec d'autres acteurs (acteurs de la recherche, start-up, autres grands groupes, etc.);
  - Une stratégie Achats qui établit une veille continue du marché et des prestataires.

Ces éléments sont fondamentaux dans notre vision de la construction d'une IA sûre, s'inscrivant dans le cadre de notre plan de continuité d'activité.

AIRBUS

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'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 ? 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) ?**

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 ?**

The Company has made AI a central focus. The initial success of the Company's generative AI initiatives has spurred exploration across all businesses, identifying numerous opportunities for value creation. The overall AI strategy is multifaceted, aiming to optimise internal processes, better serve customers, enhance safety, efficiency and resilience, and empower the Company's workforce. The Company's ambition is for this strategy to meaningfully contribute to its business and results over the mid-to-long term.

The Company is working to actively shape the future of AI in aerospace by defining industry standards and streamlining internal governance. Key areas of focus include generative AI, decision-making AI, and computer vision, all supported by a commitment to secure, responsible and ethical AI practices. To support this commitment, a robust 'return on

investment' framework is being implemented, secured AI data processing platforms are being deployed, and a transversal AI'center of excellence' will be established. A dedicated steering committee, sponsored by Executive Committee members, has been created to ensure that AI implementation respects the Company's values of safe, responsible and ethical AI.

As with all technology, the Company deploys AI responsibly and the wider use of AI will impact the way of working, not just inside the Company.

Our approach is that the Company's AI systems are intended to augment and help people and not as systematic means to replace human workers. This is embedded in our Responsible AI Policy and Ethical AI Principles. As AI will be ubiquitous in the coming years, the way employees do their jobs will change for the better, rather than the jobs disappearing. For example, AI-powered technology will enable Quality Inspectors to work from a computer instead of climbing inside a fuel tank, improving their work experience.

With respect to existing employees, even though it is still early, the Company has already implemented a series of upskilling and training to ensure Airbus maintains the skill levels required, frequently creating new job definitions.

The positive impact that AI can bring to the Company & its employees are significant. Such as:

- AI can provide tailored/customised training to support career aspirations by analyzing skill gaps of employees
- AI can help match employees skills & competencies with new job recommendations for employees' career development
- AI can provide quick recommendations on mapping the talent pool to the critical business requirements

Within the Company, new jobs are envisaged to be created by the wider use of AI and current employees have already started to move into these jobs.

Assessment of impact is on-going: for the time being it is still marginal, looking at the overall cloud computing cost for AI. However, the Company has put in place the technical means to "measure" and is defining the metrics this year (2025). At the end of the year, it expects to be in a position to provide these KPIs.

The Company's AI teams are concerned about the environmental impact of AI and are working with technology vendors to measure it. The Company is expanding the EcoDesign principles to cover AI developments and investing in research into "Frugal AI" to reduce energy consumption. In addition, it is collaborating with technology partners to lessen the environmental impact of increased data usage as well as contributing to the development of European codes and standards to benefit all.

Further, the Company believes that everyone can make a difference. Teams are asked to consider how AI can be leveraged to enhance their productivity and effectiveness. Teams are also asked to ensure good quality data is used for AI to prevent errors and reduce computation by ensuring accuracy. Lastly, users are trained on how to prompt correctly, in order to minimise processing and energy consumption.

The Company is committed to the responsible use of AI within its sectors of activity, adopting best practices that are aligned with applicable regulations. Recognising the rapid advancements in AI, its continuous evolution and its significant impact on society, it is dedicated to anticipating and managing risks while ensuring our technologies uphold human rights and ethical standards.

Safety and security are key components of our business. AI technology profoundly impacts our internal operations as well as our employees by enhancing efficiency and innovation, while externally, it influences our customers and end users by improving safety, reliability, and user experience.

Our approach prioritises compliance with all applicable laws, effectively integrating innovation with responsibility. Policies are already established, addressing one critical aspect of Ethical AI: Privacy, including strict adherence to regulations such as the General Data Protection Regulation (GDPR). The Company is committed to covering all its activities worldwide, encompassing AI systems like the products and services it develops or brings to the market, production and maintenance systems, as well as the internal daily tools and frameworks. This policy applies to all of the Company's operations globally and encompasses pertinent laws and regulations, including but not limited to the AI Act, while acknowledging that its application may vary slightly at the local level due to national specificities and regulatory constraints.

Guided by a Responsible AI ambition, the Company adopts an ethics-by-design approach to AI, integrating respect for human rights and adherence to International Humanitarian Law (IHL), through the principles listed below.

- Safety first - Safety is our top priority, at the heart of everything we do. We ensure the highest standards of reliability and dependability to protect lives and property when relying on AI.
- Wellbeing and sustainability - The majority of the AI systems we use enhance societal wellbeing, expand our business, and promote a safe, united world. They also contribute to our sustainability goals by respecting the planet, valuing people and enabling prosperity.
- Human agency and oversight - Human oversight of AI systems is essential. It includes the ability to understand; supervise, and control their design and operation, as well as the capacity to detect. deviations from intended behaviour and override AI decisions when necessary. Airbus AI systems respect individuals' rights to independent thought, decision-making, and action.
- Accountability and transparency - As stakeholders, providers, and deployers of AI systems, Airbus takes responsibility for their functions and consequences. We achieve this by designing transparent and explainable systems.

- Fairness - We believe in equal rights, opportunities, and fairness for all, without discrimination, and we support diversity and inclusion when developing or using AI.
- Data Privacy and Governance - Airbus adheres to strict data privacy and governance standards.

The Company will get there as follows:

- An AI regulation program built to.match our various regulatory obligations worldwide, with a strong focus on the EU Al Act. .
- A responsible AI steering committee has been implemented in order to ensure representativity and responsibility whilst making important decisions regarding trustworthiness of AI systems at Airbus.
- An Artificial Intelligence risk inventory: As a pillar of compliance, this initiative enables us to identify and mitigate the risks of Al systems usage within the company. It also gathers Al systems and monitors compliance to requirements such as high risk AI data governance, technical documentation and record keeping, accuracy, robustness and cybersecurity, transparency and explainability, human oversight, AI ethics-by-design.
- Working as one: As AI impacts our ways of working, our products and services throughout the company, collaboration between all functions, divisions and subsidiaries is paramount to succeeding in our responsible Al endeavour.
- External partnerships: We commit to work toward building and maintaining mutually beneficial partnerships on Responsible AI with academics, other companies (including customers and suppliers), and public/State institutions.
- AI Literacy: We work towards ensuring that all employees have an understanding of AI, the benefits and risks associated with it. We strive to ensure that all employees involved with the development and deployment of AI based applications know how to approach this responsibly. Dedicated training and awareness programs enable such AI Literacy.
- AI Compliance Governance: We ensure that AI systems and AI based systems are responsible, ethical, and in compliance with applicable laws and regulations. We govern AI compliance in close connection with the company data governance and organisational structure, including functions and divisions' responsibilities.

For example, in terms of the investment process, the Company updated the M&A process and is in the process of updating our contractual setup to take into account ethical and social risks.

Historically the Company has had a very high "in-house" ratio (through the use of traditional AI/ML applications). More recently with Generative AI, it has been using "AI systems" as understood here (e.g. platforms and Large Models from Hyperscalers). The Company is first derisking dependency by having at least two well-known worldwide hyperscalers options while it is exploring other options to further reduce dependency.

ARCELORMITTAL

Question 4: **Governance of Artificial Intelligence**

a) Vision/mastery:

- **What activities and business lines in your company are already being impacted by the use of AI?**
- **Which of these will be impacted by use of AI less than a year, in the medium term (between one and three years) and in the long term (more than three years)? ones do you think will have little or no impact in the near future?**

b) Impacts:

- **Have you measured the current direct and indirect impacts generated by your company's use of AI on energy (electricity and water in particular)? Have you made any projections of changes in energy consumption resulting from the use of AI? By what date(s)? Please provide figures.**
- **Have you identified the social consequences of your group's use of AI?**
- **What are the ethical issues raised by your company's use of AI?**
- **For each of these three areas (energy, social and ethical), do you integrate the potential impacts identified into your investment? What organisation have you put in place and what measures have you taken to reduce or eliminate these impacts (please be specific and illustrate your comments with appropriate examples)?**

c) Dependency:

- **How many AI systems do you use?**
- **Have you anticipated any potential dependency on your AI system suppliers?**
- **If so, how have you responded or do you plan to respond to this risk?**

The Company first set up an official AI technology more than two decades ago. Back then, the focus was on letting mathematical optimisation, machine learning techniques and innovative algorithms get to work on corporate problems like production scheduling and supply chain management.

Since then, the range of applications and uses has grown. Now, the AI division employs around 100 people providing support and services to ArcelorMittal units around the world. In addition, our segments have set up digital teams.

There is a lot of off-the-shelf AI that can be applied to a range of problems. At ArcelorMittal, we are focused on developing our own solutions, albeit we do ensure we partner with some of the best AI minds to integrate the latest AI solutions into our work. We have a strict set of criteria to measure the potential of any breakthrough: it must have the capacity to differentiate ArcelorMittal from the competition; it must be applicable worldwide, in a secured IT environment, and it must have a significant impact by reducing costs. After more than 20 years of implementing AI solutions, we have numerous AI applications that we

consolidate in AI platforms as much as possible. However, in all cases, we ensure that we have control of enhancements and protection.

We started our AI journey by looking at production scheduling, and this had a major impact on throughput and cost. We first implemented it in our finishing lines. Throughput and yield increased and we delivered some impressive cost savings. We then expanded this to our steel shops and the savings multiplied by three or four times.

The natural next step was then to look at quality and predictive maintenance. We have developed internal AI models for quality checks, especially for some of our higher-added value steel, such as that we supply to our auto customers. This is good, it ensures defect material doesn't go to customers. But more interesting than detecting is predicting. Put simply, predictive maintenance is harnessing huge amounts of data about an industrial process like a steel mill to be able to detect a fault or a defect in a piece of machinery before it happens. That increase in reliability improves efficiency.

Take motors or hydraulic actuators, for example. A steel mill uses many motors and hydraulic motors. So, we first developed an offline AI platform that we called Sentinel to predict motor or hydraulic actuator failures, with a 100% success rate in the pilot cases. We ran these pilots in our plants in Canada and northern France and are now testing it in Brazil. The platform has been moved online and since the roll out we have had zero issues with the equipment at any of these mills. All the potential failures have been predicted, meaning the maintenance teams can come in and fix them before they go wrong. Our challenge now is to extend the platform to other equipment types and roll it out more broadly across our global asset base.

We are also using AI algorithms to reduce our energy consumption and associated emissions. We have implemented AI- enabled solutions that take decisions to maximize the consumption of industrial gases significantly reducing the need for natural gas. Thus, cost and emissions. We are rolling this out to other sites globally.

Longer term, we are looking at having true digital twins of several processes allowing us to anticipate behaviours and production outcomes, to act in advance if necessary. In addition, we see more opportunities for operations with no humans on the floor and consolidated control rooms to manage large operations.

We continue to be mindful of the different legislation being put in place in all the geographies that we operate. We have a compliance and legal team focused on making sure that we are compliant supported by our Digital council which provides support to the compliance and legal departments in the analysis of different legislation related to AI. However, the majority of our work focuses on industrial processes and associated AI models which are 'low risk' categories. When any investment is made in AI, we consider all impacts including energy, social and ethical.

AXA

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'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 ?**

Nous prévoyons que de nombreuses activités chez AXA seront influencées par l'IA au cours des prochaines années d'une façon ou d'une autre.

En juillet 2023, AXA a introduit sa propre solution AXA Secure GPT pour l'assistance générale, afin d'aider plus de 54 000 employés dans leurs tâches quotidiennes. De plus, nous avons déployé divers cas d'utilisation à travers nos opérations, notamment dans les domaines où les tâches manuelles peuvent être considérablement automatisées. Par exemple, dans les services clients, l'IA peut accélérer les réponses à nos clients ; dans la gestion des sinistres, l'IA peut analyser de grandes quantités de données structurées et non structurées dans nos processus de gestion générale des sinistres ; et dans la souscription, les outils d'IA générative peuvent nous aider à analyser diverses données client pour fournir des réponses plus rapides à leurs besoins.

Nous voyons un potentiel dans ces technologies de plusieurs manières, notamment en automatisant davantage les tâches manuelles dans nos opérations, en améliorant les conditions de travail des employés et les opportunités de perfectionnement (car bon nombre de ces technologies incluent des capacités de soutien et de coaching/formation), et en gagnant du temps dans nos opérations, ce qui nous permet de nous concentrer davantage sur l'amélioration du service et de l'expérience client.

Par conséquent, nous avons réalisé des investissements significatifs et continuerons à le faire pour perfectionner nos équipes sur l'IA générative et les technologies d'IA.

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 ? 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) ?**

Dans le cadre du programme « Numérique éco-responsable » lancé par AXA en 2020, une mesure de l'empreinte carbone du numérique utilisé pour les opérations du groupe est réalisée ainsi qu'un pilotage à horizon 2025 et 2030 depuis l'année dernière. Il est important de mentionner que cette mesure fait l'objet d'une amélioration continue tant en périmètre qu'en qualité des données. En 2024, les émissions ont été évaluées à 54 ktCO2e en market-based soit une augmentation de 4% par rapport à 2023 et une réduction de -1% par rapport à l'année de référence 2019 contribuant à l'objectif public de -20% 2019-2025 sur le périmètre correspondant à l'énergie, la flotte automobile, aux déplacements professionnels et à l'informatique. Le programme a permis cette stabilisation, dans le contexte d'un secteur du numérique dont l'empreinte carbone mondiale augmente de 6% par an d'après le rapport 2021 de notre partenaire The Shift Project. L'IA est une composante de ce périmètre depuis le début du programme qui a porté dès le départ sur un périmètre comportant les centres de données, le poste de travail et les services cloud ou réseau achetés pour les fournisseurs majeurs pour AXA. Depuis 2025, la consommation en eau de nos centres de données est également mesurée. Ces informations sont partagées dans le Document d'Enregistrement Universel AXA publié tous les ans.

Concernant l'IA Générative, son empreinte carbone et sa consommation en énergie et en eau, nous rencontrons des difficultés à obtenir les données de la part des fournisseurs de modèles IA. Cependant d'une part nous sommes mobilisés avec les achats pour obtenir ces informations et d'autre part, nos équipes de data science conduisent des estimations sur la base des données publiquement disponibles. Ils aboutissent à la conclusion partagée dans le « AXA Climate & Biodiversity report[124] » p 23 qu'une requête à l'IA Générative consomme entre 8–51 Wh ce qui correspond à 3-8 g CO2e[125] selon la localisation des serveurs en France ou à l'ouest des Etats-Unis. En comparaison, une recherche dans Google émet 0.2 g CO_2. Sur la base de ces estimations, l'utilisation de GenAI représente moins de 0,2 % de nos émissions totales. Nous travaillons actuellement à différentes stratégies de déploiement de l'IA Générative et d'IA Frugale afin d'évaluer l'impact sur nos objectifs environnementaux pour 2030 et de mettre en place la gouvernance appropriée.

Le Groupe a l'habitude de gérer, au fil des années, plusieurs transformations dans le domaine technologique (numérique et IA), en planifiant et anticipant les évolutions dans la nature des emplois et en investissant pour accompagner les employés dans leur parcours de montée en compétences et de reconversion. Nous continuerons, comme nous l'avons

---

[124] https://www-axa-com.cdn.axa-contento-118412.eu/www-axa-com/8b8dfa69-13e3-4c34-bae3-8fb939102a2d_axa_climate_and_biodiversity_report_2024_va.pdf

[125] https://borisruf.github.io/carbon-footprint-modeling-tool/benchmark.html?ids%5b%5d=gpt-selvan-token&ids%5b%5d=gpt-pointon-token&ids%5b%5d=gpt-ruf-mortas-token&factor=1298&title=Carbon%20emissions%20per%20request%20(1298%20%20tokens)

fait par le passé, à avoir la même attention au cours des prochaines années, en travaillant en étroite collaboration avec les représentants de nos employés dans les différentes régions où nous opérons. En effet, le Groupe AXA inclut et travaille avec ses partenaires sociaux, dans une dynamique de construction, de sensibilisation et de partage d'information quant à l'IA.

Par exemple, au niveau d'AXA France, une concertation a été mise en œuvre avec les organisations syndicales représentatives sur le dialogue social et l'IA ayant notamment pour ambition de :

- partager la stratégie en matière d'IA ;
- favoriser un dialogue social itératif par la création d'un comité de suivi IA ;
- mettre en place des formations pour les représentants du personnel ;
- appréhender les aspects emploi et compétences au travers des dispositifs existants.

Au niveau du Comité Européen de Groupe, deux sessions annuelles en 2025 sont prévues avec le *Group Chief Data Scientist & Head of Research & Advanced AI* ayant pour objet de partager avec les élus européens la gouvernance, les avancées et les implémentations de l'AI au sein des entités européennes, et ce selon un mode itératif et pédagogique.

De plus, nous menons des études d'impact avec des programmes pilotes avec Microsoft Copilot. Celui-ci nous permet de mesurer non seulement l'efficacité de ces outils, mais également l'intérêt pour les utilisateurs de cette solution d'IA générative, ainsi que leur perception de bien-être.

La volonté du Groupe est de responsabiliser ses collaborateurs et leur donner les moyens d'accomplir leur mission de la façon la plus efficace possible. Pour soutenir le développement des compétences en interne et familiariser les employés avec les opportunités offertes par les données et l'IA, AXA a lancé plusieurs programmes de formation, comme la *Data and AI Academy*, créée en 2022. Ce programme de formation propose des modules adaptés aux rôles pour l'utilisation responsable des données et de l'IA, afin de soutenir le développement des compétences. En 2023, un module « *Generative AI for Everyone at AXA* » a été ajouté pour promouvoir l'utilisation responsable de l'IA générative. Un nouveau programme de sensibilisation, "Tech Data & AI Essentials", ciblant tous les employés, sera déployé en mars 2025, dans lequel l'importance de l'IA éthique et durable est renforcée. Enfin, 70 % des professionnels de l'informatique à travers 21 entités AXA ont terminé la première étape de notre parcours de formation à la durabilité numérique.

AXA reconnaît le potentiel significatif de l'IA pour apporter de la valeur aux clients et aux employés, mais comprend également que son utilisation nécessite des mesures de gouvernance et de gestion des risques soigneuses. AXA a mis en place une approche de gestion de l'IA basée sur les risques, fondée sur des principes internes tels que les Principes de l'IA Responsable, et guidée par les politiques et cadres de gouvernance pertinents. Ces

mesures visent à garantir que l'IA soit développée et utilisée de manière centrée sur l'humain, responsable, sans biais, sûre, conforme et bénéfique, avec l'intention de minimiser les risques et de permettre la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour assurer la mise en œuvre et l'adoption des principes et politiques de l'IA dans les différentes entités, AXA a établi différentes instances de gouvernance. Celles-ci comportent notamment une fonction de coordination au niveau du Groupe, le Forum de Gouvernance de l'IA, qui repose sur des gouvernances locales associé à un système d'escalade pour les sujets critiques. Sa mission est de guider et soutenir le développement, le déploiement et l'utilisation de systèmes d'IA responsables tout en encourageant la formation et le partage des connaissances.

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 ?**

Dans le cadre de notre démarche d'innovation et d'amélioration continue, AXA sollicite plusieurs systèmes d'intelligence artificielle (IA) pour optimiser ses opérations et enrichir ses services :

1. La plateforme AXA Secure GPT comme hub centralisé pour tous les employés

Actuellement, nous avons déployé AXA Secure GPT, qui sert de hub centralisé pour l'accès à différents modèles de langage (LLM) au sein de l'ensemble du Groupe AXA. Cette plateforme est accessible via API ou en version web, permettant à tous nos employés de profiter d'une large gamme de modèles d'IA, tels que GPT-4, GPT-4 Turbo, GPT-4o et GPT-4o Mini, ainsi que Mistral en versions small et large. Ce déploiement vise à améliorer notre efficacité opérationnelle et à innover dans nos services tout en garantissant une utilisation éthique de l'IA.

2. Utilisation de systèmes d'IA localement et intégration dans des outils existants

En plus de AXA Secure GPT, nos entités déploient divers systèmes d'IA pour répondre à des besoins spécifiques dans différents domaines. Par exemple, dans le secteur des interactions clients, nous utilisons des outils pour assister nos agents dans nos centres d'appel. Dans le domaine de la tarification et de la souscription, ainsi que dans la gestion des sinistres, des solutions d'IA sont mises en œuvre pour optimiser les processus. Par ailleurs, nous observons une tendance croissante à l'intégration de solutions d'IA directement dans des outils et systèmes existants, comme Microsoft avec MS Copilot ou Salesforce avec Einstein. Cela enrichit nos produits et services avec des fonctionnalités d'intelligence artificielle, augmentant ainsi notre capacité à répondre aux besoins des utilisateurs tout en optimisant nos processus internes.

En résumé, AXA sollicite une variété de systèmes d'IA, allant de notre plateforme AXA Secure GPT comme hub centralisé à des solutions spécifiques utilisées localement et intégrées dans des outils tiers. Cette diversité nous permet d'innover tout en garantissant une utilisation responsable de l'IA.

Nous collaborons avec certains fournisseurs en avance sur ce sujet, pour tester des cas d'usage spécifiques, notamment dans les domaines de la relation client et de la compréhension documentaire. Cette approche nous permet d'explorer les possibilités offertes par l'IA générative. En intégrant ces technologies de manière responsable, nous visons à renforcer notre impact positif sur la société tout en continuant à innover et à améliorer notre efficacité.

Un des objectifs des fournisseurs en général et dans l'IT en particulier, est de créer une situation de dépendance des clients à leurs solutions afin de s'assurer un revenu pérenne et en progression. L'utilisation de l'IA générative créé un risque de dépendance supplémentaire que nous prenons en compte.

Cependant ce risque n'est pas le seul, il en existe d'autres tout aussi important notamment liés à l'utilisation des données pour l'entrainement des modèles, à la qualité des résultats, leurs précisions et leurs respects de l'éthique par exemple qui sont pris en compte.

S'agissant de la dépendance fournisseur, nous menons déjà des analyses de risque régulières pour évaluer celle-ci vis-à-vis de fournisseurs IT dont les solutions sont critiques pour nos activités et nous mettons en place les contremesures nécessaires notamment au travers de règles d'architecture, de gestion ou bien contractuelles. Dans ces analyses de risques, nous prenons également en compte la dimension IA.

De plus, dans notre stratégie d'IA générative, nous avons mis en place une approche proactive pour diversifier nos partenariats technologiques, ce qui nous permet de réduire les risques associés à une dépendance excessive.

Enfin, nous investissons dans le développement de solutions internes et renforçons nos capacités en matière de recherche et développement. Cela nous permet non seulement de garantir la continuité de nos opérations, mais aussi d'assurer une innovation constante.

Nous considérons cette diversification comme essentielle pour maintenir notre compétitivité et notre agilité sur le marché.

BNP PARIBAS

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'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 ?**

L'Intelligence Artificielle (IA) dite traditionnelle n'est pas un sujet nouveau chez BNP Paribas, cette technologie étant intégrée dans les processus et les outils de la banque depuis 2016. Le Groupe présente au 31.12.2024 un portefeuille de 860 cas d'usages en production au sein des entités qui contribuent principalement à la génération de revenus (campagnes marketing, octroi de crédits), à l'amélioration de l'expérience client (personnalisation des services, interactions fluides et continues), au renforcement de l'efficacité grâce à l'automatisation des processus et à une meilleure gestion des risques (protection contre la fraude et les cyber-risques, lutte contre le blanchiment d'argent...). Cette IA est principalement utilisée dans les activités qui manipulent énormément de données, comme l'assurance, le crédit à la consommation ou les marchés de capitaux.

Concernant l'IA générative, BNP Paribas défend une stratégie axée sur l'expérimentation. La réflexion sur l'intégration de l'intelligence artificielle générative nécessitera du temps, car il est essentiel de comprendre son fonctionnement et de déterminer comment elle peut s'intégrer dans un environnement hautement supervisé où la responsabilité est primordiale. À court terme, des expérimentations sont en cours avec par exemple la mise en production de cas d'usages autour de la collecte de données publiques extra-financières ('ESG assessment') ou encore l'assistant code pour les équipes informatiques. A moyen terme, le Groupe prévoit de se concentrer sur des domaines prioritaires comme l'interaction client. Des premiers projets ont été mis en œuvre dans ce sens, par exemple le traitement des emails et la compréhension des intentions du client, et les *Large Language Models* (ci-après « LLM ») permettront d'aller plus loin avec notamment la promesse d'une assistance conversationnelle performante et personnalisée pour les clients. Les assistants conversationnels auront également vocation à venir en support des collaborateurs du Groupe pour automatiser une partie de tâches répétitives et ainsi leur permettre de dégager du temps pour des missions à plus forte valeur ajoutée.

Étant donné la rapide évolution de cette technologie, portée par des avancées continues en matière d'algorithmes, de puissance de calcul et de règlementation, il est difficile de fournir des prévisions précises au-delà de trois ans. Toute projection à long terme doit être envisagée avec prudence et s'inscrire dans des réflexions de place car ce sont des aventures collectives qui dépassent le seul cadre de notre entreprise. BNP Paribas a notamment pris part à l'étude paritaire lancée par l'Observatoire des métiers de la banque

(AFB) pour analyser l'impact de l'IA sur les emplois bancaires. Cette étude met en avant l'opportunité sans précédent de l'IA générative pour le secteur bancaire français, en transformant profondément les métiers et en offrant des gains d'efficacité et d'innovation. Toujours selon cette étude, les rôles orientés vers les clients, la gestion des risques, les métiers juridiques, les ressources humaines, la comptabilité et la finance, ainsi que le contrôle, seront les plus concernés. Les banques qui sauront investir dans les compétences de leurs collaborateurs, instaurer une gouvernance robuste et adopter une approche éthique et inclusive seront en mesure de tirer pleinement parti de cette révolution technologique.

Toutes les activités ne se prêteront pas aisément à l'intelligence artificielle. En général, sur les sujets clés, où l'accompagnement et le relationnel sont importants, les clients préfèrent conserver une relation personnalisée.

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 ? 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) ?**

De nombreuses initiatives sont menées par le Groupe pour maitriser l'impact énergétique de l'IA. La première concerne la formation et la responsabilisation des parties prenantes. Une charte signée par les *Data Scientists* du Groupe engage notamment ces derniers à respecter les principes de frugalité du modèle, en utilisant les ressources de manière responsable et optimisée (calcul, stockage) et en évitant tout développement ou redéveloppement non nécessaire. La minimisation des données est également soulignée, avec un volume de données collectées qui doit être pertinent et de bonne qualité pour réduire la quantité nécessaire. La sensibilisation des équipes s'attache également au cadrage en amont des projets pour évaluer la nécessité de l'IA et explorer les alternatives possibles, y compris pour l'IA générative. L'acculturation de tous nos collaborateurs est enfin importante, avec un deuxième module de formation sur les bonnes pratiques à suivre pour l'utilisation de l'IA générative incluant une sensibilisation à l'impact environnemental de ces modèles. Une seconde disposition consiste en un choix de modèles et de solutions IA privilégiant le meilleur ratio performance/ressources. L'utilisation de modèles doit être de taille adaptée au besoin, comme les LLMs de petite taille (ex. : famille Mistral ou GPT4o-mini) pour réduire l'empreinte carbone. Un catalogue de solutions et standards du

Groupe est également mis en place pour limiter les (re)développements au sein des entités. Une troisième disposition clef consiste en l'optimisation de notre infrastructure, comme par la mutualisation des GPUs (carte graphique nécessaire pour utiliser les modèles d'IA complexe) au niveau du Groupe pour permettre à diverses entités de bénéficier de la puissance de ces LLMs tout en assurant une meilleure allocation des ressources. Le Groupe BNP Paribas s'illustre également dans l'optimisation de ses centres de données dans le cadre du programme 'Green Buildings' et des certifications ISO 50 001 et ISO 14 001, comme en témoigne les deux prix rem portés au concours CUBE datacenter (organisé par l'institut français pour la performance du bâtiment) qui vise à encourager les entreprises et institutions à réduire l'empreinte énergétique de leurs infrastructures IT.

L'utilisation de l'IA doit avant tout s'inscrire dans le respect du code de conduite et des valeurs éthiques du Groupe. En tant qu'établissement bancaire, BNP Paribas est également soumis à la réglementation et à la supervision bancaire, mais aussi à d'autres autorités, notamment dans le champ de la protection du consommateur. Sur le volet social et éthique de l'IA, régi entre autres par la réglementation européenne « AI Act », le Groupe a déployé conformément au calendrier d'application de cette règlementation un processus de certification garantissant l'absence d'IA prohibées en février dernier.

L'intégration de l'IA au sein du Groupe soulève enfin des enjeux éthiques et sociaux qui sont communs à tous les acteurs des services financiers.

L'utilisation de l'IA va notamment transformer nos méthodes de travail, comme cela se produit dans toutes les entreprises. Nous sommes déterminés à ne laisser personne de côté et il est donc essentiel d'accompagner nos collaborateurs dans leur parcours professionnel et l'évolution de leurs métiers. Nous avons déjà mis en place un plan d'accompagnement qui mobilise plusieurs leviers : la formation avec la création de la « Tech Academy », l'acculturation des collaborateurs avec des événements tels que la « Data Week » et « l'IA Summer School », ainsi que des actions de communication sur les projets en cours comme le fil rouge « IA in Action ». Nous animons également des communautés d'experts autour de l'IA.

Parmi les autres enjeux éthiques et sociaux figurent la lutte contre les biais pour éviter toute discrimination dans l'octroi de crédits ou l'évaluation des risques, la transparence des décisions afin d'éviter les effets de « boite noire » et la protection des données personnelles pour garantir le respect de la vie privée des clients. Face à ces enjeux, le Groupe déploie un cadre discipliné de gestion des risques incluant les risques de modèle, la qualité et la protection des données, ou encore les risques cyber. Dans le cadre de la préparation au prochain plan stratégique, le Groupe travaille au renforcement de la gouvernance autour de l'IA, avec la création de nouveaux rôles de « Responsible AI Officer » afin de garantir le déploiement d'une IA responsable à travers le Groupe, conforme aux cadres de gestion et à la règlementation.

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 ?**

BNP Paribas n'a pas de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs de système d'IA. Le Groupe collabore avec plusieurs grands noms de l'industrie tels que Mistral AI pour découvrir les dernières avancées en matière d'IA et comprendre comment ces technologies peuvent être intégrées dans les opérations du Groupe. Cette diversification de partenariats est essentielle pour accéder aux technologies de pointe, comparer leur performance et bénéficier de l'expertise des leaders du secteur sans dépendre d'un fournisseur en particulier. Sur l'IA générative, le Groupe a choisi de ne pas développer de LLM en interne notamment en raison de la complexité technique et des ressources nécessaires pour en concevoir. Le Groupe adopte notamment une approche axée sur l'expérimentation permettant de tester différentes technologies et fournisseurs avant de les intégrer pleinement dans ses opérations. L'infrastructure modulaire de l'IA permet d'intégrer différentes solutions selon les besoins.

Le Groupe développe par ailleurs de nombreuses compétences en interne, y compris en intégrant des solutions open source, à chaque fois que cela est possible et pertinent. En amont de chaque projet, une gouvernance forte doit décider de développer une solution en interne, d'adapter ou réutiliser des solutions existantes, ou de s'appuyer sur une solution externe. La bonne stratégie dépend notamment du niveau de criticité du projet, des ressources disponibles en interne, du budget alloué et des objectifs de performance.

Aussi, les données mises à disposition des prestataires par BNP Paribas demeurent la propriété exclusive de BNP Paribas, ce qui garantit que le Groupe conserve le contrôle sur ses données et peut changer de fournisseur sans perdre l'accès à ses informations critiques.

BUREAU VERITAS

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'IA ?

Notre entreprise a intégré l'IA dans de multiples domaines d'activité, notamment les inspections B&I, la veille réglementaire, l'agro-alimentaire, les ventes et le marketing (grands appels d'offres et génération de contenu), les activités de planification, le service d'assistance informatique, la facturation, les inspections de maintenance et d'exploitation, les inspections de sites et d'actifs dans le domaine de l'énergie, ainsi que le développement de logiciels.

De plus, nous avons lancé un service interne d'IA générative développé en partenariat avec AWS, qui permet à près de dix mille utilisateurs actifs hebdomadaires d'accéder à des modèles de langage de pointe pour améliorer leur productivité personnelle. Notre service interne d'IA générative est devenu un élément essentiel de notre stratégie d'IA, démocratisant l'accès à des capacités IA avancées dans toute notre organisation.

– 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) ?

À court terme (moins d'un an), nous étudions une intégration de l'IA notamment dans les achats et l'examen administratif et technique. À moyen terme (un à trois ans), nous prévoyons un impact important sur certains services d'inspection. L'adoption généralisée de notre service interne d'IA générative et son intégration à nos systèmes de production par le biais d'API internes continueront d'accélérer l'adoption de l'IA dans toutes les unités opérationnelles, en intégrant directement les capacités d'IA dans les outils et les workflows existants.

– Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

Les audits de certification sur le terrain menés par le biais d'entretiens et d'interactions humaines (par exemple les audits sociaux) connaîtront probablement un impact minimal dans un avenir proche en raison de leur besoin inhérent de jugement humain et d'évaluation interpersonnelle. Cependant, même ces domaines pourraient bénéficier des capacités de notre service interne d'IA générative pour les tâches de documentation, d'analyse et de reporting.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

AWS, notre partenaire stratégique et fournisseur de centres de données IA pour le service interne d'IA générative et d'autres initiatives IA, s'engage à compenser les émissions de gaz à effet de serre associées à ses opérations[126]. Bien que nous n'ayons pas mené de mesures spécifiques de notre consommation d'énergie liée à l'IA, l'informatique verte est un domaine sur lequel nous nous concentrons.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Nous avons engagé des discussions avec les instances représentatives du personnel en France concernant l'avenir du travail dans le cadre de la mise en œuvre de l'IA. Ces conversations constituent la base de notre évaluation continue des implications sociales de l'IA dans notre organisation. L'adoption rapide de notre service interne d'IA générative par des milliers d'employés démontre l'accueil positif et les avantages de productivité, tout en soulignant l'importance d'une gestion du changement réfléchie à mesure que l'IA s'intègre de manière croissante dans les processus de travail quotidiens.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

L'IA remet fondamentalement en question notre relation avec la confiance, de la même manière que l'automatisation l'a fait lors des précédentes révolutions industrielles. À mesure que les machines continuent de réduire les taux d'erreur au fil du temps, les rôles humains doivent évoluer en conséquence. Cependant, nous croyons fermement que l'IA ne doit pas diminuer la responsabilité humaine. Notre approche avec notre service interne d'IA générative met l'accent sur des méthodologies "avec l'humain dans la boucle" et sur l'utilisation de l'IA pour améliorer les capacités humaines plutôt que de les remplacer - cet équilibre est essentiel pour construire des systèmes dignes de confiance. En exposant notre service interne d'IA générative par le biais d'API internes aux systèmes de production, nous intégrons soigneusement l'IA dans les workflows critiques tout en maintenant une supervision humaine appropriée.

- **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) ?**

S'agissant des considérations sociales, nous maintenons un dialogue permanent avec les instances représentatives du personnel. En ce qui concerne la gouvernance éthique, nous avons mis en place une approche à plusieurs niveaux impliquant nos Directions Techniques

[126] https://sustainability.aboutamazon.com/products-services/aws-cloud

(et TIQ), une collaboration avec les organismes d'accréditation qui supervisent certaines de nos activités, et une participation active à des groupes de travail sectoriels sur la digitalisation au sein du TIC Council.

De plus, nous avons développé des programmes de formation approfondis (modules d'apprentissage en ligne et ateliers d'ambassadeurs) pour former nos "Trustmakers" sur les concepts fondamentaux de l'IA et les risques potentiels tels que les « hallucinations », assurant ainsi une mise en œuvre responsable dans l'ensemble de notre organisation. La plateforme interne d'IA générative elle-même sert d'outil éducatif pratique, aidant les employés à comprendre les capacités et les limites de l'IA grâce à une expérience pratique, tandis que notre approche d'intégration basée sur les API garantit une gouvernance cohérente dans l'ensemble des applications.

c) Dépendance :

– Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Notre utilisation de l'IA générative est principalement canalisée via l'architecture AWS Bedrock, qui fournit un accès contrôlé, sécurisé et conforme en matière de confidentialité des données à plusieurs modèles provenant de fournisseurs diversifiés. Cette approche assure la diversité technologique et alimente notre service interne d'IA générative. Pour les applications traditionnelles d'IA/apprentissage automatique, nous entretenons des relations avec divers partenaires spécialisés dans différents domaines d'activité.

– Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?

Bien que nous utilisions AWS pour nos initiatives IA et d'hébergement, Bureau Veritas maintient une approche multi-cloud équilibrée où Microsoft et Salesforce couvrent les fonctions de collaboration, de communication et de vente. Cette stratégie diversifiée garantit la disponibilité de technologies alternatives en cas de besoin de transition entre les fournisseurs de services cloud/hyperscalers. De plus, au sein de notre écosystème IA, le service interne d'IA générative ainsi que d'autres systèmes utilisent plusieurs modèles d'IA, permettant des transitions efficaces entre les fournisseurs si nécessaire.

– Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Nous surveillons activement les fournisseurs de services cloud d'IA et avons conçu un service interne d'IA générative avec la capacité d'utiliser différents fournisseurs d'IA et de cloud. Cette flexibilité architecturale nous aide à atténuer les risques de verrouillage des fournisseurs et à assurer la continuité des activités. En exposant les fonctionnalités de notre service interne d'IA générative via des API internes, nous avons créé une couche d'abstraction qui permet à nos systèmes de production de bénéficier des capacités de l'IA tout en les isolant des dépendances envers des fournisseurs spécifiques. Cette approche facilite des transitions plus aisées entre les technologies d'IA sous-jacentes lorsque nécessaire.

BOUYGUES

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'IA ?

De nombreuses fonctions et directions du Groupe ont commencé à adopter et utiliser des solutions d'IA, que ce soit l'IA Générative ou l'IA plus traditionnelle.
Cette utilisation est plus avancée dans les métiers nativement très digitalisés (telecom et media), ou dans certaines fonctions (développeurs IT, relations clients, services support, ...).
Pour autant, dans la majorité des cas, le bénéfice de l'utilisation de ces solutions d'IA est encore en cours d'évaluation.
Des solutions généralistes comme Microsoft Copilot ou ChatGPT ont été mises à disposition sur des environnements sécurisés, pour faciliter en particulier des rédactions de comptes- rendus, des synthèses de document, des traductions, ou encore des analyses contractuelles. D'autres solutions sont également mises en œuvre pour assister certaines fonctions de façon plus spécifique ; techniciens, commerciaux, achats, travaux, relation client, gestion du réseau, IT, ...

– 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) ?

Toutes les activités de l'entreprise sont concernées par l'IA, et en particulier les fonctions support comme le commerce, la communication, le marketing, le juridique, ou encore la comptabilité.
Pour autant, le taux d'utilisation de l'IA par les collaborateurs demeure aujourd'hui limité et dépend des cas d'usage et des métiers concernés. La veille active des outils d'IA permet d'adresser progressivement les besoins de nos activités, mais il est difficile de se projeter sur ce taux d'adoption à long terme, tant les technologies et les cas d'usage évoluent très vite.
A date :

- À moins d'un an, nous envisageons principalement des avancées dans les fonctions support, avec l'utilisation de l'IA conversationnelle générative pour des recherches et des activités bureautiques de base.
- Entre un et trois ans, nous pouvons envisager d'atteindre une plus grande maturité dans la relation client, la gestion de la connaissance en appui au commerce et à l'ingénierie, ainsi que dans la gestion de la production de nos activités industrielles. L'IA devrait aussi accompagner les cadres et techniciens dans des rôles opérationnels ou encore permettre de soutenir les nouvelles solutions d'Equans digital.
- À plus de trois ans, nous pouvons imaginer utiliser plus de solutions d'IA pour la réalisation de nos chantiers ou la conception des bâtiments ou de smart city, grâce à la création de jumeaux numériques capables de faire des simulations réalistes.

– **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

Nous estimons que tous les métiers devraient être impactés à terme. Mais les fonctions de production, sur chantier notamment, devraient l'être moins. Elles bénéficieront toutefois de solutions renforçant la qualité et la sécurité ou apportant plus d'industrialisation et d'automatisation dans les process.

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) ?**

Nous avons, au sein du Groupe, une démarche de « numérique responsable » au titre de laquelle nous avons mis en place des outils nous permettant de suivre et piloter les impacts énergétiques des systèmes d'information du Groupe.
Nous réalisons par exemple un bilan carbone des systèmes d'information, même si les émissions « carbone » générées par ces systèmes sont marginales par rapport à l'empreinte carbone globale du Groupe (< 0,5 %).
La plupart des métiers du Groupe ont mis en place des tableaux de bords mensuels de suivi des consommations liées à l'usage des algorithmes d'IA, qui prennent en compte à la fois les systèmes disponibles sur nos propres plateformes ou les systèmes que nous avons souscrits dans le cloud.

– **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.**

Les montant actuels sont encore faibles. Nous n'avons pas quantifié à ce stade cette évolution, mais nous n'anticipons pas une augmentation significative à court terme.

– **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

La mise en place de l'IA dans l'entreprise doit pouvoir permettre de simplifier la prise en charge de différentes tâches et notamment d'assister les collaborateurs dans leurs tâches quotidiennes. Cela pourrait se révéler une opportunité dans l'avenir dans un contexte de pénurie de talents et de vieillissement de la population.

Nous poursuivons nos démarches de sensibilisation et de formation à l'ensemble de nos collaborateurs, afin de leur permettre de se familiariser avec les bases de l'IA et d'adopter ses nouvelles solutions.

Dans chaque métier, des formations sont organisées pour préparer les collaborateurs aux nouvelles technologies et outils, avec des ateliers pratiques et des « demi-heures digitales » pour répondre aux questions. Pour une meilleure adoption des outils d'IA, le Groupe met en place, dans plusieurs de ses métiers, des sessions de formation continue et des supports éducatifs accessibles en ligne. Ces ressources permettent aux collaborateurs de se former à leur rythme.

Des réunions d'information et des ateliers de sensibilisation pour discuter des impacts de l'IA sur les méthodes de travail sont également proposés.

Enfin, à chaque lancement de projet informatique, une analyse d'impact est réalisée afin d'accompagner les collaborateurs dans les éventuels changements de méthodes de travail.

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Les problèmes d'éthique soulevés par l'utilisation de l'IA sont génériques et non spécifiques au Groupe, en particulier : données d'entraînement biaisées, utilisation de données personnelles, risque de divulgation de données confidentielles, risque de contournement de la propriété intellectuelle et du droit d'auteur, réponses erronées, hallucinations, etc...
Ces problèmes peuvent apparaître dans les IA auxquelles nous accédons mais également dans les développements propres que nous pouvons réaliser. C'est d'ailleurs pourquoi Colas a fait certifier ses développements IA par le *Laboratoire National d'Essais*.
Le Groupe a adopté en septembre 2023 des règles relatives à l'utilisation de l'IA diffusées dans les différents métiers pour se prémunir contre ces risques. Nous avons en outre réalisé des ateliers de sensibilisation et de formation, que nous poursuivons.
Le règlement européen AI Act adopté en mars 2024, nous a conduits à renforcer notre vigilance et nos processus.
Chacune de nos activités, compte-tenu de ses spécificités, a des points de vigilance spécifiques :

- Dans les activités BtoC, nous sommes par exemple attentifs aux risques qui pourraient survenir dans l'utilisation de l'IA du fait de sa non-fiabilité en matière de publicité (images générées erronées), biais dans les conversations IA ou prises de décision dans le process de vente.
- TF1 est, quant à lui, particulièrement vigilant au titre de ses activités de production et distribution de contenus audiovisuels, et de ses activités d'information fiable. La défense de la valeur des droits et de la créativité est un élément central des réflexions face au pillage généralisé par les IA. Les sujets éthiques de l'IA touchent également en grande partie les activités liées à la fabrication de l'Information, notamment au regard des règles de déontologie. Ainsi, les principes de vérification des sources (fake news), d'usage de l'IA sous supervision éditoriale et de transparence d'usage vis-à-vis des publics, ont été renforcés, et encadrés par une gouvernance spécifique.

– Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ?

Dans le cadre de leur lancement, les projets IT font l'objet d'une évaluation qui permet d'analyser les impacts sur ces trois domaines. Des critères tels que la consommation énergétique, l'impact du numérique responsable, la protection des données et la sécurité informatique, sont par exemple abordés. L'aspect social est en particulier abordé au sein du volet « accompagnement au changement », intégré à chaque projet.

– **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) ?**

Le Groupe a adopté en septembre 2023 des règles relatives à l'utilisation de l'IA diffusées dans les différents métiers pour se prémunir contre ces risques.
Chaque métier a mis en place des organisations adaptées à son environnement. On peut citer l'existence :

- D'équipes de formation et d'accompagnement pour améliorer la compréhension, l'adoption et le déploiement de solutions IA ;
- De processus permettant de s'assurer de la compliance des SIA notamment au regard de l'IA Act mais aussi de la correcte prise en compte des impacts éventuels lors de la mise en place des projets ;
- De dispositifs permettant de suivre et de monitorer l'usage de ces SIA.

c) Dépendance :

– **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Plusieurs centaines de cas d'usages sont en cours de tests ou de déploiement, dans les différents métiers du Groupe. En revanche, le nombre de plateformes les supportant est relativement limité. Il s'agit essentiellement de grandes solutions Saas.
Pour les cas d'utilisation développés en interne, nous nous basons principalement sur les librairies open source.
Nous avons aussi des systèmes d'IA « traditionnelle » pour le Deep Learning et le machine Learning.

– **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Les modèles de LLM deviennent au fil du temps une commodité. En fonction des cas d'usage, nous utilisons des modèles différents, en nous laissant la possibilité d'évoluer, ce qui limite la dépendance. Par ailleurs, nous faisons beaucoup appel à des librairies opensource, ce qui limite là encore la dépendance. Evidemment, quand les solutions sont intégrées à des logiciels, nous sommes liés avec les fournisseurs du logiciel et c'est souvent la fonctionnalité critique apportée par le logiciel qui rend le changement difficile plus que l'IA proprement dite. L'avènement de solutions indépendantes d'IA agentiques pourrait permettre de diminuer la dépendance aux services IA des grandes plateformes logicielles.

– **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Lorsque c'est possible, nous utilisons, au moins partiellement, des solutions françaises et européennes, mais la réalité du marché actuel place souvent les acteurs américains comme solutions incontournables. Dans un certain nombre de cas, nous optons pour des approches multi-LLM qui permettent de limiter la dépendance.

CAPGEMINI

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'IA ?**

Nous considérons l'IA comme une opportunité de croissance : nous constatons une forte accélération de la demande de services d'IA de la part de nos clients. Nous avons déjà livré des centaines de projets d'IA, de la preuve de concept à des programmes plus vastes pour déployer des cas d'usage à grande échelle, et les projets liés à l'IA générative ont représenté 5 % de notre carnet de commandes au quatrième trimestre 2024. Plus généralement, l'IA ouvre le dialogue avec les clients et stimule l'intérêt pour les projets de transformation numérique à grande échelle.

Notre portefeuille d'offres d'IA a été construit avec la conviction qu'elle est un moteur de création de valeur (comme la conception de produits et services personnalisés, le développement de nouvelles molécules ou l'amélioration de l'expérience client), ainsi que d'efficacité opérationnelle (réduction des coûts et amélioration des résultats opérationnels, avec des assistants de codage, l'automatisation des tests, etc.).

Nous investissons dans notre portefeuille d'offres, afin de développer des cas d'usage et des offres par secteur d'activité et ainsi générer davantage de valeur pour nos clients, et dans nos partenariats dédiés en IA générative, notamment avec Google Cloud, Microsoft, Salesforce, AWS, Nvidia ou encore Mistral AI.

Nous investissons dans nos talents, nous avons déjà formé plus de 150 000 collaborateurs aux outils d'IA générative grâce à notre Campus Gen AI dédié. Nous considérons les assistants et agents Gen AI comme des outils destinés à assister les utilisateurs (comme les assistants de codage) et à les compléter (comme le développement de nouvelles molécules), et non à les remplacer. La plupart des professions seront impactées par l'IA d'une manière ou d'une autre, et il est important de former l'ensemble des professionnels, quel que soit leur niveau d'expérience.

Nous prévoyons également que cela créera de nombreux nouveaux rôles et expertises spécialisés au sein de notre groupe, tels que des prompteurs, des développeurs d'IA agentique générative, des architectes d'IA agentique, des stratèges d'IA agentique, des ingénieurs d'IA agentique, des formateurs d'IA générative et des spécialistes des modèles de contrôle, etc.

Enfin, nous prévoyons que la demande de talents dans le domaine technologique continuera d'augmenter. La demande en technologies et services informatiques s'accélérera encore avec la demande des clients pour l'IA générative et agentique, et dépassera largement les gains de productivité. Cette hausse de productivité contribuera à

réduire la pénurie de talents technologiques à laquelle nous sommes confrontés depuis plusieurs années.

- **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 ?**

Réponse similaire à la question précédente.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

En tant qu'organisation responsable, nous avons pris plusieurs mesures pour développer l'IA de manière durable :

- Nous avons développé des outils pour aider nos clients à mieux comprendre et maitriser l'impact de l'IA générative. Nous fournissons des solutions qui permettent, par exemple, d'entraîner plus efficacement les modèles d'IA générative, de mieux comprendre l'impact carbone de l'inférence ou encore d'atténuer la consommation et l'impact carbone des modèles d'IA générative.
- Nous travaillons également de plus en plus sur des modèles d'IA plus légers et spécialisés pour des tâches spécifiques, ce qui nous permet d'être plus efficaces en énergie tout en étant tout aussi efficaces, mais avec une empreinte environnementale beaucoup plus petite.
- À l'occasion du Sommet de l'IA à Paris, Capgemini a également soutenu la création de l'Observatoire mondial sur l'impact environnemental de l'IA par l'École normale supérieure. Il construit des méthodologies pour évaluer l'empreinte carbone des modèles Gen AI, pour augmenter la transparence pour les utilisateurs, et vise à établir une méthodologie solide et partagée pour encourager l'utilisation durable de l'IA. Le Groupe a également annoncé qu'il rejoignait la Coalition pour une IA durable, une communauté de parties prenantes pour faire avancer des initiatives concrètes visant à rendre l'Intelligence Artificielle bénéfique aux objectifs environnementaux.
- Pour notre propre utilisation interne, nous continuons à travailler avec nos partenaires informatiques clés pour obtenir une meilleure visibilité des métriques de consommation et comprendre l'impact environnemental de notre propre utilisation plus précisément, car actuellement les informations disponibles des fournisseurs sont limitées en ce qui concerne l'empreinte environnementale des modèles d'IA générative.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Nous sommes attentifs aux conséquences sociales du recours à l'IA et nous formons l'ensemble de nos collaborateurs à cette nouvelle technologie grâce à notre campus dédié.

Nous voyons dans l'intelligence artificielle une opportunité de les accompagner dans certaines de leurs tâches et de développer leurs compétences.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Capgemini a publié son Code d'éthique pour l'IA en 2019, qui énonce des principes applicables à l'IA générative. Le Groupe a publié en interne des « lignes directrices sur l'IA générative » spécifiques en mai 2023, qui sont depuis régulièrement mises à jour. Elles s'appliquent à tous les membres de nos équipes, mais également à nos sous-traitants.

En tant qu'entreprise responsable, Capgemini continuera de suivre l'évolution de la technologie et des réglementations locales applicables afin de mettre régulièrement à jour ces lignes directrices.

- **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) ?**

Réponse similaire aux questions précédentes.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Nous utilisons et développons de multiples systèmes d'IA. Nous travaillons avec plusieurs dizaines de partenaires différents pour fournir des solutions adaptées aux besoins de nos clients, ainsi que pour nos propres besoins.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Nous avons conscience du risque de dépendance vis-à-vis de nos fournisseurs de système d'IA et évitons, par conception, tout verrouillage ou dépendance, notamment dans le contexte de l'évolution rapide de l'IA. Les solutions que nous proposons à nos clients, de même que les solutions que nous utilisons pour nos propres besoins interne, reposent sur de multiples modèles d'IA issus d'une diversité de fournisseurs.

- **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Pour prévenir ce risque, nous nous assurons de diversifier les systèmes et modèles d'IA utilisés tant pour nos besoins, que pour ceux de nos clients.

CARREFOUR

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'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 ? 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) ?**

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 ?**

Carrefour publie dans son Document d'Enregistrement Universel les faits marquants liés à la digitalisation et l'intelligence artificielle (voir section 1.1.8.). Une partie de la section 1.3.2.1. "Une organisation plus simple et plus performante" est également dédiée à l'IA (voir le paragraphe "La digitalisation des processus opérationnels).

Le Groupe investit massivement sur l'intelligence artificielle car il voit l'IA comme un levier de création de valeur pour l'ensemble de l'entreprise, avec 3 priorités :

1. Prioriser des cas d'usage concrets, sur nos métiers cœurs, là où l'impact est le plus fort :
   a. Assortiment : l'IA permet de personnaliser l'assortiment par magasin. De nouvelles avancées sont prévues en prenant en compte les spécificités des magasins dans leur zone (par exemple le type de clientèle et de concurrence)

b. Prix : l'IA permet à Carrefour d'ajuster ses prix beaucoup plus précisément en fonction des magasins, et a permis de réduire de 90% les incohérences de liens entre produits (MDD / MN, grammage, saveurs)

c. Promotions : 100% des promotions du Groupe sont analysées par Carrefour Promo Optimizer pour maximiser leur performance (choix du produit, de la mécanique). De plus, l'IA a permis de diviser par 10 le temps de création des offres et des coupons personnalisés (de 30 à 3 jours)

d. Personnalisation de l'offre e-commerce : 8 produits ajoutés au panier sur 10 sont recommandés par l'IA.

2. Rendre l'IA accessible à tous : Carrefour a lancé Carrefour.IA pour permettre à tous ses collaborateurs d'utiliser l'IA au quotidien, dans un environnement sécurisé, pour gagner en efficacité et contribuer à l'innovation. C'est un véritable succès, avec plusieurs milliers d'utilisateurs actifs chaque semaine et un niveau de satisfaction élevé.

Le Groupe ira encore plus loin avec les agents IA : des assistants virtuels spécialisés qui peuvent lire, analyser des données en temps réel, prendre des décisions et agir de façon autonome. Ils apporteront vitesse, efficacité et autonomie à nos équipes, et leur feront gagner un temps précieux au service du client.

Carrefour prend ce sujet très en amont pour accompagner le changement, en étroite collaboration avec les organisations syndicales et les CSE. Nous avons identifié 3 grands risques liés à l'utilisation de l'IA :

1. Décisions biaisées : l'IA assiste les collaborateurs du Groupe, mais la décision finale reste humaine, assurant ainsi contrôle et validation.
2. Confidentialité et cybersécurité : Carrefour a lancé son propre chatbot ia.carrefour afin d'offrir à ses collaborateurs un cadre sécurisé pour l'utilisation de l'IA, et le Groupe a mis en place une charte pour encadrer les usages de l'IA chez Carrefour.
3. Conformité : les équipes juridiques et de cybersécurité du Groupe veillent scrupuleusement au respect des normes RGPD et de la future réglementation européenne sur l'IA.
4. Les solutions d'IA générative sont pensées pour éviter toute dépendance à un seul modèle, grâce à des partenariats diversifiés avec Google, OpenAI, Microsoft ou encore Mistral.

CRÉDIT AGRICOLE

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'IA ?**

Les activités concernées sont notamment le Marketing, la Distribution, les Paiements (Fraude), la Lutte Anti-blanchiment, l'Assurance, les Crédits, et les activités de marché.

- **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) ?**

Crédit Agricole S.A. considère que tous seront impactés mais progressivement (par adoption incrémentale) et pas forcément avec la même intensité finale, à plus forte raison avec la diffusion de l'IA Générative dans de nombreux outils du quotidien (bureautique...).

- **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

La réponse n'est pas évidente à ce stade.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Cet exercice n'a pas encore été réalisé de manière globale pour le Groupe.

Au niveau du DataLab Groupe, dans le cadre d'une labélisation RSE (LabelIA) des actions de mesure et de limitation de la consommation d'énergie (et plus largement des ressources liées aux Datacenter) sont réalisées pour les traitements Data et modèles IA. Il faut noter que les calculs d'empreinte carbone sont complexes au regard du manque d'information des « providers ». Des travaux sont par ailleurs en cours afin d'identifier les besoins en infrastructures liés à l'IA et à l'IA Générative à horizon 3 à 5 ans et la façon de les couvrir (Datacenters interne, Cloud souverain, Cloud US).

Le Groupe soutient également depuis 2023 une Chaire IA de confiance et responsable avec l'Ecole Polytechnique dont certains chantiers visent à développer des modèles IA (dont LLM) plus frugaux.

Enfin, sur un horizon plus lointain (2040), le Groupe contribue à une étude prospective (sous engagement de confidentialité) sous leadership d'un partenaire académique et avec

d'autres entreprises. Elle porte sur les usages et technologies liées à la Data, incluant l'IA, et leurs impacts en termes de Datacenters et réseaux.

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

D'une manière générale, le Groupe souhaite davantage utiliser l'IA pour réduire le temps consacré aux tâches administratives et réemployer le temps libéré sur des tâches plus contributives à la relation client (Stratégie de déploiement à l'échelle de l'IA Gen), ainsi que pour favoriser une expérience client Digitale et Humaine fluide et hyperpersonnalisée.

A ce stade de l'adoption, ont été identifiées des modifications du temps alloué aux différentes tâches dans les métiers concernés (ex. pour des contrôles en back office : plus de remédiation d'un dossier non conforme, moins de contrôle de dossiers conformes in fine). Au-delà de l'évaluation des gains de temps, le Groupe recommande de décrire dès le cadrage des projets la façon dont ils seront réemployés afin de favoriser la conduite du changement et la formation des équipes concernées. Enfin, avec le collectif Impact AI dont le Crédit Agricole est adhérent de longue date, nous soutenons l'initiative lancée lors du Sommet pour l'action sur l'IA en faveur d'une IA digne de confiance dans le monde du travail (sous leadership OCDE notamment).

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Les problématiques sont similaires à celles des usages « classiques » de la Data dont les finalités doivent être alignées avec la Raison d'être du Groupe. On peut cependant mettre l'emphase sur la question des biais algorithmiques (en particulier ceux de nature à amplifier des discriminations). Ces derniers sont bien encadrés du fait de la Gestion du Risque de Modèle, réglementation préexistante au RIA. Les usages de la Data et de l'IA ont été inclus dans une mise à jour récente de la Charte Ethique du Groupe.

– 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) ?

La Gouvernance IT a décidé de créer des Design Authorities fin 2022. La Design Authority IA a émis en octobre 2024 une note de procédure « Cadre Normatif IA Groupe » transposant les exigences du RIA (qualification des risques du système IA pour les personnes, gestion des biais, gestion des risques spécifiques comme les attaques Cyber...) ainsi que nos engagements volontaires concernant notamment le Numérique Responsable (en collaboration étroite avec la Design Authority du même nom). La gestion des impacts « sociaux » relève de la méthodologie Projet (cf. recommandation ci-dessus concernant la façon de réemployer les gains de temps).

c) Dépendance :

– Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Ils sont nombreux. Si le terme système utilisé correspond à la définition du RIA, il n'y a pas à date de recensement / dénombrement exhaustif.

– Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?

Ce travail d'dentification a été mené dès 2019 (stratégie Make or Buy), et réaffirmé en 2023 comme un pilier de la stratégie d'adoption maîtrisée de l'IA Générative (gestion du risque de dépendance technologique excessive) puis de son évolution en Stratégie de déploiement à l'échelle centrée sur la valeur à partir de juin 2024.

– Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Dès 2019, il a été proposé de sélectionner ou développer en interne des solutions en fonction d'une appréciation au cas par cas des enjeux liés au « Vendor lock'in », à la réglementation ou encore aux coûts d'usage.
En 2023, cette dimension a été conservée, et dans le cadre de la stratégie d'adoption maîtrisée de l'IA Générative puis du sous-programme IT 2025 IA / IA Gen, le Groupe a formulé la nécessité de tendre vers le développement de solutions agnostiques au Cloud provider (en lien avec la stratégie Cloud), et d'orchestrer les recours aux LLM afin de ne pas dépendre d'un unique éditeur/provider.

DANONE

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'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 ? 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) ?**

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 ?**

Notre approche en matière d'intelligence artificielle

Chez Danone, nous adoptons une approche pragmatique en matière d'intelligence artificielle (IA), en tenant compte de la valeur en jeu et des avancées récentes. Nous considérons que l'IA transformera non seulement notre entreprise, mais aussi tout notre écosystème (consommateurs, patients, professionnels de santé, détaillants, fournisseurs, et plus encore). Nous voyons l'IA comme un facilitateur pour accomplir notre mission d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre. Nous pensons qu'elle sera un véritable catalyseur pour accélérer la transformation de nos capacités, approfondir notre expertise scientifique, développer plus rapidement de nouveaux produits, mieux comprendre et analyser les insights des consommateurs, ou encore transformer notre approche marketing.

La formation de nos collaborateurs comme priorité

La priorité numéro un pour permettre la meilleure adoption de l'IA repose sur nos collaborateurs et leur sensibilisation par l'apprentissage. Danone forme tous ses employés à l'IA tout en mettant à leur disposition des outils d'IA pour les aider dans leurs activités quotidiennes : apprendre et adopter l'IA par la pratique.

Nous avons annoncé une collaboration pluriannuelle avec Microsoft[127] pour intégrer l'intelligence artificielle (IA) dans l'ensemble des activités de Danone. Grâce à cette collaboration, nous avons lancé la Danone Microsoft AI Academy, dédiée à la formation continue de tous les collaborateurs de Danone pour s'assurer qu'ils aient tous accès aux nouveaux outils numériques, devenus indispensables pour évoluer dans ce monde du travail tiré par l'intelligence artificielle. Nous avons ainsi élargi les opportunités d'apprentissage et renforcé l'expertise en matière d'IA à tous les niveaux de l'organisation, au bénéfice de tous les salariés. Aujourd'hui, 50 000 Danoners ont accès quotidiennement à l'IA, grâce à des outils avancés tels que Microsoft Copilot, et nous avons mis en place un réseau de 500 « *AI Champions* » pour accompagner les nouveaux usages dans chaque fonction.

Cette initiative complète le programme « DanSkills », récemment lancé par Danone[128], et imaginé pour former ses collaborateurs à la révolution des compétences à venir et se préparer à pourvoir les 2 500 nouveaux rôles en Europe - dont plus de 500 en France - dont l'entreprise anticipe le besoin d'ici 2027. Ancré dans le double projet économique et social de Danone et faisant partie intégrante des engagements du Danone Impact Journey, le programme « DanSkills » est ouvert à l'ensemble des collaborateurs, partout dans le monde et tout au long de leur carrière. D'ici 2030, Danone entend ainsi réallouer 1 million d'heures de formation chaque année pour que ses salariés puissent acquérir les compétences de demain, notamment sur les technologies numériques Au total, Danone estime ainsi devoir consacrer un budget de 100 millions d'euros à la formation de ses salariés aux métiers de demain, d'ici à 2030.

Notre collaboration avec les acteurs de l'intelligence artificielle

Le Groupe collabore avec plusieurs acteurs de l'IA. En outre, à travers sa collaboration avec Microsoft, Danone vise à se doter de solutions d'IA de pointe et à identifier des cas d'usage pour l'ensemble des métiers de l'entreprise.
Dans un premier temps, Danone et Microsoft explorent la création d'une chaîne d'approvisionnement basée sur l'IA destinée notamment à améliorer l'efficacité opérationnelle par une approche de gestion plus habile et plus réactive de la logistique et des processus de fabrication, mettant en jeu des prévisions, des ajustements en temps réel et une rationalisation opérationnelle.

---

[127] https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/medias/medias-fr/2024/corporatepressreleases/cp-danone-accelere-deploiement-ia-microsoft.pdf.coredownload.pdf

[128] https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/medias/medias-fr/2024/corporatepressreleases/cp-danone-lancement-danskills.pdf.coredownload.pdf

Comme une bonne utilisation de l'IA nécessite avant tout de pouvoir s'appuyer sur des données de qualité, Danone a annoncé, à l'occasion du Data Intelligence Day à Paris en avril 2025, adopter la Data Intelligence Platform de Databricks[129]. A travers cette collaboration, le Groupe vise notamment à améliorer la précision et la collecte des données et à réduire de l'ordre de 30 % le délai entre la collecte des données et la prise de décision.

Par ailleurs, le Groupe a créé une communauté de spécialistes de l'IA parmi ses collaborateurs pour suivre l'évolution de l'écosystème des start-ups spécialisées en intelligence artificielle et établir de nouvelles collaborations.

Le déploiement de l'intelligence artificielle au sein de nos activités

Le Groupe a commencé à explorer plusieurs cas d'utilisation de l'IA dans différentes fonctions et différentes activités, dont voici plusieurs exemples :

- **L'intelligence artificielle au service de notre stratégie de marketing digital centrée sur le consommateur** : En utilisant les nouveaux modèles d'IA, nous offrons des parcours consommateurs hyper-personnalisés à grande échelle et sommes capables de mieux comprendre et analyser les préférences et comportements des consommateurs et d'adapter nos campagnes marketing. Une récente campagne digitale d'Actimel au Royaume-Uni a ainsi enregistré une augmentation de 50 % de l'engagement, une hausse de 6 % des ventes et une augmentation de 70 % du volume de recherche. En plus de cet engagement accru, avec l'IA générative, nous réduisons jusqu'à 50 % le temps de production des actifs marketing et réalisons des gains d'efficacité de l'ordre de 25 %.
- **L'intelligence artificielle pour mieux prévoir le coût des matières premières** : Nous avons développé plus de 500 modèles de coûts des matières premières et sommes capables de déployer l'intelligence artificielle pour les itérer continuellement en fonction des mouvements des matières premières, réalisant en quelques jours ce qui prenait auparavant des mois, afin que la planification commerciale puisse être aussi rapide que la génération des prévisions des *COGs* (coûts des produits vendus).
- **L'intelligence artificielle au service de la science et de la santé** : Nous redéfinissons la science en appliquant des modèles d'IA avancés pour stimuler l'innovation et changer notre façon de concevoir, créer et tester nos produits, accélérant ainsi leur mise sur le marché et garantissant à nos consommateurs et patients des produits de haute qualité et sains. En intégrant la science, les *insights* des consommateurs et l'IA avancée, nos centres de Recherche et Développement conduisent des innovations révolutionnaires, assurant que nos produits soient à la fois supérieurs et sains.
- **L'intelligence artificielle au service du développement durable** : Alors que nous accélérons notre transformation numérique et notre utilisation de l'IA, nous veillons à ce que le développement durable reste au cœur de nos préoccupations. Par exemple, l'usine de Danone à Opole, en Pologne, a mis en œuvre des technologies basées sur l'IA pour développer des matériaux écologiques et optimiser les processus d'emballage. Cette approche soutient les objectifs de notre Danone Impact Journey visant à réduire notre

[129] https://www.databricks.com/company/newsroom/press-releases/danone-adopts-databricks-data-intelligence-platform-enable-smarter

empreinte environnementale et conduit à des améliorations significatives en matière d'efficacité énergétique et de réduction des déchets dans l'ensemble de nos opérations.

- **L'intelligence artificielle dans nos opérations** : Nous avons commencé à utiliser l'IA à plusieurs niveaux de nos opérations : dans nos processus d'approvisionnement, pour l'optimisation de l'assortiment de nos produits ou encore dans nos centres de planification intégrée et nos centres de services partagés.

Notre gouvernance en matière d'intelligence artificielle

En 2024, le Groupe a mis en place une gouvernance de l'IA avec la création d'un Comité de l'IA dirigé par une équipe diversifiée de leaders transversaux (issus de différentes fonctions, régions, combinant des experts et des professionnels de l'apprentissage) et présidé par notre Vice-Présidente en charge de l'IT et de la data, avec pour objectif d'établir la bonne stratégie de gouvernance en matière d'IA et une utilisation responsable de l'IA.

Nous avons ainsi défini plusieurs principes directeurs parmi lesquels :

- **Faire de nos collaborateurs des utilisateurs compétents en IA** : comme expliqué ci-dessus, il s'agit de la priorité numéro un pour permettre la meilleure adoption de l'IA au sein de l'entreprise et cela repose sur l'apprentissage, la montée en compétences et la conduite du changement auprès de tous les collaborateurs.
- **Améliorer la qualité des données et les capacités technologiques** : comme expliqué ci-dessus, une bonne utilisation de l'IA nécessite avant tout de pouvoir s'appuyer sur des données de haute qualité.
- **Mettre en œuvre une IA responsable** : pour tenir compte des enjeux en matière d'éthique, de développement durable, de gestion et d'atténuation des risques (cybersécurité, confidentialité, conformité à l'AI Act, etc.).

Pour s'assurer d'une utilisation éthique de l'intelligence artificielle parmi tous les collaborateurs, le groupe a développé au sein de sa plateforme digitale de formation Campus X un module d'e-learning intitulé « Responsible AI : ethics, legal, compliance and cybersecurity ». Ce module fournit toutes les informations nécessaires pour naviguer dans les complexités de l'IA et l'utiliser de manière responsable, à savoir :

- Identifier et appliquer des principes éthiques dans l'utilisation des technologies d'IA,
- Reconnaître et atténuer les risques juridiques associés à l'IA,
- Mettre en œuvre les meilleures pratiques pour la sécurité de l'IA et la protection des données.

DASSAULT SYSTÈMES

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'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 ?**

La plateforme 3DEXPERIENCE intègre depuis de nombreuses années des technologies d'intelligence artificielle, et ces technologies sont au cœur de la stratégie et l'offre « 3D UNIV+RSES », lancées début 2025.

Cette nouvelle offre de rupture, fondée sur l'adoption massive et approfondie de l'IA générative, doit permettre aux clients de Dassault Systèmes, tous secteurs confondus, de tirer pleinement parti de l'ère de l'IA à chaque étape du cycle de vie des produits et services qu'ils créent pour renforcer leur durabilité et, à terme, améliorer le quotidien des consommateurs, patients et citoyens.

Cette approche s'inscrit dans le passage vers une économie qui repose sur des actifs virtuels où la propriété intellectuelle (IP) est le facteur clé de différenciation. Les *leaders* de demain seront ceux qui sauront exploiter au mieux leur capital de connaissances et de savoir-faire. Cette transformation sera accélérée par l'IA et catalysée par « 3D UNIV+RSES » qui introduit une nouvelle classe de représentations du monde : des modèles mêlant virtuel et réel, combinant modélisation, simulation, données du monde réel et contenus générés par l'IA. Ces environnements sécurisés permettent d'associer et de croiser les simulations des jumeaux virtuels, tout en entraînant des moteurs d'IA multi-domaines, dans un cadre qui protège les actifs et la propriété intellectuelle des clients.

La synergie entre les jumeaux virtuels et l'intelligence artificielle générative est un avantage compétitif majeur pour les entreprises et pour les grands enjeux de l'industrie, de la santé et des modes de vie. Les clients de Dassault Systèmes bénéficient ainsi d'environnements hautement sécurisés répondant aux plus hautes exigences industrielles - en matière de confiance, souveraineté, fiabilité, régulation, sécurité, passage à l'échelle, qualité et mise en œuvre rapide.

Les 3D UNIV+RSES et l'intelligence artificielle générative contribuent également à la redéfinition des rôles et des métiers au sein des organisations et des filières : ces technologies embarquées d'intelligence artificielle vont notamment permettre le développement de *Virtual Companions* (compagnons virtuels), qui ont pour but de

permettre à chacun d'élever son savoir et son savoir-faire et de faire grandir les forces vives de demain.

L'intelligence artificielle va donc élever la mission des êtres humains et non les remplacer.

Elle va également faire émerger de nouveaux métiers (gestionnaire d'environnements virtuels ou gestionnaire de données, par exemple).

Cela est vrai pour les collaborateurs de Dassault Systèmes, qui utilisent au quotidien la plateforme **3D**EXPERIENCE et qui peuvent combiner un ou plusieurs *roles* parmi le référentiel défini par Dassault Systèmes. Les compagnons virtuels vont venir enrichir ces *roles* pour augmenter l'autonomie, les capacités et aider la prise de décision des collaborateurs.

Cela est également vrai pour les clients de Dassault Systèmes.

L'intelligence artificielle va ainsi permettre :

- d'élever les compétences des utilisateurs : chez les clients de Dassault Systèmes, les ingénieurs mécaniciens ont ainsi vocation à devenir des architectes systèmes, les techniciens des ingénieurs de conception ;
- de rendre des expertises pointues plus accessibles. L'éco-conception, par exemple, n'est plus réservée à des experts environnementaux mais devient une compétence de toutes les personnes impliquées dans la conception des produits.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Dassault Systèmes fait le pari d'une IA frugale, intégrant des modèles plus légers consommant moins d'énergie.

Lors du Sommet pour l'action sur l'IA en février à Paris, Dassault Systèmes a rejoint la Coalition pour une Intelligence Artificielle écologiquement durable, dont l'objectif est d'accélérer la dynamique visant à placer l'IA sur une voie plus durable d'un point de vue écologique.

Une feuille de route, établie par plus de 30 partenaires privés et publics, a défini des lignes directrices pour l'évaluation environnementale de l'IA et identifié des domaines de coopération entre les principales organisations internationales de normalisation : Organisation internationale de normalisation (ISO), Union internationale des télécommunications (UIT) de l'ONU, Institut des ingénieurs électriciens et électroniciens (IEEE).

Pour plus de détails[130].

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Si de nombreuses sociétés du secteur technologique ont procédé, suite au développement rapide de l'IA, à des licenciements en 2024, cela n'a pas été le cas de Dassault Systèmes.

Les collaborateurs de l'entreprise (majoritairement ingénieurs et non codeurs) sont en effet des profils ayant une grande capacité d'apprentissage. L'intelligence artificielle va élever leurs compétences et non les remplacer.

Un plan de formation est en cours de déploiement afin d'élever les savoir et savoir-faire de tous les collaborateurs.

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Dassault Systèmes reconnaît plusieurs enjeux éthiques associés à l'usage de l'intelligence artificielle :

- **Supervision humaine et contrôle** : l'IA doit rester un outil au service des individus, soumis à une supervision humaine efficace. Cela implique une gouvernance claire des systèmes déployés et des mécanismes de gestion proactive des risques.
- **Sécurité, robustesse et protection des données personnelles** : la cybersécurité et la confidentialité des données sont prioritaires pour protéger les droits des utilisateurs et maintenir l'intégrité des systèmes.
- **Propriété intellectuelle** : la propriété intellectuelle doit être gérée avec une attention particulière, grâce à la mise en place de mesures destinées à garantir une gestion appropriée des licences, un contrôle des accès rigoureux et la protection des droits des parties prenantes.
- **Transparence et explicabilité** : les processus liés aux données et aux algorithmes doivent être compréhensibles, traçables et documentés, afin de permettre aux utilisateurs de connaître les capacités et limites des systèmes.
- **Inclusivité et équité** : Dassault Systèmes s'attache à réduire les biais algorithmiques, promouvoir la diversité et garantir un accès équitable aux systèmes d'IA.
- **Durabilité** : l'IA est conçue non seulement pour répondre à des objectifs économiques mais aussi pour contribuer aux enjeux environnementaux globaux, en cohérence avec les objectifs du développement durable.

[130] Voir https://www.ecologie.gouv.fr/presse/nouvelle-coalition-vise-placer-lintelligence-artificielle-trajectoire-plus-ecoresponsable

- **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) ?**

Les impacts potentiellement négatifs du recours à l'IA ont été identifiés dans le cadre de la mise à jour de la cartographie des risques établie par Dassault Systèmes. Des indicateurs ont été définis afin de suivre leur évolution et, comme pour chaque risque, des mesures de remédiation ont été mises en place lorsque cela était nécessaire.
Par exemple, la politique « Datacenters responsables » de Dassault Systèmes vise à optimiser l'empreinte environnementale des centres de données utilisés, en s'appuyant sur un dialogue continu avec les fournisseurs concernant leur capacité d'innovation technologique, l'approvisionnement en énergie renouvelable et le refroidissement et la récupération de chaleur. Par ailleurs, compte tenu des risques de dérives ou d'utilisations non conformes aux droits fondamentaux, Dassault Systèmes a pris les dispositions suivantes :

- mise en place d'un cadre global de gouvernance de l'IA ;
- Signature du Pacte pour l'IA proposé par la Commission Européenne ;
- cartographie proactive des éventuels systèmes à haut risque pour anticiper les problématiques de conformité.

Dassault Systèmes considère néanmoins que l'intelligence artificielle représente surtout une opportunité. La nouvelle offre « 3D UNIV+RSES », fondée sur l'adoption massive et approfondie de l'IA générative, doit permettre aux clients de Dassault Systèmes, tous secteurs confondus, de tirer pleinement parti de l'ère de l'IA à chaque étape du cycle de vie des produits et services qu'ils créent pour renforcer leur durabilité et, à terme, améliorer le quotidien des consommateurs, patients et citoyens.

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 ?**

Les plateformes de Dassault Systèmes sont multi-IA : une cinquantaine d'IA génératives seront utilisées en fonction des besoins.

En particulier, Dassault Systèmes – qui est très sensible aux problématiques de souveraineté – a annoncé en juillet 2024 son partenariat avec Mistral AI, pour apporter aux différentes industries la puissance d'une intelligence artificielle de pointe dans un environnement de confiance.

EDENRED

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'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 ?**

Edenred perçoit l'intelligence artificielle (IA) comme une source d'opportunités. L'IA est un outil de création de valeur essentiel pour toutes les parties prenantes de l'écosystème Edenred, permettant d'améliorer les processus internes, d'enrichir l'expérience client et de développer de nouveaux services.

En s'appuyant sur plateforme globale, fondée sur le cloud, sur son équipe Data Science et sur ses solutions révolutionnaires générées par l'IA, Edenred est aujourd'hui prêt à exploiter le potentiel des données et de l'intelligence artificielle à grande échelle. Edenred a ainsi identifié pas moins de 50 cas d'usage.

En termes d'innovation produits, Edenred a développé plusieurs solutions, basées sur l'IA en France, en Allemagne, au Brésil et au Mexique. L'assistant numérique TED, fondé sur l'intelligence artificielle, en est un exemple. Il peut élaborer des recommandations personnalisées à nos utilisateurs concernant le choix de carburant, la maintenance et les trajets. TED permet de réduire les coûts énergétiques et d'entretien, tout en augmentant la disponibilité des véhicules et la sécurité des conducteurs.

Pour favoriser l'amélioration de la productivité en interne, une équipe dédiée à l'innovation technologique a été mise en place depuis 2023. Cette équipe a notamment en charge de développer des cas d'usages internes intégrant l'intelligence artificielle dans l'optique d'améliorer l'efficience des process et de développer de nouvelles offres et services pour les clients.

En outre, l'IA générative est par exemple utilisée par nos équipes commerciales pour analyser et prédire les tendances des ventes afin de générer et de convertir efficacement des prospects.

Du point de vue du support client, l'IA générative est exploitée pour répondre efficacement à toute question, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Les capacités avancées d'apprentissage automatique de l'IA générative peuvent même s'appuyer sur les interactions antérieures pour mieux répondre aux demandes futures.

Ainsi l'intégralité des activités de l'entreprise exploite déjà le potentiel d'innovation de l'IA et l'essentiel de nos métiers (ventes, marketing, finance, développement produits) bénéficie des nombreux avantages apportés par l'IA.

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 ? 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) ?**

Impact environnemental :

Nous avons réalisé une estimation des impacts énergétiques liés à l'usage de l'IA dans notre activité de services de paiement digital (comme la détection de fraudes en temps réel, l'assistance au développement informatique, ou les réponses automatisées via des agents IA).

Cependant, même si la gestion des données et l'utilisation de l'IA représente une part de l'empreinte carbone d'Edenred, elle apporte également une partie de la solution, offrant notamment des outils de mesure des progrès et de réduction de l'impact négatif et les solutions développées par Edenred permettent en outre la réduction de l'empreinte carbone de nos clients, tel l'assistant numérique TED qui permet d'optimiser les trajets effectués par nos clients.

Impact social :

Nous anticipons plusieurs conséquences sociales liées au recours à l'IA :

- Sur le service client : l'introduction d'agents conversationnels IA permet d'automatiser les réponses aux questions simples et fréquentes (blocage de carte, solde disponible, utilisation des titres, règles d'acceptation). Cela réduit les sollicitations basiques des conseillers et les recentre sur la gestion des cas complexes et relationnels.
- Sur les métiers de développement informatique : l'utilisation d'outils d'assistance au développement par IA (génération de code, documentation, revue automatisée) améliore considérablement la productivité des développeurs. Cela modifie les priorités des équipes Tech, qui se concentrent davantage sur l'architecture et la conception fonctionnelle.
- Sur les évolutions métiers : de nouveaux besoins apparaissent autour de la gouvernance des données, la supervision des modèles IA, et les métiers de la data science.

Considérations éthiques :

Bien que l'IA générative s'avère un excellent outil à même d'augmenter la productivité et l'efficacité et ventes, certains risques pourraient être induits par une dépendance excessive et une mauvaise utilisation de ces technologies.

Chez Edenred, nous pensons que l'IA générative doit compléter et développer les capacités humaines, mais pas les remplacer. Ainsi, nous vérifions chaque résultat des outils d'IA générative que nous utilisons. Cette précaution est essentielle pour nous assurer de l'absence de biais, de divergences factuelles ou de violations des lois sur la protection de la vie privée ou de la propriété intellectuelle.

Dans chacun de ces trois domaines, les impacts sont intégrés dans nos décisions d'investissement via plusieurs dispositifs concrets :

- Dans le domaine énergétique : nous utilisons exclusivement Azure et AWS, deux fournisseurs engagés dans la neutralité carbone et l'utilisation d'énergies renouvelables. Par ailleurs, pour chaque nouveau projet IA, nous privilégierons les modèles légers et frugaux en production.
- Dans le domaine social : nous intégrons l'impact social des projets IA dès leur conception. Des plans de formation sont par exemple déployés pour les équipes Service Client et Tech afin de les préparer aux nouveaux outils et aux changements organisationnels.
- Dans le domaine éthique : nous avons écrit et diffusé une « Politique Groupe pour la gouvernance, la responsabilité et l'utilisation éthique de l'IA » qui stipule par exemple que « tous les systèmes d'IA doivent respecter la charte d'éthique d'Edenred et doivent être conçus pour prévenir tout biais ou discrimination ».

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 ?**

Nous utilisons essentiellement les systèmes proposés par des fournisseurs de premier plan (y compris nos fournisseurs de solutions Cloud tels que Microsoft et AWS).

Pour l'IA comme pour tout autre sujet Tech (Cloud, solutions SaaS), le sujet clef est celui de la réversibilité, de la capacité à basculer d'un partenaire à un autre, ce qui suppose en particulier de rester maître de nos données.

Edenred a en outre développé son propre assistant virtuel, EdenChat, conçu pour aider les employés d'Edenred à trouver des informations rapidement et efficacement. Il utilise des modèles de langage avancés pour fournir des réponses précises, factuelles et réfléchies aux questions posées. Son objectif est d'améliorer la productivité et de faciliter l'accès à l'information pour les employés d'Edenred.

ENGIE

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'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 ?**

ENGIE utilise l'IA et le Machine Learning depuis plus de 10 ans pour la maintenance prédictive de ses équipements, la prévision de la production et de la consommation d'énergie, et pour l'analyse des tendances du marché de l'énergie.

L'approche portée par ENGIE est de promouvoir l'utilisation de systèmes d'IA pour l'ensemble des cas d'usages pouvant apporter de la valeur aux métiers et aux fonctions support et en s'assurant que l'implémentation est en accord avec les processus et règles du Groupe (cybersécurité, confidentialité des données, règles éthiques, etc.) ainsi que les écosystèmes techniques / technologiques des entités. Depuis fin 2023, le Groupe déploie les technologies d'Intelligence Artificielle Générative (« **GenIA** ») visant à améliorer l'efficacité des collaborateurs dans leurs tâches bureautiques du quotidien, et à répondre aux besoins spécifiques métiers, tels que les fonctions support, les techniciens, et les agents dans les centres de services clients. Les assistants de productivité individuelle, tels que la solution « Microsoft Copilot for Web », sont en particulier désormais accessibles à tous les employés ayant un compte M365.

À moins d'un an, ENGIE vise à accélérer l'usage de l'IA et de la GenIA pour une sélection de cas d'usages à forte valeur ajoutée. Ces cas d'usage visent notamment la maintenance prédictive et le pilotage des actifs de production, la prédiction de la production et de la consommation d'énergie, l'assistance à nos clients et l'amélioration de l'efficacité des collaborateurs au travail.

À moyen terme (1 à 3 ans), ENGIE prévoit de renforcer les solutions d'IA conventionnelles au sein de ses métiers et d'accélérer le passage à l'échelle des solutions GenIA, notamment les outils d'aide à la décision auprès des techniciens (accès rapide à des informations pertinentes dans de la documentation technique) et agents des centres d'appel (assistance à la réalisation de tâches chronophages).

À long terme (plus de 3 ans), ENGIE a pour ambition d'intégrer ces technologies dans tous les processus métiers pertinents, dans une logique d'« assistant », avec l'intention de renforcer et augmenter ses équipes pour maximiser leur efficacité et leur potentiel.

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 ? 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) ?**

En 2024, les émissions carbones liées à l'ensemble des activités digital et informatiques (« **IT** ») représentaient moins de 0,04% du total des émissions d'ENGIE (scopes 1, 2 et 3). Avec l'augmentation de l'usage des technologies d'IA, une hausse négligeable des émissions est anticipée par rapport à la totalité des émissions du Groupe. L'impact environnemental est en effet indirect car l'usage de l'IA chez ENGIE se fait en grande majorité par nos fournisseurs de solutions *cloud*.

Par ailleurs, ENGIE contribue à réduire l'impact de l'usage de l'IA en fournissant aux entreprises développant des centres de données, des solutions d'énergies renouvelables. Le déploiement de solutions d'IA au sein des opérations, produits et services accélère également la décarbonation des clients, en améliorant, par exemple, la prédiction de production et de consommation d'énergie ainsi que l'optimisation de leur efficacité énergétique.

Il serait complexe d'établir des projections fiables sur la consommation énergétique résultant de l'usage de l'IA compte tenu des incertitudes liées à l'IA (évolution des modèles vers plus d'efficacité, vitesse d'adoption...).
Néanmoins, ENGIE travaille à identifier les solutions d'IA et de GenIA les plus performantes et respectueuses de l'environnement. Par exemple, nous comparons les modèles de grande taille génériques (« **LLM** ») et les modèles plus compacts (« **SLM** ») conçus pour répondre à des besoins industriels spécifiques, pour concilier valeur générée et sobriété énergétique.

ENGIE collabore également avec ses partenaires *cloud* pour optimiser la consommation des services en termes de coûts ou d'empreinte carbone, et a rejoint la « Coalition for Sustainable Artificial Intelligence » afin d'identifier les bonnes pratiques liées au déploiement d'IA responsable.

ENGIE s'engage dans l'utilisation de l'IA responsable et intègre progressivement les mesures d'impact énergétique, de transparence et de mesure de biais et de sécurité dans les IA utilisés. Cette démarche est également menée vis-à-vis des fournisseurs. Pour ce faire, un groupe de travail transverse suit les systèmes d'IA utilisés par ENGIE tout au long

de leur cycle de vie afin de permettre aux développeurs et utilisateurs de maîtriser les potentiels impacts. Ces travaux sont en cours pour s'adapter aux évolutions rapides des technologies sous-jacentes. ENGIE a réalisé début 2025 une revue de ses utilisations de l'IA et n'a identifié aucune IA développée ou utilisée qui serait « interdite » au sens du règlement européen sur l'IA (« **EU AI Act** »).

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 ?**

A fin mars 2025, l'inventaire réalisé sur l'ensemble du Groupe identifie environ 350 systèmes d'IA en cours d'analyse, développement ou production.

ENGIE utilise de nombreux systèmes d'IA provenant de divers fournisseurs et des solutions *OpenSource*. Cette étroite collaboration avec les principaux acteurs du marché permet à ENGIE, d'une part, de rester informé de toute innovation ou partenariat technologique susceptible d'avoir un impact à l'échelle du Groupe et, d'autre part, d'être prémuni de toute dépendance, que ce soit pour les modèles de grande taille (LLM) ou plus compacts (SLM).

ESSILORLUXOTTICA

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'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 ? 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) ?**

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'engagement continu d'EssilorLuxottica en faveur de l'excellence opérationnelle est l'un des moteurs des investissements dans la transformation numérique et les nouvelles technologies. En tant qu'acteur verticalement intégré, le Groupe applique l'intelligence artificielle (IA) et l'apprentissage automatique (*machine learning*) tout au long de son modèle économique, de l'innovation produit à l'ingénierie des processus et à la fabrication de lunettes, en passant par la gestion des attentes des consommateurs et la science des données appliquée à l'expérience client. L'intelligence artificielle a façonné de nouvelles solutions dans le domaine de la santé visuelle et du diagnostic.

Dans l'ensemble, l'IA est une technologie transformatrice qui continuera d'évoluer et d'avoir un impact sur divers aspects des opérations d'EssilorLuxottica, améliorant ainsi l'efficacité, l'innovation et l'expérience client. À cet égard, la Société s'engage à utiliser l'IA de manière responsable, dans le but d'équilibrer les progrès technologiques avec des résultats sociaux positifs.

De plus amples informations sont disponibles au chapitre 1 de l'URD 2024, section 1.4.2 « Innovation et design ».

Le sujet de l'IA est également pleinement intégré dans les processus d'évaluation et d'atténuation des risques d'EssilorLuxottica. Le Groupe reconnaît que l'essor de ces technologies fait peser de nouvelles menaces et vulnérabilités liées à la confidentialité des données et à la sécurité cyber/informatique. Plus de détails sont disponibles à la section 2.1 Facteurs de risque de l'URD 2024.

EUROFINS

Question 4: **Artificial Intelligence governance**

a) **Vision/mastery :**

- **Which of your company's activities and businesses are already being impacted by the use of AI?**
- **Which ones will be impacted by the use of AI in less than a year, in the medium term (between one and three years) and in the long term (more than three years)? Which ones do you think will be little or no impacted in the near future?**

Eurofins has one of the world's largest and most varied databases, rich with fingerprints of thousands upon thousands of food substances, biomarkers, DNA, drugs and many more. Thanks to Eurofins bioinformatics specialists and a large portfolio of tools dedicated to 'big data' analysis which enable us to begin to harness the power of Artificial Intelligence (AI) to continuously improve testing methods and improve productivity at our laboratories, Eurofins is uniquely positioned to derive new scientific meaning and make life safer.

There is significant scope at Eurofins to incorporate AI to increase productivity, automate interpretation of results, optimise accuracy and turnaround time, and create long-term cost efficiencies. These systems will ultimately contribute to better utilisation, controls, standardisation, and turnaround times. Some example applications available today are described below. Further applications are under development and will be announced and rolled out once completed.

Our innovative asbestos testing model in France (called CAUMET) utilises artificial intelligence to automatically clear a large portion of samples, significantly increasing our scientists' productivity and work satisfaction. This technology was developed by our expert team in France and is accredited by the Comité Français d'Accréditation (COFRAC). The technology is already deployed in all of our asbestos testing laboratories in France and will also be implemented at other asbestos testing laboratories in Europe.

Eurofins' laboratory teams in Nantes, France, developed an internal artificial intelligence tool that combines image recognition algorithms with Large Language Models (LLMs) to automate the sample recognition and registration processes. This allows Eurofins to automatically identify products, input estimated nutritional values and check the consistency of applied testing methods as well as result compliance. Thanks to Eurofins' internally developed LIMS, this AI-powered automation solution has been smoothly integrated with existing systems for improved user experience and data quality.

Eurofins' DiscoveryAI SAFIRE (Suite of ADMET Predictions for In Silico Refinement and Evaluation) is an advanced platform that leverages proprietary datasets, Artificial Intelligence (AI), and Machine Learning (ML), offering a unique capability for expediting

discovery. Eurofins Discovery's experienced informatics experts collected vast, high-quality and diverse datasets that provide a unique approach in predicting the ADMET (Absorption, Distribution, Metabolism, Excretion and Toxicity) properties of molecules. It sets a new standard in predictive analytics.

b) Impacts :

- **Have you measured the current direct and indirect impact of your company's use of AI on energy consumption (particularly electricity and water)? Have you projected the evolution of energy consumption resulting from the use of AI? In what timeframe(s)? Please provide figures.**
- **Have you identified the social consequences of your group's use of AI?**
- **What are the ethical issues raised by your company's use of AI?**
- **For each of these three areas (energy, social and ethical), do you integrate the potential impacts identified into your investment decisions? What organization have you set up and what measures have you taken to reduce or eliminate impacts (please be precise and illustrate your remarks with appropriate examples)?**

Outside of its disclosures of Scope 3 emissions (which includes Information and Communication Technology (ICT) purchases and Eurofins' own data centres and cloud computing usage ("eWaste") and water/wastewater, among other sources of emissions), Eurofins does not have a separate disclosure of electricity and water consumption related to the use of AI, nor has it projected future consumption.

The Group Code of Ethics ("the Code") sets clear principles and guidelines for ethical and compliant behaviour for all aspects of Eurofins' business to ensure that our clients, suppliers and employees can rely on our integrity. As stated in the Code, Eurofins is committed to treating information with respect and protecting personal data from unauthorised disclosure. We respect privacy by collecting, using, retaining, sharing and disclosing personal data fairly, transparently, securely and in accordance with legal requirements. We share information on a strict need-to-know basis only. We shall protect information about, or belonging to, our customers, suppliers, Members, Associates or our business and, unless strictly necessary for the conduct of our business, we shall not transmit such data outside of the Eurofins Company which acquired it or beyond the Members of that Company who absolutely need it to perform their work. Regarding intellectual property, Eurofins respects the intellectual property rights of third parties. Inappropriate use of others' intellectual property may expose Eurofins and its Members to criminal and civil fines and penalties. Therefore, Eurofins Members should seek appropriate legal advice and formal authorisation from their direct supervisors before they solicit, accept or use proprietary information from others. The appropriate licences should be acquired if developing a product or service that uses intellectual property not belonging to Eurofins. Eurofins IT is constantly assessing how to safely and compliantly make useful tools available within Eurofins, to help employees work more efficiently while protecting company information.

As one of its priorities, the Eurofins Board of Directors has set the objective to strengthen the Board composition in order to foster industry experience and digitalisation, including artificial intelligence expertise.

c) Dependency :

- **How many AI systems do you use?**
- **Have you anticipated any possible dependence on your AI system suppliers?**
- **If so, how have you responded or do you plan to respond to this risk?**

AI tools, particularly those related to our business activities, are developed and utilised in-house. For non-specialised applications, we also use external suppliers like Microsoft Copilot, though such tools are only authorised for use if they are compliant with our stringent IT security rules. As a decentralised network composed of entreprenurial-led companies aimed at fostering business agility and scientific innovation, we do not have an active count of AI tools that are being developed and deployed.

In terms of supplier dependence, Eurofins utilises multiple suppliers for IT and does not believe it is dependent on any one major supplier.

As a company that extensively uses IT in virtually all aspects of our business, we are dependent on the continued and uninterrupted performance of our IT systems. This dependence would also extend to AI. Risks include, but are not limited to, cyber security, data protection and confidential information. For such risks, Eurofins has dedicated mitigation measures including an ongoing large-scale transformation programme aimed at improving the long-term viability, security and resilience of its IT systems and protecting its assets, including customer data and proprietary data. Committees at the executive and Board level bring a wide range of experience and competencies to oversee these risks.

HERMÈS

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'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 ?**

L'intelligence artificielle (IA) transforme de nombreux secteurs et métiers, apportant des changements significatifs dans la manière dont les entreprises opèrent et interagissent avec leurs parties prenantes, collaborateurs, clients, fournisseurs.
L'intelligence artificielle est utilisée dans certains de nos systèmes, via nos partenaires et déployé lors que cela est pertinent. Le groupe est ouvert et attentif aux changements, à tout ce qui pourrait permettre de préserver et accompagner notre modèle singulier tout en déchargeant les opérationnels de taches lourdes et répétitives.
Il est important de noter que la maison reste attentive aux questions de gouvernance et d'éthique associées.
Des premiers cas d'usage commencent à émerger :

- IT for IT : Amélioration des services informatiques et techniques (automatisation, documentation, aide au développement).
- Data : Utilisation de la Business Intelligence au service de l'aide à la décision, au reporting, à la recherche documentaire.
- Outils retails : soutien au centre de relation client, et accompagnement des processus logistiques.
- Optimisation des outils de la Supply Chain, permettant une automatisation de certains processus logistiques et d'aide à la décision.

La maison restera cependant fidèle à son modèle artisanal et les artisans continueront à travailler la matière et exprimer nos savoir-faire et le geste de la main. L'accès à la formation continue sera peut- être simplifiée et enrichie d'intelligence pour mieux répondre à leurs questions au quotidien.

De la même façon, la création restera entre les mains de nos créateurs et artistes exprimant un point de vue sur la maison, nos matériaux, nos savoir-faire et la contemporanéité

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 ? 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) ?**

L'IA n'est pas neutre en termes d'impacts, mais compte tenu de nos usages actuels nous ne mesurons que l'impact environnemental de nos usages Cloud et nous hébergeons exclusivement nos IA sur ces deux systèmes. Quand l'IA est embarquée dans des logiciels / applications partenaires, elle est embarquée dans le cloud du partenaire.

En termes de conséquences sociales et éthiques de l'IA nous avons identifié :

- le besoin de formation pour permettre à chaque collaborateur de comprendre et de pouvoir utiliser l'IA avec responsabilité. Cette formation est d'autant plus nécessaire qu'elle assure l'employabilité et limite les inégalités générationnelles.
- Confidentialité et protection des données personnelles : Assurer une gouvernance rigoureuse pour préserver la vie privée des collaborateurs et des clients est un enjeu prioritaire pour le groupe qui s'est doté d'une gouvernance structurée. Ces éléments sont décrits dans le chapitre 3.5.5 du document d'enregistrement universel (Ethique et conformité – protection des données personnelles).

Afin d'encadrer ces évolutions technologiques en restant fidèle aux valeurs de la maison, une gouvernance se met en place en 2025 autour d'un comité de gouvernance Intelligence artificielle.

Cette séquence de comité est là pour assurer :

- Le **recensement exhaustif** des projets et initiatives afin de pouvoir identifier les potentielles interactions IA entre elles et corriger des biais si nécessaires.
- La **maitrise qualitative technologique** : précision, robustesse, la mesure de performance, la transparence, l'explicabilité
- La **responsabilité de l'approche** : mesure de biais (modèles, données, interface), impact, confidentialité, risque et conformité (évaluation des risques), validation des rôles et responsabilités

Nous sommes également particulièrement attentifs à la conformité aux réglementations, y compris RGPD et IA act, loi européenne sur l'intelligence artificielle.

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 ?**

Nous utilisons aujourd'hui un certain nombre d'applications partenaires, utilisant l'intelligence artificielle, et n'identifions pas de dépendance fournisseurs, compte tenu de la diversité de l'approche du groupe.

KERING

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'IA ?**

Kering a créé depuis 2019 une équipe pour développer l'usage de l'IA au sein du Groupe. Cette équipe s'est d'abord focalisée sur l'IA analytique et notamment le Machine Learning, puis a étendu cette activité à l'IA générative depuis 2023.

Les principales activités impactées par le recours à l'IA analytique dans certaines Maisons concernent la gestion de la chaîne d'approvisionnement pour aider à prévoir la demande et optimiser le niveau de stock par produit.
Les équipes Finance disposent également d'une solution d'assistance à la prévision des ventes selon une fréquence améliorée.

Concernant l'IA générative, l'ensemble des collaborateurs a accès à un outil de chat interne sécurisé.
En complément, un certain nombre d'expérimentations sont en cours pour améliorer la productivité des fonctions finance, juridique et autres fonctions Corporate. Elles sont relatives à la recherche d'informations spécifiques au sein de documents internes contenant des données non structurées. Ces fonctions de recherche permettent soit de disposer de données structurées sur un document unique, soit de retrouver une information au sein d'un ensemble de documents internes via un chat. Les fonctions de traduction instantanée de documents sont également testées.

Pour le service client, une solution est en en place, dans certaines géographies, pour améliorer la qualité des réponses des conseillers de clientèle sur certains canaux de contact client et pour leur fournir une aide à la synthèse des échanges clients.
Au sein du département informatique, Kering a mis en place, pour certaines technologies, une solution d'assistance à la génération et à la vérification de la qualité du code produit. Un certain nombre d'expérimentations sont également en cours concernant le monitoring applicatif et l'assistance à la résolution d'incidents.
Une solution est en cours de déploiement avec les Ressources Humaines pour améliorer la mobilité interne.

– **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) ?**

Dans l'utilisation de l'IA générative, Kering suit une approche maîtrisée visant à assister ses salariés en leur permettant d'améliorer leur efficacité dans leur travail. En même temps, en tant que tiers de confiance, Kering reste extrêmement vigilant quant à la sécurité et à la fiabilité de son système d'information et à la protection des données de ses clients.

A court terme, la priorité est de poursuivre l'adoption par les différentes fonctions du siège et du service client des solutions identifiées et en cours de test (chat générique, extraction d'information, chat sur des documents internes, traduction, assistance aux conseillers clients). La seconde priorité est de déployer des usages dans les boutiques pour assister les conseillers de vente et faciliter leurs interactions avec les clients (recherche de produits simplifiée, recommandation de produits, prise de notes optimisée, recherche de procédure simplifiée...).

Les processus de planification logistique seront également impactés à moyen terme. Kering conserve une veille technologique sur les processus de merchandising et créatif mais reste vigilant sur ces domaines où la créativité humaine reste au cœur de la stratégie. A long terme, il est encore difficile de se projeter, étant donné la vitesse d'évolution de ces technologies.

- **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

Les métiers qui reposent sur la créativité, l'émotion, l'empathie et des interactions humaines complexes sont au cœur de l'industrie du luxe et de la mode. Alors que l'IA pourra certainement aider et transformer certains aspects de ces métiers, la dimension humaine restera cruciale pour de nombreux rôles dans cette industrie et cela pourra constituer un facteur différentiant.
Les métiers qui devraient être moins impactés par l'IA dans un proche avenir, sont notamment :

- **La Direction artistique et le Studio** : la création d'un concept unique, l'expression artistique et l'innovation restent des compétences humaines essentielles. Les designers apportent une vision créative et émotionnelle qui ne peut (ne doit) pas être entièrement reproduite par des algorithmes.
- **Le Conseil à la vente** implique une compréhension profonde des goûts, de la morphologie et des besoins émotionnels des clients. L'IA peut recommander des produits, mais nos conseillers à la vente sauront mieux adapter les conseils en fonction de facteurs culturels, sociaux et personnels.
- **Le Visual Merchandising créatif** : ce rôle exige une compréhension de la présentation visuelle en magasin, de l'ambiance et de la psychologie des consommateurs. L'IA peut offrir des outils d'analyse, mais la capacité de créer une expérience d'achat immersive et émotionnelle demeure humaine.

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) ?**

Les solutions utilisant l'intelligence artificielle sont actuellement soit hébergées dans le Cloud qui permet une lecture directe de la consommation de ressources, soit des solutions SaaS.

Les fournisseurs de solutions SaaS ne fournissent pas à date de lecture directe de la consommation des ressources par client. Kering dispose de la part de ses principaux éditeurs SaaS d'un rapport annuel de l'équivalent carbone de son activité avec leur solution. Ce rapport est aujourd'hui basé sur une clé de répartition au prorata du chiffre d'affaires des éditeurs avec Kering. Le reporting de la consommation directe est prévu dans les roadmaps carbone net zéro des éditeurs, mais n'est pas disponible à date.

Les fournisseurs de Cloud mettent à disposition de Kering une conversion théorique de la consommation de Kering en équivalent carbone et en kWh. Kering ne dispose pas à ce jour de la lecture de l'impact sur la consommation d'eau de la part de ces fournisseurs.

Depuis 4 ans, Kering a réalisé plusieurs exercices d'optimisation de la consommation de ressources dans le cloud (approche FinOps). La consommation le plus importante correspond aux phases de développement et d'entrainement des modèles d'Intelligence Artificielle. En phase de production, le modèle est optimisé et industrialisé pour des raisons de performance et de consommation. Les modèles d'Intelligence Artificielle développés en interne sont des modèles statistiques simples (et non des LLMs), donc avec un faible impact sur la consommation d'énergie.

- **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.**

A date, le service informatique du Groupe représente moins de 1 % des émissions de carbone de Kering.

Kering n'a pas encore réalisé de projection à long terme spécifique à l'intelligence artificielle sur sa consommation en carbone.

Les logiciels représentent actuellement environ 14 % de l'empreinte carbone du service informatique. Kering projette une réduction de cette empreinte sur la base des engagements de réduction de l'impact carbone de ses éditeurs qui sont sous monitoring via les conditions d'achat et le reporting carbone annuel mis en place pour les éditeurs les plus importants.

Le Cloud représente environ 5 % de l'empreinte carbone totale du service informatique et Kering anticipe une progression d'environ 50 % d'ici 2035. La mise sous contrôle tient à la fois à notre activité d'optimisation FinOps / GreenOps et aux engagements de réduction carbone de nos fournisseurs de Cloud.

Plus spécifiquement pour l'Intelligence Artificielle, Kering a, de plus, une stratégie de solutions simples et sobres lorsque des solutions spécifiques sont développées en interne. Kering n'a pas prévu de développer ses propres modèles de langage (LLM), qui seraient susceptibles d'augmenter fortement la consommation d'énergie.

Kering est en cours d'analyse d'une solution de monitoring de l'usage de l'IA incluant des fonctionnalités de mesure des impacts sur sa consommation d'énergie.

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Kering envisage l'Intelligence Artificielle comme une augmentation de la performance de ses métiers et non comme le remplacement ou la disparition de certains métiers même si des gains de productivité paraissent probables.
La stratégie de Kering consiste à former ses collaborateurs aux solutions d'Intelligence Artificielle, à les encourager à les adopter tout en percevant leurs limites et biais, et à intégrer ces solutions dans nos processus décisionnels et opérationnels. À plus long terme, Kering va amorcer une réflexion sur les conséquences de cette technologie sur les métiers, notamment pour l'intégration des profils juniors.

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Kering est pleinement conscient des problèmes d'éthique que peut soulever l'IA, notamment liés au biais algorithmique culturel, sociétal, de genre, etc., conséquence des données d'entraînement utilisées par les éditeurs d'IA.
De plus, l'utilisation de l'IA pour la création de collections ou d'image soulève des questions sur la propriété intellectuelle et l'authenticité, notamment si des algorithmes reproduisent des tendances sans véritable innovation humaine.

– 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) ?

Pour le domaine énergétique, le critère carbone, et par conséquent énergie verte, est pris en compte dans la décision d'achat via les grilles d'évaluation des offres et l'exigence contractuelle de reporting.

Conformément à l'AI Act, Kering a constitué en 2024 une gouvernance rassemblant les responsables juridiques, Propriété Intellectuelle, Privacy, Conformité, Cybersécurité, Data Intelligence, Architecture IT et Innovation. Ce Comité IA a pour mission de valider les cas d'usage des différentes équipes du Groupe et de réaliser une revue approfondie des risques de conformité vis-à-vis de la réglementation européenne, éthiques, sociaux, Privacy et Sécurité. Des campagnes de communication et de formation visant chaque employé sont organisées pour sensibiliser sur le risque et la gouvernance en place.

c) Dépendance :

– Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Kering est soucieux de diversifier ses systèmes d'IA dans une logique d'indépendance et de contrôle. Concernant la couche applicative, nous constatons que la plupart des solutions du marché que Kering utilise, intègrent déjà ou vont intégrer des éléments d'IA générative

(par exemple Salesforce, SAP, Microsoft, Service Now). Ces solutions reposent sur un nombre de modèles de fondation répartis entre plusieurs acteurs.
Pour les usages d'IA génératives propres, Kering s'appuie à ce stade sur Gemini (Google) et GPT (OpenAI). Il y a également quelques usages de Claude Sonnet (Anthropic) pour l'aide au développement de certains logiciels. Kering va explorer la solution mise à disposition par Mistral AI dans les prochains mois.
Concernant l'IA classique, Kering utilise ses propres solutions développées en langage Python, en s'appuyant sur des librairies open source et du code en propre.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Kering est actuellement dans une phase d'exploration du marché et cherche à diversifier ses fournisseurs dans un soucis d'indépendance mais également car cette technologie évolue très vite. À titre d'illustration, Kering utilise Copilot fourni par Microsoft pour la solution de chat généraliste, Vertex AI et Gemini fournis par Google pour le développement de certaines solutions sur mesure. Pour les agents, certaines solutions fournies par Mistral AI et OpenAI vont également être explorées.

- **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

LEGRAND

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'IA ?

Plusieurs métiers du Groupe bénéficient déjà d'initiatives concrètes d'IA, notamment :

- Vente & *Marketing* : la rédaction de contenus *marketing*, le support client avec un agent conversationnel, la *Customer Data Platform* pour mieux comprendre les besoins clients et répondre de manière plus personnalisée, ou encore l'utilisation de l'IA dans l'analyse de sentiment lors des enquêtes globales de satisfaction clients.
- Qualité et données produits : l'IA détecte et corrige les erreurs dans nos bases de données et enrichit nos fiches produits.
- Logistique, opérations et développement logiciels : *process mining* pour identification et réalisation de gain de productivité, mise en place d'outils d'IA pour les développeurs logiciels au sein des équipes de Recherche et Développement
- Fonctions supports : assistants IA pour aider au recrutement, pour collecter les données CSRD et bientôt pour analyses concurrentielles et de tendances de marché.
- De façon générale, la reformulation, traductions et vérification d'écrits professionnels, la rédaction de comptes rendus, l'optimisation des déplacements, etc.

– 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) ?

Notre approche est d'augmenter les capacités des métiers grâce à l'IA, c'est-à-dire de faire plus, ou faire mieux, ou encore de libérer du temps pour concentrer nos capacités sur des activités spécifiques à plus forte valeur ajouté.

- Métiers concernés à court terme (<1 an) : *Marketing*, Ventes, Service client, Qualité produit, Support administratif, Développement logiciels.
- Métiers concernés à moyen terme (1–3 ans) : Recherche et Développement, Logistique ; Ressources Humaines, Finance, RSE.
- Métiers concernés à long terme (>3 ans) : Innovation produit, automatisation des processus industriels, stratégie d'entreprise, décisionnel intelligent et optimisation de processus.

– Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

Les technologies IA se développent trop rapidement pour pouvoir répondre raisonnablement à cette question.

Les activités très relationnelles et au plus proche du terrain seront probablement les moins concernées à court terme.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Nous ne disposons pas encore de mesure directe consolidée.

Les IA que nous utilisons reposent sur des infrastructures *Cloud* partagées, ce qui rend difficile l'attribution spécifique des consommations d'énergie et d'eau aux applications d'IA.

Nous avons engagé une démarche d'évaluation énergétique *via* nos fournisseurs *Cloud* pour estimer l'impact moyen par usage.

Une analyse plus détaillée est prévue à horizon 2026. À noter que nos fournisseurs *Cloud* ont leur propre feuille route pour réduire leur empreinte carbone et leur consommation d'eau avec de fortes ambitions.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Oui, plusieurs points de vigilance ont été identifiés :

- un besoin d'accompagnement humain et de montée en compétences des équipes, que nous avons adressé *via* un programme de formation dédié pour rendre l'IA accessible et compréhensible par tous ;
- en matière de Ressources Humaines, l'IA est utilisée comme support, et non pour une décision autonome.

Notre approche est d'augmenter les capacités des métiers grâce à l'IA, c'est-à-dire de faire plus, ou faire mieux, ou encore de libérer du temps pour concentrer nos capacités sur des activités spécifiques à plus forte valeur ajouté.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA sont les suivants :

- biais algorithmiques potentiels, en particulier dans les domaines RH et clients ;
- manque de transparence sur les résultats générés par certains modèles IA ;
- protection des données sensibles face aux outils de génération ou d'analyse automatisée.

Pour y répondre, nous avons lancé l'initiative "*Responsible AI*" qui inclut des audits, des formations et des garde-fous techniques dans le déploiement de nos outils IA.

- **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) ?**

Oui, ces dimensions sont pleinement intégrées dans notre processus d'arbitrage et de gouvernance des projets IA et digitaux.

Toutes les initiatives majeures sont revues par la direction digitale du Groupe, qui a pour mission de :

- garantir un impact positif et mesurable des solutions mises en œuvre ;
- identifier, évaluer et réduire les risques associés, qu'ils soient énergétiques, sociaux ou éthiques.

La gouvernance associée est la suivante :

- un comité d'investissement digital où les projets sont évalués selon des critères de valeur ajoutée, de soutenabilité et de responsabilité ;
- une cellule "*Responsible AI*", pilotée par la direction digitale, en lien avec les équipes RSE, RH, cybersécurité et IT ;
- un travail d'acculturation des collaborateurs *via* notre programme *Legrand Digital Literacy*, incluant des modules sur les biais IA, la transparence algorithmique, et la consommation énergétique.

Exemples concrets :

- des solutions ont été écartées lorsqu'elles posaient un risque en termes de souveraineté ou d'opacité algorithmique ;
- L'agent IA produit a été conçu avec une validation fonctionnelle et éthique en amont, notamment sur l'origine des données et sur les activités impactées des équipes ;
- Pour les solutions *Cloud*, nous avons engagé des échanges avec nos fournisseurs pour mieux comprendre leur empreinte environnementale, et limiter les usages superflus.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Nous utilisons environ 30 projets / applications IA actifs, déployés sur une douzaine de solutions technologiques différentes.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

Le risque est identifié et traité de la façon suivante :

- cartographie des dépendances critiques ;
- intégration de clauses contractuelles de réversibilité ;
- standardisation de notre architecture interne, capable d'héberger des multiples outils IA.

– Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?

Nous évitons les solutions IA fermées ou propriétaires sans alternative.
Nous développons nos propres plateformes IA internes.
Nous participons à des projets collaboratifs pour évaluer des alternatives souveraines et éthiques.

L'ORÉAL

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'IA ?

Au cœur de la transformation Beauty Tech de L'Oréal depuis plusieurs années, l'IA permet d'exploiter la richesse de notre base de données unique au service de notre croissance, notamment dans le cadre d'innovations produits et de services personnalisés pour nos consommateurs.

L'IA est ainsi intégrée dans plusieurs métiers, notamment ceux de la Recherche et Innovation, et ceux du Marketing Digital. **En Recherche**, l'IA permet à nos équipes R&I d'être encore plus efficaces au service de l'innovation avec la sélection d'ingrédients de performance de façon accélérée, avec Fast Color qui permet de formuler / reformuler nos produits de coloration capillaires de façon accélérée en fonction des objectifs de nuances.

L'IA est également intégrée par nos équipes **Digitales et Tech** pour accompagner les consommateurs dans leur parcours de découverte et d'achat, avec des services de diagnostic de peau, ou d'essayages virtuels de maquillage, avec plus de 110 millions de sessions en 2024 (66 pays, 33 marques).

L'IA, ou plutôt l'IA Générative, est également utilisée pour créer des images pour nos marques au travers de ce que nous appelons CREAltech (étant précisé que nous ne générons pas d'images réalistes de visages, de corps, de peau ou de cheveux pour soutenir/démontrer les bénéfices de nos produits dans nos communications externes). Enfin l'IA est au cœur du développement de BET-IQ : BETiq est une application prédictive et propriétaire qui permet d'optimiser nos investissements publi-promotionnels entre nos multiples points de contacts avec les consommateurs, de mesurer le retour sur investissement à court terme mais aussi de continuer à construire la brand-equity sur le long terme.

Par ailleurs, nous avons mis à la disposition de **l'ensemble des collaborateurs du Groupe** un L'Oréal-GPT, une version sécurisée d'IA générative développée par le Groupe, grâce à laquelle les collaborateurs peuvent expérimenter la GenAI dans leurs tâches quotidiennes, dans un environnement L'Oréal sécurisé. L'OREAL GPT permet à chacun de rechercher des informations de façon augmentée, de traduire des documents, de simplifier des tâches sans valeur ajoutée.

- **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 ?**

Comme indiqué, les métiers de la Recherche et Innovation comme ceux du Marketing Digital sont les plus concernés aujourd'hui. De nouveaux cas d'usage ont été plus récemment développés au sein de ces métiers. A titre d'exemples nous pouvons citer :

- L'Oréal Paris Beauty Genius, le premier conseiller de beauté virtuel. Il fournit des conseils et des recommandations personnalisés aux consommateurs, en incluant également des tutoriels personnalisés. La technologie est protégée par plus de 10 brevets et ses algorithmes ont été entraînés sur plus de 150 000 images annotées par des dermatologues.
- CreAltech, notre nouveau « laboratoire de création de contenus d'IA générative », qui permet une montée en compétences continue des équipes marketing et une créativité augmentée en phase d'expérimentation.

Les technologies évoluent rapidement. Il est difficile d'en estimer les impacts de manière précise. Dans ce contexte, L'Oréal a fait le choix d'avancer de manière responsable et pragmatique sur le sujet en donnant la priorité à :

- La compréhension des risques liés à l'IA Genérative (sécurité des données, hallucinations, réputation, développement durable etc.). Des *do's and don'ts* ont été largement diffusés à l'ensemble des collaborateurs et ce depuis 2023.
- Nos collaborateurs sont par ailleurs formés. Plus de 45 000 collaborateurs ont déjà suivi des formations sur l'IA. Cette formation s'ajoute aux 181 000 heures de formation en Tech, Data et IA prodiguées en 2024
- La poursuite de nos cas d'usage les plus pertinents et prioritaires est conduite avec prudence et responsabilité, afin d'évaluer le potentiel en priorisant nos efforts sur le marketing, la R&I et les collaborateurs avec notre outil interne L'OréalGPT.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

L'impact de l'IA sur la consommation d'énergie est intégré dans les réflexions autour des cas d'usage et du déploiement des technologies au sein du Groupe. Nous avons un process suivi par toutes nos équipes IT-Tech qui intègre ces paramètres dans la phase de conception des projets et des choix d'infrastructures. Par ailleurs, comme nous dépendons des choix des partenaires Tech avec qui nous contractons, nous avons engagé avec chacun d'entre eux un dialogue responsable visant à limiter l'empreinte environnementale de nos usages. L'ensemble des équipes IT / tech concernées par ces développements de cas d'usage AI ont été formées (Going Sustainable Together- dedicated to IT&Tech - 91% de personnes formées à fin 2024 soit 2257 personnes).

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

La non-obsolescence des compétences maitrisées par nos collaborateurs a toujours été une priorité pour notre Groupe. C'est pourquoi nous avons fait le choix de mettre l'accent sur la formation des collaborateurs et leur montée en compétences nécessaires pour travailler avec l'IA. Nous avons ainsi investi massivement en ce sens afin que chacun puisse bénéficier de la même manière des avancées technologiques et ne pas se retrouver « en arrière » par rapport à d'autres collègues.

La formation en ligne, GenAI for all, accessible à l'ensemble des collaborateurs, a 3 objectifs : comprendre comment fonctionne l'IA Générative, en saisir les limites et les opportunités mais également apprendre à prompter. Plus de 45 000 collaborateurs ont déjà suivi cette formation. Cette formation s'ajoute aux 181 000 heures de formation en Tech, Data et IA prodiguées en 2024.

La formation des collaborateurs à l'IA Générative est également abordée dans le cadre du dialogue avec les partenaires sociaux.

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

L'Oréal s'engage à utiliser de manière éthique et responsable l'IA et l'IA Générative, dans un environnement contrôlé. Fondés sur nos Principes Éthiques - Intégrité, Respect, Courage et Transparence - L'Oréal a établi 7 "Principes pour une IA digne de confiance", en collaboration avec des experts externes, afin de définir ce cadre qui guide L'Oréal dans le développement, le déploiement et l'utilisation des systèmes d'IA. Nos principes comprennent supervision humaine, sécurité et fiabilité, confidentialité et protection des données, transparence, non-discrimination et équité, IA responsable et durable.

– 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) ?

Une gouvernance responsable a été mise en place autour de nos cas d'usage IA et IA Generative, avec la création d'un Groupe de Travail dès 2023, avec 4 objectifs :

- Identifier les cas d'usage de l'IA générative stratégiques ;
- Définir un cadre d'utilisation responsable de l'IA générative, en tenant compte des risques potentiels;
- Former l'ensemble des collaborateurs sur le potentiel de l'IA, les risques et les règles liés à l'IA générative (« *do's and dont's* ») et comment l'utiliser à bon escient ;
- Établir une gouvernance entre les équipes techniques, les Métiers et les RH pour évaluer le paysage de l'IA générative avec des règles et processus communs.

L'utilisation de l'IA et de l'IA générative chez L'Oréal est encadrée par des principes éthiques et se déroule dans un environnement contrôlé. Nos 7 principes pour une IA digne de

confiance, établis en 2021, guident le développement et l'utilisation de l'IA chez L'Oréal comme détaillé ci-avant.

L'Oréal a mis l'accent sur la formation pour accompagner ses collaborateurs sur les compétences et les connaissances en Tech, Data et IA., comme cela est détaillé ci-dessus. En complément de "Gen AI for all" et pour promouvoir une utilisation responsable et fiable de l'IA, nous avons également lancé en 2024 le programme de formation en ligne « L'Oréal Trustworthy AI awareness» (Sensibilisation à l'IA digne de confiance de L'Oréal). Le programme est disponible en 4 langues (français, anglais, espagnol et chinois). Il est destiné aux collaborateurs des services informatiques, Tech et Data, et leur fournit les connaissances et les compétences nécessaires pour développer et mettre en œuvre une IA digne de confiance. La formation couvre ce qui constitue une IA digne de confiance, son importance pour L'Oréal et comment intégrer ces principes dans les activités quotidiennes.

L'Oréal intègre ces éléments dans ses prises de décision d'investissement, au regard notamment de l'état de la technologie et des possibilités de développement.

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 ?**

Le Groupe utilise un nombre important de différents systèmes d'IA, certains développés en interne, d'autres sur la base des modèles développés par des grands acteurs externes. L'objectif est de bénéficier des meilleures solutions disponibles sur le marché tout en conservant une flexibilité et une capacité d'adaptation. Notre stratégie pour réduire le risque de dépendance repose sur la diversification des fournisseurs et des partenaires, en gardant une flexibilité sur les solutions/modèles les plus adaptés à nos cas d'usage, tout en misant également sur le développement en interne de certains cas d'usage. A cette fin, nous pouvons compter sur nos capacités existantes de développement et nos 8 000 talents (Digital, Tech et Data), ainsi que sur les collaborations avec nos partenaires. L'Oréal crée ainsi un solide écosystème externe qui favorise les opportunités de nouvelles solutions.

Par ailleurs, le fonds de capital-risque d'entreprise, BOLD (*Business Opportunities for L'Oréal Development*) permet au Groupe d'investir dans des startups.

LVMH

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'IA ?**

Le Groupe LVMH est nourri par l'innovation depuis toujours. L'IA est une de ces innovations qui impacte ou est amenée à impacter de nombreuses activités.

LVMH s'assure que les métiers impactés par l'IA, le soient au bénéfice de leur quotidien, qu'elle soit utilisée de manière responsable, et qu'elle ne soit jamais amenée à remplacer l'Humain tant à court, moyen que long terme. LVMH a lancé des initiatives telles que AI for Business ou Digital Transformation, visant à accompagner ces métiers notamment dans leur appropriation de l'IA.

Plusieurs métiers bénéficient d'ores et déjà de cette innovation.

- **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) ?**

Réponse similaire à la précédente.

- **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

Réponse similaire à la précédente.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

LVMH est engagé dans une démarche de respect de l'environnement par le déploiement d'une charte Green IT visant notamment à l'optimisation de sa consommation énergétique en se dotant d'un calendrier de mise en œuvre visant une réduction de 20% des émissions liées à l'IT en 2026 (année de référence 2021), et ce malgré les potentielles augmentations des usages de l'IA.

LVMH a également déployé une initiative AI for Green dont l'objectif est de limiter les impacts environnementaux grâce aux opportunités offertes par cette innovation.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Consciente des enjeux éthiques qu'une mauvaise utilisation de l'IA peut représenter, LVMH s'est dotée d'une Charte sur l'IA Responsable (comprenant un volet relatif aux conséquences sociales), d'une gouvernance permettant la mise en œuvre des principes qu'elle contient, ainsi que d'une approche Human Centric.

Ces initiatives adressent les enjeux éthiques propres à LVMH qui sont ensuite transposés dans les usages de l'IA qui sont faits au sein du Groupe.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Réponse similaire à la précédente.

- **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) ?**

Consciente des enjeux éthiques qu'une mauvaise utilisation de l'IA peut représenter, LVMH garanti que les principes de la Charte sur l'IA Responsable sont effectivement pris en compte dans les décisions d'investissement.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

LVMH utilise une grande diversité d'IA notamment au travers des services et solutions informatiques fournis par ses fournisseurs.

Elle s'assure que ces systèmes d'IA sont adaptés aux métiers qu'elles servent, mais également aux enjeux éthiques propres à LVMH.

Ces fournisseurs s'engagent à minima à respecter certaines obligations relatives à la création et l'utilisation de l'IA tel que décrites dans le Code de Conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux de LVMH.

- **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

LVMH a conscience du risque de dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs de système d'IA. Pour prévenir ce risque elle s'assure d'avoir diversifié les systèmes et modèles d'IA utilisés afin de rester agile dans un environnement en perpétuelle évolution.

- **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Réponse similaire à la précédente.

MICHELIN

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'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 ?**

  - L'intégralité des métiers du Groupe Michelin est aujourd'hui impactée par l'utilisation de l'AI. Dans notre Document d'Enregistrement Universel 2024, nous indiquons page 39 que l'IA est un « levier majeur d'innovation dans de nombreuses applications ». Pour certains métiers il s'agit d'un usage historique, de plus de 10 ans grâce aux systèmes d'apprentissage automatique. Pour d'autres métiers, l'utilisation est plus récente et liée à la disponibilité des systèmes d'IA générative.
  - L'utilisation continue de progresser, par exemple avec des outils plus performants pour les concepteurs de matériaux et de pneus (cf. l'innovation avec l'IA citée page 31 du Document d'Enregistrement Universel 2024). L'industrie construit de nouvelles opportunités d'automatisation, pour des retours aux standards Qualité plus rapides, qui réduisent les pertes matière et énergie (cf. priorités indiquées page 13 du Document d'Enregistrement Universel 2024). L'intégralité des métiers utilisant de l'information, des documents, a accès à des outils d'IA générative améliorant leur productivité. L'appropriation est en cours depuis 2024, grâce à notre programme d'adoption d'une IA responsable.

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 ? 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) ?**

  - L'utilisation directe de l'IA est mesurée quant à sa consommation d'énergie. Les calculs sont effectués soit sur nos data centers internes, soit sur les espaces protégés aux seins des Clouds de nos fournisseurs. Dans le premier cas la consommation énergétique est connue. Dans le second cas nos hébergeurs nous indiquent un équivalent d'émission de CO2. Les projections résultent des plans de déploiement de nos solutions d'IA classiques et génératives, internes et externes.

- Les conséquences sociales du recours à l'IA ont été identifiées et analysées lors d'études internes et externes. La première étude a porté sur l'analyse de sens d'un chatbot ouvert à nos consommateurs, avec la contribution du responsable du centre d'appel consommateur. Une seconde étude menée par des chercheurs externes en sciences sociales, pour le compte de Michelin, s'est focalisée sur les impacts des outils dits « copilotes » auprès de leurs utilisateurs. Ces conclusions ont orienté le programme de déploiement avec un accompagnement renforcé sur le sens et le positionnement de ces outils, et un plan de formation plus adapté. Une troisième étude pluridisciplinaire (interne/externe, sciences sociales et sciences de l'information) a porté sur le rôle du manager vis-à-vis de l'IA.
- Le recours à l'IA a été accompagné d'une réflexion collective sur l'éthique de l'IA. Au-delà d'un manifeste d'IA responsable guidant les acteurs internes, le Groupe s'est doté en 2025 d'un chapitre supplémentaire dans son Code d'Ethique. Celui-ci expose les 3 principes fondamentaux de l'IA éthique et responsable chez Michelin : des systèmes d'IA centrés sur l'humain, la volonté lorsque nécessaire de construire et d'utiliser des systèmes d'IA explicables, et la clarté quant à la responsabilité de chacun des systèmes d'IA utilisés.
- Les décisions d'investissements sont prises selon les enjeux soit au niveau du Groupe avec des instances de gouvernance Data & AI, soit au niveau des entités construisant les systèmes. Ces instances de gouvernance priorisent les projets au regard des 3 composantes de la stratégie du Groupe Michelin :
  « People, Profit, & Planet ». Les domaines énergétique, social et éthique relèvent des critères de décision des composantes People et Planet. Exemple concret d'un système d'IA construit ou acheté par l'entité principale, à savoir le département Data & IA de la DSI du Groupe Michelin : les grilles de passage de jalon pour lancer un projet, pour valider une solution pour test utilisateurs, pour valider une mise en production, comporte des contrôles sur les domaines énergétiques, sociaux et éthiques.

Extrait du questionnaire « Gate before Production » : GBP 8 - SUSTAINABLE
Has this use case a positive impact on the Planet, and if yes which one?
Does this case involve an LLM? If yes, has the impact of the model being analyzed during the choice of the model?

Ceci permet de tracer les décisions pour un choix de modèle d'IA classique ou générative appropriés. Nous capturons ainsi les systèmes à impact positif (dont l'objectif est la réduction de la consommation de matière et/ou énergie), et justifions le cas échéant du choix d'un modèle bien dimensionné pour limiter les consommations à un niveau proportionné à l'usage. Deux cas récents : validation d'un modèle d'optimisation logistique par l'IA qui réduit les durées des transports maritimes et réduit ainsi la consommation de fioul, et modification d'un chatbot interne vers un LLM (Large Language Model) léger moins consommateur en énergie.

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 ?**
  - Le Document d'Enregistrement Universel 2024 indique page 39 plus de 9 000 usages de l'IA dans le Groupe Michelin. Les applications d'IA exploitent des modèles construits en interne dans plus de 75% des projets. Les autres applications reposent sur des modèles de fondations de type LLM (Large Language Model), soit open-source, soit propriétaires avec un usage contractualisé.
  - La volonté d'une dépendance maitrisée est à l'origine de la construction des compétences et des capacités internes du Groupe Michelin. Nous avons la capacité interne de répondre aux cas d'usage les plus exigeants en matière de confidentialité : construction des modèles d'IA avec des ressources internes, humaines et techniques (matérielles et logicielles). Le recours à des capacités externes telles que l'hébergement Cloud et les modèles de fondation propriétaires nous permettent d'exploiter au mieux le marché, sans remettre en question l'exigence précédente sur les cas les plus exigeants.

ORANGE

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'IA ?**

Orange a placé l'utilisation de la data et de l'intelligence artificielle (IA) au cœur de sa stratégie d'innovation pour une expérience client réinventée, une meilleure qualité de ses décisions et une efficacité opérationnelle accrue. Pour créer de la valeur durable et renforcer la confiance des utilisateurs dans l'IA, l'approche du Groupe vise à s'assurer de la prise en compte des défis éthiques et sociaux spécifiques à l'IA en matière de respect des droits humains, des libertés et des valeurs humaines, ainsi que les enjeux environnementaux, tout au long du cycle de vie des systèmes d'IA.
Le Groupe est convaincu que l'humain est au cœur de la révolution de l'intelligence artificielle. L'expertise, le jugement humain, le sens des responsabilités sont et resteront essentiels.

– **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 ?**

Aujourd'hui, la priorité d'Orange est surtout de former à l'IA et de développer l'adoption de ces technologies par tous ses collaborateurs. Pour cela, Orange les accompagne en leur proposant des moyens concrets d'exploration afin d'intégrer utilement ces technologies dans leur quotidien et acquérir davantage de confiance dans la manière de les employer. Pour faciliter cet apprentissage, une solution interne sécurisée et collaborative « Dinootoo » a été mise à la disposition de tous les employés. Près de 67 000 salariés s'y sont initiés, plus de la moitié l'utilise régulièrement.
À ce jour, 75 000 employés ont été formés au contenu Data AI, et 40 000 collaborateurs dans le cadre du programme d'acculturation à l'IA générative. En 2025, Orange prévoit d'accélérer et d'orienter encore davantage ses formations vers une mise en pratique avancée.
S'agissant de l'impact sur les métiers actuels à moyen ou long terme, Orange poursuit en interne des travaux de SWP (« Strategic Workforce Planning ») qui ont pour objectif d'anticiper les besoins en emploi et compétences en fonction des enjeux business et technologiques du Groupe.
Les premières observations confortent Orange dans la conviction que tous les métiers sont confrontés à des tâches qui pourraient mieux se traiter avec de l'IA. Tous peuvent utiliser l'assistant IA sécurisé « Dinootoo » qui évolue régulièrement pour mieux prendre en charge les besoins courants du quotidien. Ainsi, dans l'ensemble des métiers, l'enjeu principal reste de trouver un juste équilibre entre l'automatisation des tâches et l'augmentation ou l'extension des capacités humaines. C'est cette complémentarité qui permettra de tirer pleinement parti du potentiel de l'IA.

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 ? 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) ?**

Orange n'a pas aujourd'hui identifié d'impact sur sa consommation d'énergie de l'IA qu'il utilise pour ses besoins propres. Dans le cadre de la gestion du réseau (pilotage des équipements, gestion des opérations de maintenance), l'IA est anticipée comme un facteur d'économie d'énergie. Un travail de précision de l'impact positif est en cours. Dans le cadre de la gestion de la relation client une analyse n'a pas encore été menée. Dans tous les cas, Orange travaille à se doter d'un indice carbone pour les cas d'usage d'IA qu'ils développent, pendant de l'indice de création financière.
Orange accorde une attention constante aux impacts dans le domaine éthique ou social pour une transition IA réussie.
C'est pourquoi, Orange a mis en place une organisation et un comité éthique, une charte en faveur d'une IA responsable, un *pledge* pour une IA de Confiance (Paris 2025) et un audit régulier des pratiques utilisées pour une certification GIEES IA.
Orange commercialise des solutions d'IA pour ses clients. Une analyse de l'impact carbone de l'usage fait par les clients est en cours et sera mis à disposition des clients. Par ailleurs, Orange est signataire de la coalition pour l'IA durable et vise par cette participation à travailler avec l'écosystème pour standardiser la mesure de l'impact environnemental via l'UIT (un collaborateur Orange est représentant de l'UIT sur ce sujet), améliorer la transparence sur les impacts environnementaux de l'IA et mettre en place des pratiques pour contrôler et minimiser l'impact des usages de l'IA.
En mars 2021, Orange s'est doté d'un Conseil d'éthique de la data et de l'IA, composé de 11 personnalités externes, choisies pour leur indépendance, leur neutralité, leur expertise sur ces sujets, ainsi que pour la diversité de leurs profils. Ce conseil a pour mission de définir un cadre éthique de l'IA et de la data, au-delà des obligations réglementaires, en accord avec les valeurs et la raison d'être d'Orange. Le cadre éthique d'Orange s'appuie sur les recommandations européennes et internationales en matière d'éthique de l'intelligence artificielle et de la donnée formulées dans sa politique en matière de droits humains.
En 2022, Orange a adopté une charte éthique[131] conçue et suivie par son Conseil d'éthique de la data et de l'IA et s'appliquant à toutes les entités du Groupe. Le Conseil d'éthique de la data et de l'IA s'appuie sur une communauté de référents éthiques établis dans les différents pays du Groupe, et participant à des groupes de réflexions externes sur le sujet.

[131] https://newsroom.orange.com/orange-adopte-une-charte-ethique-de-la-data-et-de-lintelligence-artificielle/

En septembre 2024, Orange s'est engagé avec un groupe d'opérateurs de téléphonie mobile du monde entier, à adopter des lignes directrices conçues pour tester et évaluer leur utilisation « responsable » de l'intelligence artificielle (IA) à différents niveaux de maturité. La feuille de route sur l'IA responsable publiée par l'association GSMA pour guider les opérateurs mobiles dans l'évaluation de leur utilisation de l'intelligence artificielle, fournit des outils de mesure pour garantir les « meilleures pratiques de l'industrie » dans l'utilisation responsable de l'IA. Ces lignes directrices tiennent compte des réglementations internationales et des recommandations et normes de diverses organisations mondiales, notamment l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et la Recommandation de l'UNESCO sur l'éthique de l'IA. Promouvant des bonnes pratiques établies comme la surveillance humaine, la confidentialité et la sécurité, la transparence, la responsabilité et l'impact environnemental, elle définit quatre niveaux de maturité de l'IA responsable : fondamentale, évolutive, performante et avancée.

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 ?**

Orange organise l'inventaire des systèmes d'IA développés ou utilisés par entité du Groupe ; le périmètre d'utilisation d'un système peut être variable. À la fin 2024, 239 systèmes d'IA ont été recensés sur le périmètre du Groupe. Orange étudie une éventuelle dépendance vis-à-vis de ses fournisseurs de systèmes d'IA et un processus de gestion des fournisseurs a été mis en place, avec :

- Un modèle de clause IA à ajouter à tous les nouveaux contrats ; celle-ci intègre le respect de la charte éthique data & IA d'Orange et le respect de la règlementation AI Act ;
- Les éléments à intégrer dans un RFP pour un fournisseur avec IA ;
- Un questionnaire d'évaluation des fournisseurs intégré dans l'outil des acheteurs, et une formation associée des personnes.

De plus, Orange dispose d'une double stratégie pour limiter sa dépendance sur l'IA générative et aux grands modèles de langage (LLM) externes : elle consiste d'une part à diversifier les LLM utilisés, pour ne pas dépendre d'un seul fournisseur et prévoir l'adaptabilité afin de mettre à jour et changer de modèle rapidement – par exemple, l'outil interne Dinootoo comprend déjà trois fournisseurs différents, dont openAI et Mistral. Elle consiste d'autre part à travailler avec les acteurs de l'open source et à personnaliser les modèles pour les usages internes – par exemple avec Meta ou Mistral.

PERNOD RICARD

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'IA ?**

L'intelligence artificielle constitue un levier stratégique au service de nos marques et de nos équipes.
Elle nous permet d'offrir à chaque consommateur le bon produit, au bon moment et au bon prix, tout en donnant à nos collaborateurs les moyens d'agir avec plus de précision, de créativité et d'impact dans leurs missions quotidiennes.

L'IA est intégrée dans plusieurs de nos métiers, notamment :

Marketing : Nos équipes utilisent un outil interne de Marketing Mix Modeling (Matrix) pour optimiser l'allocation des budgets marketing. Elles commencent également à utiliser l'IA générative pour créer des contenus marketings, soit via le service d'agences marketing, soit via un outil interne en cours de test.

Commercial : Nos forces de vente terrain s'appuient sur un outil d'IA (D-Star) pour identifier les points de vente à fort potentiel et définir les meilleures actions commerciales. Un outil dédié au pricing et aux promotions (Vista Rev-Up) équipe aussi nos commerciaux.

Supply Chain : Nos équipes de planning on désormais accès à un outil enrichi d'IA pour prédire avec plus de précision les volumes de vente.

Ressources humaines : Notre plateforme de carrière et développement, enrichie par l'IA, propose à chaque collaborateur des opportunités personnalisées en fonction de ses compétences et aspirations. Nos équipes HR bénéficient également d'outils enrichis de Gen AI pour créer des descriptions de poste plus rapidement. Un test est également

Productivité personnelle : L'ensemble de nos collaborateurs a accès à des outils comme Copilot, qui leur permettent de gagner du temps et de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée.

– **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) ?**

À court terme (< 1 an), l'accélération concernera surtout la génération de contenu à l'aide d'IA generative dans nos activités marketing, le renforcement des outils prédictifs et l'intégration de briques d'AI générative dans nos outils structurant comme notre ERP.

À moyen et long terme, nous anticipons une extension à la conception de nouveaux produit (facilitation du design de packaging par exemple), ainsi qu'une adoption plus large d'outils administratifs pour les RH, par exemple la génération de fiches de postes.

Néanmoins, compte tenu de la rapidité des évolutions technologiques et des usages, il demeure difficile d'anticiper avec précision l'ampleur et la nature de ces impacts. Nous adoptons une approche prudente et évolutive, fondée sur une implication forte des collaborateurs dans les phases de design puis sur l'observation continue et l'adaptation de nos pratiques.

- **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

L'expertise et le contact humains demeurent critiques dans de nombreux métiers. Certaines activités resteront peu impactées à court terme, notamment les métiers artisanaux liés au savoir-faire traditionnel (maîtres de chai, créateurs artistiques) et les fonctions fortement relationnelles (ambassadeurs de marque, bartenders partenaires).

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Chez Pernod Ricard, nous monitorons l'impact global de nos activités digitales et technologiques, incluant l'IA. Notre initiative Green IT vise à optimiser cet impact environnemental.

Conscients de l'empreinte de nos activités, nous activons tous les leviers existants pour réduire notre empreinte carbone et assurer un usage frugal et durable de l'IA.

- **Priorisation des cas d'usage à forte valeur ajoutée**
  Nous effectuons une sélection drastique des projets d'IA, fondée sur la création de valeur, et privilégions des solutions alternatives quand la valeur n'est pas prouvée. Cette frugalité empreinte de bon sens est un premier levier pour limiter l'impact.
- **Utilisation de modèles spécialisés et efficaces**
  Pour nos applications d'IA prédictive, nous choisissons des modèles adaptés à chaque besoin métier. Ces modèles spécialisés sont souvent plus économes en énergie que les modèles généralistes.
- **Optimisation des configurations**
  Nous monitorons et gérons la consommation énergétique de nos applications d'IA développées en interne au même titre que tout notre écosystème digital, en nous alignant sur les meilleures pratiques avec nos partenaires pour minimiser leur impact environnemental.
- **Hébergement responsable**
  Nos services d'IA—y compris les applications et modèles hébergés en interne (comme les applications d'IA prédictive) —sont principalement hébergés dans des

centres de données cloud situés dans des pays où le mix énergétique est moins carboné, comme la France.

Par ailleurs, l'usage de l'IA peut permettre de fiabiliser et systématiser la collecte et l'analyse de données nécessaires à l'établissement de plans d'actions en matière de RSE. Par exemple, nous explorons des modèles optimisés de collecte et d'exploitation des données au sein des terroirs, afin d'accélérer notre transition vers l'agriculture régénératrice. Par ailleurs, nous avons déployé un outil de mesure de la performance carbone, de l'impact des initiatives mises en œuvre, permettant le pilotage des feuilles de route stratégiques pour l'atteinte de nos objectifs de réduction de carbone.

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Aujourd'hui, nous voyons l'IA comme un outil destiné à aider nos collaborateurs dans leur travail quotidien.

Le **besoin de monté en compétences** des collaborateurs pour accompagner l'évolution de leur métier a été identifié comme sujet prioritaire.

Dès le déploiement d'outils d'IA à grande échelle dans le groupe, un programme de **certification** sur le digital (D-Passport) a été lancé dès 2021, avec 40 000 heures de formations, en 13 langues et plusieurs module dédiés à la **data science**, et a permis à +7000 salariés d'être certifiés sur le sujet.

Depuis 2023, plusieurs autres initiatives ont été mises en place pour accompagner l'avènement de l'IA générative :

- Accompagnement du top management par le biais de « reverse mentoring » et cycle de formation dédié
- Trois cycles de formation successives ouvertes à tous les salariés (5 000 participants)
- Constitution et animation d'un groupe de 500 AI champions internes pour diffuser la connaissance et les bonnes pratiques dans le groupe

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Notre usage de l'IA génère des enjeux éthiques maîtrisés, qui portent principalement sur la transparence et l'explicabilité des outils d'aide à la décision enrichis d'IA (capacité à expliquer le raisonnement algorithmique et l'origine des recommandations).

Notre équipe interne d'experts en IA, diverse en genre et en nationalité, nous permet d'anticiper et de traiter ces enjeux en amont, garantissant ainsi un développement et un usage responsables de nos solutions.

Par ailleurs, l'usage de l'IA par nos salariés est encadré par des « Responsible AI Guidelines » et s'inscrit dans le respect strict des réglementations de notre secteur d'activité et de notre code de conduite des affaires.

- **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) ?**

Nous plaçons la responsabilité au cœur de notre usage et de nos développements de solutions d'IA.

Dès l'avènement de ChatGPT, notre équipe juridique a diffusé des bonnes pratiques pour un usage de l'IA conforme aux réglementations en vigueur, notamment dans le domaine du marketing.

D'autre part, notre initiative « Green IT » travaille à optimiser l'impact environnemental de nos activité technologiques et digitales.

Enfin, pour assurer l'utilisation d'une IA responsable, le groupe s'est doté de deux outils :

- Un « **AI Advisory Board** » pluridisciplinaire qui examine chaque nouveau cas d'usage, et questionne notamment la création de valeur, les risques éthiques ou l'impact environnemental
- Des « **Responsible AI Guidelines** », qui définissent les principes encadrant notre utilisation et notre développement de l'intelligence artificielle, afin qu'ils soient responsables, éthiques et conformes aux valeurs de l'entreprise. Elles incluent des règles importantes, comme par exemple l'interdiction d'utiliser l'IA pour induire en erreur des consommateurs ou des employés.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Nous utilisons de nombreux systèmes d'IA, prédictive ou générative, développés soit en interne à partir de modèles open source, soit fournis par des prestataires externes.

- **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 ?**

Nous sommes conscients que le déploiement de solutions d'intelligence artificielle peut créer des dépendances technologiques vis-à-vis de certains fournisseurs.

Notre approche repose sur la volonté d'être indépendant, agile et frugal. Pour répondre à nos spécificités métier et rester agiles dans un paysage de l'IA en constante évolution, nous adoptons une approche "best-of-breed". Nous sélectionnons les meilleurs outils ou systèmes individuels pour chacun de nos besoins spécifiques, plutôt que de nous reposer sur une solution tout-en-un.

Ceci est rendu possible par trois leviers clés :

Notre expertise interne. Depuis 2020, nous avons constitué une équipe interne d'experts en data et en intelligence artificielle, une approche unique pour une entreprise de biens de consommation à l'époque. Cette expertise souveraine nous permet d'être autonomes et efficaces, tout en garantissant une compréhension approfondie des enjeux et besoins spécifiques de Pernod Ricard.

L'utilisation de modèles open source. Dès que cela est possible et pertinent - ce qui est souvent le cas - nous personnalisons des modèles open source afin de répondre à nos besoins, combinant flexibilité et innovation. Cela constitue une alternative astucieuse à beaucoup de solutions commerciales.

Une architecture technologique "modulaire". Nous avons développé des plateformes technologiques globales, comme notre Data Portal ou notre plateforme d'IA, offrant à la fois flexibilité et capacité de déploiement à grande échelle. Elles nous permettent d'intégrer nos solutions internes ainsi que les meilleures solutions disponibles sur le marché, plutôt que de dépendre d'un fournisseur unique.

PUBLICIS

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'IA ?

C'est une dynamique en marche où tous les métiers avancent en même temps, avec des outils qui leurs sont propres. Au centre, nous avons CoreAI, qui est notre différenciateur pour nos clients. Nous sommes le seul groupe à apporter autant d'éléments combinés.

– 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) ?

Les métiers de nos trois piliers utilisent déjà l'IA depuis plusieurs années, qu'il s'agisse de la création et de la production, de la data & des Media et de *digital business transformation*. Ce qui change avec l'Intelligence Artificielle Générative (IAG) c'est le caractère infini des solutions qui sont à notre portée. En synthèse, nous identifions les bénéfices suivants :

- ***Intelligent Creativity (Création & Production)*** : en amont de nos réflexions, nous pouvons disposer de maquettes de travail plus rapidement et en nombre plus élevé, pour échanger avec nos clients, permettant ensuite de guider la campagne qui sera réalisée par les équipes. L'IAG nous permet de produire les messages de manière très personnalisée à très grande échelle, en réutilisant les mêmes actifs visuels et de messages, avec une personnalisation beaucoup plus poussée.
- ***Connected Media (diffusion media & data)*** : nous permettons à nos clients de disposer de leur propre base de données, d'en être propriétaire sans être dépendants de plateformes tierces. Nous permettons à nos clients d'avoir des investissements et plans media bien ajustés par rapport à leurs objectifs, sans déperdition. C'est d'une très grande efficacité.
- ***Technology & Business Transformation*** : Publicis Sapient, grâce à l'IA, gagne déjà du temps sur certaines parties du code à construire afin de livrer par exemple des plateformes de *eCommerce* sur mesure ou de fidélité. Les clients peuvent alors activer leurs différentes offres en fonction de chaque caractéristique connue de leurs consommateurs et des options qu'ils ont à leur proposer.

– Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?

Nous avons déjà certains métiers impactés par l'arrivée de l'IAG, et nous nous y adaptons. Tout comme au début des années 2000, l'arrivée du digital dans toute l'entreprise avait tout bouleversé – y compris chez nos clients – certaines fonctions ne vont plus exister et seront remplacées par d'autres. C'est pourquoi nos efforts de formation sont très importants. À terme, tous les métiers seront impactés, y compris les fonctions support qui vont voir certaines tâches répétitives se simplifier grandement et rapidement. Les efforts portent actuellement sur le déploiement des solutions business afin de les mettre à disposition des clients intéressés.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Notre consommation d'énergie repart à la hausse notamment du fait de l'usage des outils d'IAG, mais pas seulement, car une partie est aussi liée à la forte croissance économique du Groupe, qui mécaniquement accroît la consommation d'énergie. Comprendre la part de l'usage des outils IAG dans cette consommation est encore complexe. Nous avons anticipé ce point depuis 2019. C'est pourquoi nous nous sommes donné l'objectif d'avoir, d'ici 2030, 100 % d'énergies renouvelables en source directe.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Certains métiers vont disparaître, tandis que d'autres apparaissent déjà et seront suivis par des métiers que nous ne connaissons pas encore. Ce n'est pas nouveau : nous avons déjà connu il y a 25 ans une rupture forte avec l'arrivée du digital dans tous les segments de l'entreprise. Nous avons formé nos équipes pour que tout le monde puisse prendre ce virage. Avec l'IAG, nous avons la même approche : un espace au sein de la plateforme interne Marcel « PL.AI » est dédié aux informations et formations en lien avec l'IA. Cet espace est mis à jour en continu.

135 programmes de formation par métiers sont en ligne sur notre plateforme *Marcel Classes* avec la possibilité d'avoir un parcours personnalisé afin de permettre dans chaque métier de comprendre ce qui va changer et de s'y préparer. 50 000 heures de formation ont été dédiées à l'IA en 2024. En janvier 2025, nous avons déployé une nouvelle formation obligatoire pour tous les salariés sur *Generative AI Ethics & Responsible Use*.

- **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) ?**

Les questions éthiques sont abordées dans le cadre de la gouvernance IA qui a été mis en place et sont examinées par les équipes juridiques, Tech & IT et business. En 2020, nous avons inscrit dans nos règles de marketing responsable les 5 principes-clés à mettre en œuvre dans tout projet intégrant de l'IA.

Extrait Janus : politique Marketing Responsable - paragraphe consacré à *Technology, Machine Learning & Artificial Intelligence* :

"The use of artificial intelligence, or algorithms based on deep learning (also called machine learning), is already integrated into the Groupe's business lines. The following 5 key principles must be respected:

1. *Equity and inclusion: By applying the "Inclusion by design" principle to combat unconscious bias and ensure a diversity of viewpoints in the team so as not to offend anyone.*
2. *Reliability and security: Critical review is part of the process of designing an IT program to ensure clarity and completeness for each user.*
3. *Privacy protection and data security: The "Privacy by design" principle is applied to these projects as described in the Publicis Groupe data protection policy.*
4. *Transparency and accountability: It is imperative to monitor performance to identify irregularities and continue to learn from all experiences.*
5. *"Tests and trials": Tests are the crucial steps to ensure that the project complies with regulations and industry best practices, and to validate the effectiveness of the proposed campaign or technological solution."*

Ces principes sont révisés chaque année afin de prendre en compte les évolutions technologiques. Début 2024, nous avons diffusé plusieurs politiques et guides pratiques liés à l'IA pour accompagner la prise en main de ces nouveaux outils (*Generative AI Acceptable Use Guidelines, AI Legal Guidelines* ....). Ces règles visent à créer une boucle vertueuse dans la préparation des projets en vue d'éliminer les biais afin que ces outils servent l'équité au service de tous ; cela demande une vigilance permanente. Une *sandbox* est disponible sur Marcel.ia : il s'agit d'un espace fermé et protégé, permettant aux salariés de savoir quels sont les outils d'IAG autorisés et de se familiariser avec eux, pour en comprendre les capacités et les limites. Cet espace est mis à jour en permanence et comprends des recommandations d'utilisations afin d'encadrer au mieux leurs usages. Les salariés peuvent se tourner vers des experts internes s'ils ont des questions.

Les décisions d'investissements liées à l'IA sont centralisées au plus haut niveau du management de l'entreprise, afin de sélectionner et valider de manière rigoureuse les outils avec lesquels nous autorisons nos équipes à travailler.

c) Dépendance :

– Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?

Nous disposons d'une vingtaine de systèmes d'IA. Compte tenu du dynamisme du marché actuel, nous en examinons de nouveaux chaque semaine sur la base de critères d'évaluation rigoureux, en accord avec nos principes éthiques et avec les réglementations en vigueur, notamment sur les langages et modèles d'apprentissage, la confidentialité, la protection et la sécurité des données, la propriété intellectuelle, les dispositifs de correction des biais.

Nous construisons aussi de nombreuses solutions intégrant l'IA pour nous-mêmes et nos clients, intégrant des éléments pouvant venir d'une solution tierce. Nous expérimentons beaucoup et nous enrichissons nos outils. Nous veillons durant ces phases de développement à ce que les règles de vigilance et de test soient en place et activées, dans une logique d'amélioration continue.

- **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 ?**

Nous avons toujours eu une approche ouverte de manière à ne pas être dépendants, même si certaines solutions peuvent, à l'usage s'avérer dominantes. L'IAG est un marché qui évolue très vite avec l'arrivée de nouveaux acteurs en permanence.

RENAULT

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'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 ?**

Renault Group vise à devenir le leader de l'IA parmi les constructeurs automobiles européens, en l'intégrant là où elle apporte de la valeur, tant dans les véhicules que dans les fonctions internes de l'entreprise. Actuellement, tous les principaux domaines de l'entreprise utilisent déjà l'IA : logistique, ingénierie, industrie, marketing, après-vente, centre d'appels, ainsi que les achats et la finance. L'IA est également utilisée pour les interactions des utilisateurs dans les véhicules et les services proposés par le groupe.

Depuis 2023, Renault Group a clairement intensifié son utilisation de l'IA, grâce à la mise à disposition d'outils pour tous les collaborateurs et à des compétences centralisées en IA pour soutenir les initiatives prioritaires du groupe.

Exemples concrets :

- Logistique : Système d'alerte prédictif opérationnel qui utilise l'IA pour anticiper les risques fournisseurs (catastrophes naturelles, etc.) pour nos fournisseurs, assurant la continuité de la production. Ce système a été présenté lors de l'*AI Summit* organisé par la France en février 2025.
- Fabrication : Automatisation du contrôle qualité par IA sur les véhicules électriques, en comparant les données de soudure à une base de référence, augmentant l'efficacité et la détection des défauts.

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 ? 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) ?

Renault s'engage activement dans une démarche d'IA responsable, visant à minimiser les impacts négatifs et à maximiser les bénéfices.

- **Consommation d'énergie et limiter notre empreinte carbone** : Depuis fin 2022, le groupe Renault a lancé une initiative de Numérique Responsable qui englobe tous les aspects du numérique. Des formations et sessions de sensibilisation sont proposées aux collaborateurs, ainsi que des bonnes pratiques d'éco-conception. Des outils de mesure et de suivi de l'empreinte carbone des projets cloud ont également été mis en place, le suivi de l'IA doit rentrer dans ce cadre-là.
  - Deux axes de travail sont développés pour mesurer l'impact de l'IA :
    - Mesurer les projets en interne : Renault Group évaluera le coût de l'utilisation de l'IA à travers la consommation énergétique des projets IA.
    - Interroger nos partenaires externes.
  - En outre, l'IA permet à Renault Group de réaliser des économies d'énergie et de réduire son empreinte carbone, notamment dans le transport logistique entrant grâce à l'optimisation du chargement des camions, ce qui réduit les émissions de carbone

- **Impact social** : L'IA est perçue comme un outil d'augmentation des capacités de nos collaborateurs, et non comme un substitut. Nous investissons massivement dans la formation et l'accompagnement. Le programme *AI@Scale* a permis de sensibiliser plus de 40 000 collaborateurs et former 10 000 notamment sur l'IA generative. De plus, nous avons mis en place un Centre d'Excellence IA pour accompagner les métiers et une communauté d'experts pour partager les meilleures pratiques.

- **Aspects éthiques** : Notre démarche d'IA responsable, lancée dès 2023 sous le *sponsorship* direct du Chief Digital & Information Officer de Renault Group, est structurée autour de 5 piliers : juridique & compliance (*AI Act*), justice et équité sociale, impact environnemental, transparence et responsabilité, sécurité et robustesse. Cette démarche est intégrée à nos processus de développement et de déploiement, encadrée par une gouvernance centralisée. Tous les projets IA sont évalués selon cette démarche. En février 2025, Renault Group a signé, au ministère du Travail, un engagement pour une IA de confiance, cet engagement vient concrétiser plus d'un an de travail sur la démarche IA Responsable de l'entreprise, Renault Group s'est engagée sur le fait que l'IA utilisée chez Renault Group est une IA responsable et notamment éthique.

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 ?**

Renault a actuellement identifié plus de 300 initiatives basées sur l'IA.

- Afin de limiter la dépendance envers nos fournisseurs, nous favorisons le développement interne et l'intégration de l'IA dans notre environnement. Par exemple, nous avons développé une plateforme de Generative AI interne qui nous permet de maîtriser les coûts et de garantir notre autonomie. Nous internalisons également toutes les compétences d'expertise forte autours de l'IA : *data scientist, data engineer, architect, ...*
- Nous nous appuyons sur nos partenaires historiques, sélectionnons nos partenaires stratégiques avec soin et collaborons de manière rapprochée avec eux via un organe de gouvernance dédié (Technology Advisory Board) nous permettant de les challenger et faire remonter nos besoins et défis. Par ailleurs, nous diversifions nos collaborations avec des acteurs européens type start-up / PME sur de nombreux sujets.

SAFRAN

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'IA ?**

L'IA classique, c'est-à-dire l'IA prédictive ou explicative avec du *Machine learning* et du *deep learning*, est d'un usage commun chez Safran depuis plusieurs années. Cela concerne tous nos métiers Engineering, Manufacturing, Support et Service. Cela aide à comprendre des problématiques pour lesquelles nous avons beaucoup de données. Cela peut s'apparenter à des analyses statistiques de données structurées, de séries temporelles, d'images. Nous avons des centres d'excellence Data Analytics pour cela et des spécialistes de l'ordre de 250 Data scientists dans notre groupe qui compte 100 000 collaborateurs. A noter que nous n'avons aucun système d'IA autonome.

L'IA Générative commence à être utilisée par Safran comme des assistants individuels à base de LLM (*Large langage Model*). Notre objectif premier est de valoriser nos bases de connaissances. A noter que nous n'avons aucun système d'IA Gen autonome.

Nos métiers ne sont pas impactés au sens négatif du terme mais bénéficient de nouveaux outils. Nos collaborateurs sont accompagnés de formation pour utiliser ces outils. Il n'y a pas d'impact sur nos effectifs associés à ces outils.

- **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 ?**

Nous poursuivons l'usage de l'IA classique de type *machine learning* et *deep learning*, ainsi que de l'IA Gen de type assistants dans tous nos métiers. Comme expliqué, nos métiers ne sont pas impactés au sens négatif du terme mais bénéficient de nouveaux outils. Nos collaborateurs sont accompagnés de formation pour utiliser ces outils. Il n'y a pas d'impact sur nos effectifs associé à ces outils.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Notre recours à l'IA est principalement au travers du cloud. Notre cas d'usage de l'IA qui présente le plus d'utilisateurs est un Secured ChatGPT dont la consommation électrique estimée reste mineure.

– **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Nous avons mis en place un « Observatoire de l'impact de l'usage de l'IA sur nos métiers » pour anticiper tout sujet social. A ce jour, et à ce stade de développement, le seul constat est que nous devons acculturer et former nos collaborateurs sur ces thématiques de l'IA.

– **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Bien qu'à ce jour nous n'ayons identifié aucun sujet d'éthique dans nos cas d'usages traités par l'IA, le Groupe a décidé de se doter d'une gouvernance dédiée en mettant en place en 2025 un Comité de Supervision et d'Ethique de l'IA qui a pour mission de s'assurer que nos actions respectent les réglementations en vigueur concernant l'IA ainsi que les valeurs du Groupe, notamment en matière d'innovation responsable, d'éthique et de développement durable.
Ce Comité est chargé de définir une gouvernance appropriée notamment par la mise en place d'une charte IA, l'établissement d'une cartographie des risques et la définition d'un processus d'inventaire des systèmes d'IA. Il veillera également à ce que tous les collaboratrices et collaborateurs bénéficient des formations nécessaires pour garantie un usage responsable en cohérence avec les standards établis par le Groupe.

– **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) ?**

Nous avons mis en place un Comité de Supervision et d'Ethique de l'usage de l'IA qui va notamment nous permettre de suivre l'application de l'IA Act.

c) Dépendance :

– **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

Nous avons 15 000 utilisateurs d'un Secured ChatGPT.

– **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 ?**

Nous avons des choix d'architectures modulaires de nos systèmes digitaux. Cela nous permet de ne pas être dépendant d'un fournisseur en particulier.

SAINT-GOBAIN

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'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 ?**

Saint-Gobain utilise l'intelligence artificielle pour proposer des solutions innovantes aux clients, pour améliorer l'efficacité des procédés industriels ou encore pour améliorer les processus opérationnels. Les processus gérés par les fonctions dites supports (RH, IT, etc.) sont également concernés. Dans ces domaines, des projets en cours intègrent le recours à des systèmes d'IA afin de soutenir le personnel de ces fonctions dans l'exercice de leurs missions (ex. : automatisation de tâches répétitives, point de contrôle de sécurité additionnel, etc.).

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 ? 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) ?**

Saint-Gobain a conduit en 2024 une analyse de double matérialité. Elle figure en section 3.1.4 du DEU 2024 en p 110 à 113.
Au-delà des impacts matériels, Saint-Gobain s'assure de limiter son empreinte environnementale sur sa chaine de valeur. Les impacts liés, en général à l'IT et en particulier à l'IA, sont intégrés à cette démarche.
Le Groupe accompagne la transformation digitale en proposant des formations à l'ensemble de ses collaborateurs et accélérant le développement des compétences. Cet accompagnement de la transformation digitale intègre une dimension spécifique à l'IA (cf. section 2.1.3. B du DEU 2024 p. 89).
Concernant les problèmes éthiques, ils sont les mêmes que ceux des autres acteurs industriels, notamment les enjeux liés aux biais algorithmiques, à la protection des

données personnelles ou encore la potentielle opacité des résultats produits par un système d'IA.
Le recours à l'IA se développe dans le cadre de l'application du code éthique de Saint-Gobain (Principes de Comportement et d'Action, cf. section 1.1.1. E du DEU 2024 en p. 15).

Pour ce qui concerne le recours à l'IA par les fonctions dites supports, ces dernières doivent saisir leurs référents en matière de protection des données personnelles (cf. section 3.4.7 du DEU 2024 en p. 191) lorsque des données personnelles sont traitées. Ces référents les accompagnent alors dans la réduction ou l'élimination des potentiels impacts déjà listés.

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 ?**

Saint-Gobain utilise plusieurs systèmes d'IA. Sa politique de développement IT et IA intègre les enjeux de dépendance dans sa stratégie IT.

SANOFI

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'IA ?**

Nous intégrons l'IA sur l'ensemble de notre chaîne de valeur, ce qui enrichit les métiers de notre entreprise.

Dès la recherche et le développement, l'IA accélère la recherche moléculaire, la recherche et les études cliniques, l'identification des patients éligibles aux essais cliniques. Dans la production, elle optimise les processus industriels grâce à la maintenance prédictive et à l'automatisation intelligente, améliorant ainsi la performance et la durabilité des opérations. Nos métiers commerciaux et marketing bénéficient également de l'IA pour affiner la connaissance des Supports pour les professionnels de santé, proposer des contenus plus pertinents et personnaliser l'expérience des marketeurs, ainsi accès la mise à disponibilité des traitements pour nos patients. Enfin, dans les fonctions support, comme la finance, ou les ressources humaines, l'IA facilite la prise de décision, optimise la gestion des talents et fluidifie les flux opérationnels. En plaçant l'IA au cœur de notre stratégie, nous renforçons l'expertise de nos collaborateurs, améliorons notre impact et créons de nouvelles opportunités pour tous nos métiers.

- **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 ?**

Sanofi a adopté une approche résolument inclusive en intégrant l'IA sur l'ensemble de notre chaîne de valeur et en la rendant accessible à tous nos métiers. Plutôt que de privilégier un domaine en particulier, nous avons fait le choix d'une stratégie « Tous en IA », garantissant ainsi une adoption équitable et transversale.

Chaque année, nous renforçons cette dynamique à travers des campagnes de sensibilisation et de démocratisation de l'IA, incluant des webinars, des workshops et des forums organisés sur nos différents sites.

Nous avons également mis en place un Comité IA, réunissant des experts en droit, confidentialité, éthique, politique, cybersécurité, IA et data, ainsi que des représentants des achats. Ce comité se réunit régulièrement pour évaluer et valider les cas d'usage proposés pour un développement basé sur l'intelligence artificielle. Ce comité joue un rôle clé en s'assurant que chaque projet retenu apporte une véritable valeur ajoutée et s'inscrit pleinement dans les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il détient le pouvoir de valider ou de refuser le lancement des développements, garantissant ainsi une approche cohérente, éthique et alignée avec notre vision de l'IA responsable.

De plus, notre approche du développement repose sur l'agilité et la collaboration étroite avec les métiers concernés. Dès la phase d'idéation, nous impliquons les utilisateurs pour co-construire des solutions adaptées, en les intégrant à chaque étape, du développement à l'expérimentation, jusqu'au déploiement. Cette démarche nous permet d'assurer une adoption efficace et un impact positif sur l'ensemble de l'entreprise.

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 ? 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) ?**

Dès le lancement de notre initiative d'IA en 2023, nous avons fait le choix d'une approche fondée sur l'évaluation des risques afin de garantir un développement et une utilisation responsables de cette technologie. Cette démarche, baptisée RAISE (Responsible AI @ Sanofi), repose sur cinq piliers essentiels. Le premier et principal engagement est la responsabilité des résultats produits par l'IA, assumée à chaque étape de son cycle de vie : conception, développement, déploiement et usage.

Quatre autres piliers viennent renforcer cette approche :

- Robustesse et sécurité, pour garantir la fiabilité et la résilience des systèmes d'IA ;
- Équité et éthique, afin d'assurer un usage impartial et conforme aux principes fondamentaux de justice ;
- Transparence et clarté, pour offrir une compréhension accessible des décisions assistées par l'IA ;
- Écoresponsabilité, en intégrant une approche durable et respectueuse de l'environnement.

Conscients que l'IA responsable est un enjeu autant technique que sociétal, le Comité IA a défini une vision claire et une politique interne qui s'inscrit pleinement dans le cadre réglementaire et les valeurs de l'entreprise.

Au-delà des principes, nous avons engagé toute l'organisation à travers des actions concrètes : formations, communication et sensibilisation, permettant ainsi une acculturation à l'IA responsable à tous les niveaux. Nous sommes en effet convaincus que

l'IA n'est pas seulement un sujet numérique mais aussi une question sociotechnique qui nécessite l'implication de multiples expertises.

Aujourd'hui, RAISE ne se limite pas à une initiative isolée : elle est officiellement intégrée au Code de conduite IA de Sanofi. Notre engagement est clair : l'IA doit toujours être un outil au service de l'humain, et la décision finale reste entre les mains des professionnels concernés.

En adoptant cette approche rigoureuse et éthique, nous garantissons une utilisation de l'IA qui respecte non seulement les réglementations en vigueur, mais aussi les attentes sociétales et les valeurs fondamentales de notre entreprise.

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 ?**

Nous sommes résolument engagés à devenir la meilleure entreprise biopharma dynamisée par une utilisation efficace et responsable de l'intelligence artificielle. Pour y parvenir, nous avons noué des partenariats stratégiques rigoureusement sélectionnés, en parfaite adéquation avec notre culture et notre approche d'IA responsable. Chacun de ces partenaires excelle dans son domaine, qu'il s'agisse du stockage et de la gouvernance des données, de la puissance de calcul ou du développement de modèles d'IA de pointe.

L'intelligence artificielle est un domaine en perpétuelle évolution, et nous avons pleinement conscience de la nécessité d'anticiper ces changements. C'est pourquoi nous intégrons le critère d'indépendance dans nos choix technologiques. Notre objectif est clair : accéder en permanence aux meilleures innovations du marché, accélérer la recherche et le développement de nouvelles molécules, tout en conservant une autonomie totale vis-à-vis des fournisseurs tiers.

Nous ne nous contentons pas de suivre le progrès, nous l'embrassons avec ambition et exigence, pour façonner l'avenir de la biopharma avec l'IA comme moteur.

SCHNEIDER ELECTRIC

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'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 ?**

Nous implémentons des solutions à base d'IA pour améliorer l'efficacité de nos employés, la qualité de l'expérience client ainsi que dans nos offres afin de renforcer la contribution de nos solutions à l'efficacité de nos clients.

La plupart de nos métiers et de nos offres seront impactés à moyen terme.

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 ? 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) ?**

Nous déployons une démarche d'AI responsable et frugale afin de limiter l'impact de l'AI sur la consommation d'énergie et d'assurer que le déploiement de l'AI se fasse conformément à l'éthique et aux politiques du groupe. L'AI bénéfice aussi naturellement de notre programme de décarbonation de l'IT.

Un directeur de l'AI responsable a été nommé et il a mis en place l'organisation adéquate, y compris l'intégration des questions mentionnés dans nos processus de développement de solutions à base d'AI.

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 ?**

Nous utilisons une gamme diversifiée de systèmes IA pour répondre aux besoins variés d'efficacité interne et d'amélioration de nos offres clients. Cela inclue des systèmes de simulation, de prédiction, d'optimisation ainsi que des technologies d'IA générative.

Nos solutions à base d'IA utilisent naturellement des solutions en provenance de divers fournisseurs. Le risque de dépendance est adressé par des moyens contractuels, la pratique autant que possible du multi- source, propriétaire et libre, ainsi que par le développement d'une très forte compétence interne dans le domaine de l'intelligence artificielle.

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE

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'IA ?

Société Générale travaille comme l'ensemble du secteur bancaire sur les enjeux liés à l'utilisation de l'IA (machine learning, modèles prédictifs, automatisation, et plus récemment, IA générative) depuis plus de 10 ans. Ces technologies sont susceptibles d'améliorer :

- L'efficacité opérationnelle,
- L'expérience client,
- L'efficacité commerciale des équipes,
- La gestion des risques.

Les applications de l'IA peuvent concerner l'ensemble des métiers et l'ensemble des fonctions au sein du Groupe.

– 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) ?

À court terme, des applications liées à l'IA sont déployées pour faciliter le travail des équipes de conseillers comme pour la préparation de leurs rendez-vous clients ou la gestion de prise de note.

L'IA aidera les conseillers à mieux trier les appels et les demandes et, de ce fait, augmenter la réactivité de la banque et réduire le temps de traitement des questions des clients qui sont des facteurs clé de satisfaction. L'IA a des effets positifs sur le Service clients.

Elle va également être utilisée pour traiter de larges quantités de documents comme, par exemple, l'entrée en relation avec de nouveaux clients.

Les équipes informatiques intègrent également l'usage d'outils IA pour accélérer les développements sur les plateformes bancaires.

À moyen terme, l'introduction d'agents IA aidera les équipes à accomplir les tâches répétitives du quotidien et leur permettra de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée et notamment le contact et l'expérience client, le conseil et la stratégie, etc.

Il est très difficile de prévoir à ce stade les applications à *long terme* car les technologies évoluent extrêmement rapidement.

– **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

L'essentiel de l'IA sera utilisé pour assister nos collaborateurs dans leurs tâches au quotidien à tous les niveaux de l'entreprise et sera particulièrement précieuse pour aider nos collaborateurs au contact des clients.

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) ?**

Les progrès viendront d'abord de l'ensemble des entreprises engagées dans l'IA (infrastructures, fournisseurs de modèles et agents, Large Language Models notamment, data center) qui sont activement et publiquement engagées dans des programmes visant à réduire leur empreinte énergétique.

Par ailleurs, l'IA s'intègre dans le cadre du programme Green IS qui s'inscrit dans le cadre de la réduction des émissions équivalent CO2 du Groupe.

– **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.**

Ces sujets sont encore émergents et manquent de maturité d'ensemble, mais la banque est attentive à cette question, à intégrer à notre politique énergétique globale pour notre compte propre.

– **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Comme dans toute transformation technologique, la banque accompagne activement les collaborateurs à se former sur l'IA, repense les nouvelles façons de travailler, les nouvelles organisations qui permettront de tirer tout le parti de ces technologies, en faisant évoluer les compétences et en recrutant de nouveaux collaborateurs experts.

– **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Pour établir un cadre d'utilisation responsable de l'IA, le Groupe a mis en place une *IA Authority* élaborant les lignes directrices et les normes pour développer des projets de manière responsable et éthique conformément aux valeurs de transparence et de responsabilité de la banque.

L'utilisation de l'IA est par ailleurs encadrée au niveau européen à travers notamment l'IA Act et la banque s'inscrit pleinement dans ce cadre ainsi que dans toute évolution réglementaire future.

La banque aligne également ses pratiques sur les principes de l'OCDE pour une IA responsable en mettant en œuvre des politiques et des lignes directrices spécifiques dans le cadre de la gestion de ses projets d'IA.

Pour tout ce qui relève du traitement des données personnelles, le Groupe se conforme aux droits applicables et notamment au RGPD au sein de l'Union Européenne.

- **Pour chacun de ces trois domaines (énergétique, social et éthique), intégrez-vous les potentiels impacts décelés dans vos décisions d'investissement ?**

Le Groupe est pleinement engagé sur l'ensemble des dimensions de la RSE tant en interne que dans ses décisions d'investissement. Veuillez-vous reporter à notre site web Engagements RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises - Société Générale[132].

- **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) ?**

Les projets d'AI font l'objet d'un suivi au plus haut niveau du groupe.

(i) Le *Group AI transformation committee* regroupe l'ensemble du comité exécutif du groupe intégrant bien sûr les dimensions essentielles des Risques et de la Conformité.

(ii) *L'AI Authority, comme évoqué en réponse à la* ***question d****).*

(iii) L'IA s'inscrit dans le cadre du programme Green IS qui vise à réduire l'empreinte carbone du groupe notamment à travers un groupe de travail dédié à la mesure et au suivi de l'impact des cas d'utilisation de l'IA générative sur les émissions d'équivalent de CO2.

(iv) La formation à l'IA est une priorité de l'équipe Ressources Humaines du Groupe.

(v) Les cadres de gestion du risque et de la conformité intègrent maintenant les risques spécifiques liés à l'IA en alignant progressivement les politiques existantes sur les législations en vigueur et à venir.

(vi) La banque collabore avec ses pairs de l'industrie pour cerner les meilleures pratiques et s'en inspirer. Cela prend la forme de participation à des collectifs, des *Think Tanks*.

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

La banque utilise de multiples plateformes et technologies d'IA (Natural Language Processing, Large Language Models, Optical Character Recognition, etc.), certaines propriétaires et certaines *open source* sur l'ensemble des différents cas d'usage sur lesquels les équipes travaillent.

[132] https://www.societegenerale.com/fr/responsabilite/ambition-rse/engagements-rse

- **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 ?**

Société Générale gère activement les risques vis-à-vis des fournisseurs des systèmes d'IA en mettant en place les dispositifs suivants :

- Une stratégie de fournisseurs diversifiés : la banque s'est engagée à diversifier ses fournisseurs de systèmes d'IA afin de réduire la dépendance à l'égard d'un seul fournisseur. Cette stratégie permet à la banque de maintenir une souplesse opérationnelle et de négocier de meilleures conditions tout en minimisant le risque d'interruption de service.
- Le recours à des développements internes lorsque pertinent : nos capacités internes (les Data Labs des métiers et fonctions support, ainsi que la nouvelle entité transversale appelée SocGen AI) permettent au Groupe de développer des solutions d'IA internes lorsque cela est pertinent, en s'appuyant sur une gamme diversifiée de technologies open source et commerciales. Cette configuration permet de réduire la dépendance vis-à-vis des fournisseurs externes et d'adapter les solutions aux besoins spécifiques de la banque.
- La collaboration et les partenariats : la banque collabore activement avec d'autres institutions financières et partenaires technologiques pour partager les meilleures pratiques, ce qui aide à rester informés de l'évolution du marché et à réduire la dépendance à l'égard des fournisseurs monopolistiques.

STELLANTIS

Question 4: **Artificial Intelligence Governance**

a) Vision/mastery:
What activities and jobs in your company are already impacted by the use of AI?

AI boosts productivity at Stellantis across all roles. Employees use Microsoft Copilot and GenAI playground to summarize documents, write emails, and create content using enterprise knowledge. Developers speed up coding with GitHub Copilot, and AI business applications address needs throughout the Stellantis value chain.

Key use cases across Stellantis:

- **Information Technology**: AI generates code, enhances software development, builds applications, and creates efficient data pipelines.
- **Sales and Marketing**: AI-powered chatbots handle customer queries, generate voice content for ads, translate training materials for dealers, and provide owner manuals via WhatsApp in South America.
- **Manufacturing**: Maintenance Documentation Assistant helps create and manage maintenance documentation, provides health and safety insights, and promotes operator wellbeing.
- **Engineering**: AI manages engineering knowledge, improves R&D efficiency for Bill of Materials, clusters warranty claims, tags verbatim feedback for quality systems, and aids in customer retention through targeted buyback strategies in the US.
- **Stellantis Employees**: "Club Stellantis" Virtual Assistant helps employees in France purchase company vehicles and handles queries in multiple languages, with plans to expand across Europe.
- **Finance**: An internal chatbot provides insights for dealer incentives, improving sales strategies based on shipment, inventory mix, market share, and profitability data.
- **Bank**: AI routes emails efficiently, improves call desk operations, and summarizes client calls for better record-keeping and follow-up.
- **After-sales**: AI supports dealers to accelerate ticket resolution and reduce the need for logging tickets with the control tower.
- **Supply Chain**: An AI-powered chatbot improves vehicle management and support for dealers, provides real-time updates on vehicle delivery status, reduces support tickets, and enhances dealer satisfaction.
- **Whistleblowing**: AI speeds up case triage and report creation, suggests replies to reporters, summarizes cases for executive reporting, and recommends investigation activities.

Which ones will be impacted by the use of AI within less than a year, in the medium term (between one and three years), and in the long term (more than three years)? Which ones, in your opinion, will not be or will be little impacted in the near future?

AI will enhance all sectors, improving efficiency and wellbeing. While we cannot predict the whole timing, by 2025, we aim to accelerate AI deployment in IT Services Management to resolve incidents and fulfill requests for employees and dealers. We will invest in use cases to enhance customer journeys, improving car sales and after-sales services through connected services and loyalty programs. Agentic AI will further automate these workflows. As technology evolves, we must adapt our architectural framework accordingly.

b) Impacts:

Have you measured the current direct and indirect impacts generated by the use of AI by your company on energy consumption (electricity and water in particular)? Have you made projections of the evolution of energy consumption resulting from the use of AI? At what deadline(s)? Please provide quantified information.

We deployed a Generative AI Gateway using AWS's serverless approach to centralize Large Language Models, focusing on cost-effective models. We're currently unable to measure energy consumption impacts but have started an initiative with DigitalTech4 Green by Cap Gemini to evaluate environmental impacts for customer care and warranty claims classification.

Have you identified the social consequences of the use of AI by your group?

AI simplifies and speeds up tasks, improves experiences for employees, dealers, and customers by assisting with heavy tasks, automating repetitive ones, and facilitating knowledge searches. However, human oversight is essential for its benefits. In January 2025, Stellantis issued an AI Governance Policy to address AI risks, requiring authorized private AI systems, ensuring legal and ethical compliance, preventing bias and discrimination, and verifying AI accuracy.

What ethical issues are raised by the use of AI by your company?

The Stellantis AI Policy document acknowledges several ethical issues related to the use of AI within the company.

Bias in Algorithms: The policy identifies the risk of bias in AI algorithms, which can lead to unfair or discriminatory outcomes. This includes biases that may arise from the data used to train the AI systems.

Data Privacy Breaches: Protecting the privacy of individuals' data is a significant ethical concern. The policy emphasizes the importance of safeguarding personal information and ensuring that data is used responsibly and in compliance with data privacy laws and regulations.

Unintended Consequences of AI Decision-Making: AI systems can sometimes produce unintended or harmful outcomes. The policy stresses the need to carefully evaluate and mitigate these potential consequences to prevent negative impacts on individuals and society.

Transparency and Explainability: Ensuring that AI systems are transparent, and their decision-making processes are explainable is crucial for ethical AI use. This helps build trust and allows users to understand how decisions are made.

Accountability and Fairness: The policy underscores the importance of accountability in AI development and deployment. It calls for measures to ensure that AI systems are fair and do not perpetuate existing inequalities.

Compliance with Ethical Standards: The policy mandates adherence to ethical standards and regulations, ensuring that AI systems are developed and used in a manner that aligns with legal and ethical guidelines.

These ethical issues are addressed through a comprehensive risk management process that includes identifying potential risks, assessing their impact, and implementing mitigation strategies to ensure responsible AI practices.

For each of these three areas (energy, social, and ethical), do you integrate the potential impacts identified into your investment decisions? What organization have you set up and what measures have you taken to reduce or eliminate the impacts (please be precise and illustrate your points with appropriate examples)?

Each new AI use case requires a technical gate at significant project steps to review purpose, architecture, and data compliance. Initiatives to implement responsible AI assessment have been launched and currently are in the prototyping phase.

c) Dependence:

How many AI systems do you use?

We use AI systems from Amazon Web Services, Microsoft, and ServiceNow to access Large Language Models, including Mistral, while adhering to stringent security protocols dedicated to Stellantis.

Have you anticipated a possible dependence on your AI system suppliers?

Stellantis has anticipated potential dependence on AI system suppliers and has taken steps to manage these dependencies through strategic investments, governance frameworks, and continuous risk assessment. It is crucial to balance leveraging AI capabilities with ensuring human expertise and decision- making remain integral to the process.

If yes, how have you responded or do you plan to respond to this risk?

To reduce dependence and manage risks from potential supplier issues, Stellantis has diversified its AI suppliers. The company has established governance frameworks to manage supplier contracts and ensure acceptable usage, including regular reviews and updates to maintain compliance and mitigate risks associated with supplier dependence.

Stellantis ensures that all AI systems used in Europe are certified by a notified body prior to their usage on the European market. The company manages communication with authorities and keeps up-to-date information about high-risk AI systems, helping to mitigate risks associated with supplier dependence by ensuring compliance with regulatory requirements.

Stellantis focuses on up-skilling teams to minimize dependence on Global System Integrators. The company aims to simplify platforms and optimize the impact of the AI and Data teams by identifying high-value use cases.

Stellantis maintains a comprehensive risk management process that includes continuous risk monitoring and assessment reviews throughout the AI lifecycle, helping to identify and mitigate potential risks associated with supplier dependence.

ST MICROELECTRONICS

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'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 ? 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) ?**

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 ?**

Risk related to AI have been identified as part of risks related to Operations as described in our Annual Report.

In particular, since the techniques used by cyber attackers change frequently and are often not recognized until launched against a target, we may be unable to anticipate these techniques or to implement adequate preventative measures. Our use of AI technology may also increase vulnerability to cybersecurity risks, including through unauthorized use or misuse of AI tools and bad inputs or logic or the introduction or malicious code incorporated into AI generated code. AI and machine learning also may be used for certain cybersecurity attacks, improving or expanding the existing capabilities of threat actors in manners we cannot predict at this time, resulting in greater risks of security incidents and breaches.

These risks are managed as part of the risk management approach described in section 3.3.1 of our Annual report.

PILIER SOCIAL / GOUVERNANCE

In addition, ST technologies contribute to the emergence of a more « responsible" AI, meeting societal, climate and security AI related challenges. At ST, we provide solutions to our customers to address tshe opportunities and challenges of AI in particular in 3 areas:
First, two areas related to generative AI

- The power stage for AI servers / data centers.
- The Cloud interconnect opportunity thanks in particular to our technology in Silicon Photonics.[133]

Third, AI at the Edge for microcontrollers and sensors. Here, AI has the potential to both further enable existing use cases and create new ones.[134]

[133] More detail available here: https://newsroom.st.com/media-center/press-item.html/t4672.html

[134] More detail available here: https://newsroom.st.com/media-center/press-item.html/p4665.html

TELEPERFORMANCE

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'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 ?**

L'ensemble des activités du Groupe est impacté par l'intelligence artificielle. Depuis de nombreuses années, l'intégration de solutions automatisées utilisant les serveurs vocaux interactifs, l'automatisation robotisée des processus (RPA) et l'intelligence artificielle (IA) a ainsi directement contribué à la croissance soutenue du groupe et à l'amélioration de sa rentabilité.
L'intelligence artificielle révolutionne l'accès aux données et offre des solutions claires et stratégiques. Libérés des tâches répétitives, les spécialistes clients peuvent déployer tout leur capital d'empathie pour créer des expériences client inoubliables.
La stratégie pertinente de TP est hybride, combinant ainsi l'intelligence artificielle et l'intelligence émotionnelle de nos collaborateurs, permettant de délivrer une expérience client exceptionnelle.
Le Groupe accélère le déploiement de ses solutions hybrides augmentées « humain-ai » grâce à une plateforme micro-services modulable, permettant une intégration rapide via des API spécifiques. Il développe et acquiert des technologies pour délivrer un service avec une efficacité accrue pour optimiser la satisfaction client et se positionne ainsi comme un acteur majeur de la transformation digitale.

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 ? 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) ?**

Les risques environnementaux liés au recours à l'IA sont mentionnés dans le DEU 2024 (page 84).

TP a mis en place une Charte éthique de l'intelligence artificielle, mentionnée dans le DEU 2024 (page 87) et dans le Rapport intégré 2024 (page 28).
Une formation en Intelligence artificielle de l'ensemble des collaborateurs du Groupe a été requise en 2024 (cf. DEU 2024 page 88).

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 ?**

TP a décidé d'un nouveau plan d'actions offensif dans l'IA afin de développer de nouvelles solutions couvrant tant les domaines de l'assistance automatisée et du conseil en transformation digitale que l'entrainement des modèles d'IA. Pour ce faire, nous voulons créer un nouvel écosystème avec des partenaires IA, sur un modèle gagnant-gagnant. L'objectif est de gagner des parts de marché et construire un nouveau positionnement d'acteur global dans la gestion des processus métier dans un environnement en pleine évolution.
En 2024, plus de 60 000 programmes de formation « experts EI/IA » ont été réalisés pour nos managers dans le cadre du plan mondial de renforcement des compétences en matière d'intelligence artificielle et d'intelligence émotionnelle. Par ailleurs, plus de 200 nouveaux projets d'IA ont été lancés avec des résultats d'efficacité tangibles au bénéfice de nos clients.
Il n'y a pas de risque de dépendance identifié vis-à-vis de nos fournisseurs de système d'IA à ce stade.

THALES

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'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 ?**

a. Impact de l'IA sur les activités de Thales

Thales est un acteur majeur de l'IA de confiance, cyber-sécurisée, transparente, explicable et éthique, au service des forces armées, des avionneurs et des opérateurs d'infrastructures critiques. Figurant en tête du classement des déposants de brevets dans l'IA des systèmes critiques en Europe, le Groupe dispose de plus de 800 ingénieurs et d'une centaine de doctorants dans ce domaine. Regroupés au sein de cortAIx, l'accélérateur d'IA de Thales dans le domaine de la recherche[135], des systèmes et des capteurs (sonars, radars, radios, optronique notamment), ils intègrent l'IA dans plus d'une centaine de produits et services, dans les domaines de la défense, du spatial, de l'aéronautique, de la cybersécurité et de l'identité numérique.

Contribuant à la souveraineté, l'IA de confiance de Thales apporte plus d'efficacité dans l'analyse des données et la prise de décision humaine, accélère la détection, l'identification et la classification des objets ou scènes d'intérêt ; tout en tenant compte des contraintes spécifiques, telles que la cybersécurité, l'embarquabilité et la frugalité, liées aux environnements critiques.

Des exemples d'IA embarquée dans les produits et systèmes de Thales sont disponibles et publiés sur le site internet[136] ainsi que dans le communiqué de presse Thales@AI Action Summit | Thales Group[137].

b. Impact de l'IA sur les métiers de Thales

Les usages de l'IA s'accélèrent au sein du Groupe Thales. Depuis 2024, l'arrivée de l'Intelligence Artificielle générative dans le quotidien des citoyens a accéléré la réflexion sur son usage dans tous les métiers du Groupe, y compris dans les fonctions support. Si certains sujets sont très matures dans les domaines techniques de développement, d'autres restent exploratoires. Les techniques de *Machine Learning* et *Deep Learning*

---

[135] https://www.thalesgroup.com/fr/monde/securite/press_release/thales-accelere-lia-defense

[136] https://www.thalesgroup.com/sites/default/files/database/document/2024-03/E360_CAHIER THALES_FR.pdf

[137] https://www.thalesgroup.com/fr/global/groupe/intelligence-artificielle-action-summit#luutilisationdeluiadanslessystemescritiques-9592

demeurent réservées à des équipes techniques avancées (Services, Industrie, Engineering). Le recours à l'Intelligence Artificielle pour les fonctions support telles que les ressources humaines, le marketing et le juridique est beaucoup plus récent.

L'impact potentiel de l'IA sur les métiers du Groupe est significatif, car l'IA est en mesure d'assister les collaborateurs dès son déploiement au sein d'une fonction. L'adoption et la fréquence d'utilisation de ces outils d'IA détermineront leur niveau d'impact.

La stratégie d'accompagnement au changement et les investissements pour le développement des compétences (notamment via la communauté AIDA) ont vocation à sécuriser la croissance des usages.

(i) L'Intelligence Artificielle générative

L'Intelligence Artificielle générative est principalement utilisée dans les domaines suivants :

- extraction d'informations (documents de références, contrats, consultation…) ;
- génération de contenus (texte, code, image, vidéo, audio) ;
- résolution de problèmes (analyse des questions, analyse du contexte, orientation…).

Selon des analyses internes, ces usages de l'IA générative pourraient générer des gains de productivité significatifs :

- environ 5 % de gains de productivité par collaborateur par an, grâce à *ThalesGPT* (version sécurisée de ChatGPT pour les données non sensibles), ou au *Knowledge Assistant DocInsight*. Ces deux solutions comptabilisent 20 000 utilisateurs à date. Dès 2025, le Knowledge Assistant (*Thales GPT et DocInsight*) devrait bénéficier à 25 % des collaborateurs de manière quotidienne, et à la totalité d'entre eux d'ici 2030 ;
- environ 10 % de gains de productivité par *Software Engineer* par an, grâce au *Code Companion / Coding Assistant*. Le Groupe comptabilise environ 600 utilisateurs à date pour une population de 15 000 ingénieurs logiciels.

La croissance moyenne des usages est estimée à 15 % par semaine pour des solutions à sensibilité élevée, démontrant des attentes fortes des ingénieurs dans les environnements de travail contraints du secteur de la défense et de la sécurité. L'ensemble de ces usages nécessite de la transparence, de l'explicabilité, de la validité et de la responsabilité (TRuE AI – voir question b) pour plus d'informations).

(ii) Machine Learning

Bien qu'encore exploratoires, les bénéfices attendus des usages en matière de Machine Learning pour la fonction Industrie sont considérables. Thales investit dans la structuration de ses chaînes MLOps (Machine Learning Operations) à travers l'initiative « Artificial Intelligence for Maintenance & Services » (AIMS), afin d'assurer la performance de ses ingénieurs et de ses Centres de compétences Industriels.

Le recours à l'Intelligence Artificielle permet aux équipes de se concentrer sur des sujets à plus forte valeur ajoutée, ce qui renforce l'intérêt de leurs missions.
Malgré la complexité de déploiement du Machine Learning dans des environnements cloisonnés, des exemples concrets existent :

- Programme Lewis : la création de contenu du code est accélérée par la transformation des pratiques et outils d'ingénierie. En 2025, le *Coding Assistant (Code Companion in Software Factory)* bénéficiera à environ 10 % des *Software Engineers* et à 70 % d'entre eux de manière quotidienne d'ici 2030 ;
- DATX est une plateforme de gestion des données de composants, favorisant la transformation digitale de l'ingénierie et de l'industrie chez Thales. Positionnée sur l'ensemble de la chaîne de valeur industrielle – du design à la maintenance –, l'équipe DATX pilote le développement applicatif, la collecte et la production des données liées aux composants. Avec plus de 5 millions de composants référencés et des utilisateurs répartis dans tout le groupe, DATX utilise l'IA pour assurer l'évolutivité, la qualité et la mise à jour des données.

Dans une entreprise de technologies des secteurs de l'aéronautique, de l'espace, de la cybersécurité et de la défense comme Thales, l'IA jouera un rôle croissant dans le quotidien des équipes d'ici 2030. Toutefois, les prises de décisions resteront sous le contrôle humain, quels que soient les métiers.

Les ingénieurs en conception, les experts en cybersécurité, les équipes de Trade Compliance, les techniciens d'assemblage, les techniciens de réparation, les ingénieurs R&D bénéficieront de l'IA, cependant l'intervention humaine demeurera indispensable pour la prise de décision et l'action terrain.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

Thales a placé la notion de frugalité au cœur de ses développements technologiques, notamment pour la gestion des données, et particulièrement pour les technologies qui en sont très consommatrices, telles que l'Intelligence Artificielle. Le Groupe privilégie les approches dites de *smart data*, plutôt que de *big data*. Il s'agit de donner la priorité à la qualité des données traitées ou transmises plutôt qu'à leur volume. Le Groupe met également en œuvre des approches qui diminuent drastiquement l'empreinte énergétique des algorithmes d'IA. C'est le cas de la compression de modèles qui permettent d'exécuter efficacement les algorithmes sur des appareils moins puissants. Il en est de même pour les techniques d'apprentissage par transfert, réalisées à partir d'un modèle d'IA pré-entraîné sur une tâche similaire, et réduisant de fait le temps et les ressources nécessaires pour former de nouveaux modèles.

L'initiative stratégique du Groupe en matière d'IA, cortAIx, se décline selon trois piliers :

- cortAIx Sensors, au plus près de la conception des capteurs ;
- cortAIx Factory afin de faire rentrer l'Intelligence Artificielle dans les systèmes de commandement et de contrôle ; et
- cortAIx Labs pour le volet recherche, notamment en termes de « frugal learning ».

Dans le cadre d'une stratégie de croissance des usages à l'horizon 2030, des projections de consommation énergétique sont actuellement en cours d'élaboration.

– Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?

Thales a identifié un impact positif relatif au développement des compétences pointues de ses collaborateurs dans les domaines d'expertise du Groupe, tels que l'Intelligence Artificielle : cet impact existe dans tous les métiers du Groupe, conduisant à une meilleure employabilité des collaborateurs et à l'émergence de métiers à plus forte valeur ajoutée.

Une Commission Centrale Anticipation associant des représentants du personnel, se tient régulièrement au niveau du Groupe pour présenter les évolutions des métiers et marchés de Thales. Cette Commission et les Commissions locales Anticipation / Emploi / Formation (CCAEF) échangent sur les nouveaux métiers et compétences associées, les métiers en reconversion nécessaires, ainsi que les impacts techniques – y compris sur l'Intelligence Artificielle – ou organisationnels pouvant affecter les emplois. L'objectif de ces commissions est d'anticiper au plus tôt, afin de proposer les plans de formation, de repositionnement ou reconversion qui seraient nécessaires.

L'engagement de Thales en matière de formation repose sur la conviction qu'un parcours professionnel réussi se construit en veillant à maintenir et à développer en permanence l'expertise de chaque salarié afin de :

- répondre aux besoins du Groupe en formation pour soutenir la croissance, améliorer la performance et accompagner les transformations, dont le déploiement de l'Intelligence Artificielle ;
- prendre en compte les aspirations individuelles des collaborateurs en termes d'évolution professionnelle, de mobilité, d'acquisition de nouvelles compétences.

Pour cela, Thales a lancé en 2019, la « *Thales School of AI* » avec l'objectif de former des praticiens et des professionnels de l'Intelligence Artificielle au sein du Groupe. A ce jour, environ 2 000 ingénieurs ont suivi le module d'acculturation « *Basic of AI for Thales* » (les bases de l'IA chez Thales). Le module de formation continue « *From concept to use-cases* », consiste en un programme formation-action (*learning by doing*) constitué de 40 heures de cours (en classe virtuelle) suivi par une centaine d'heures de mise en pratique sur un cas d'usage réel. Chaque promotion est constituée d'une quinzaine de collaborateurs et la 15ème promotion se déroulera en juillet 2025.

De plus, dans le cadre de la stratégie « *Becoming a learning company* », une communauté de pratiques Thales autour des algorithmes, de l'IA et de la donnée a été lancée en 2023. Cette communauté AIDA (AI Data Algo) regroupe aujourd'hui près de 3000 collaborateurs répartis dans 42 pays. Elle a pour vocation le partage d'informations, d'expériences et de bonnes pratiques dans ce domaine technologique.

– **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Thales veille à aligner ses capacités d'innovation et ses engagements éthiques. Le principe de responsabilité irrigue les processus de recherche et développement contribuant à la conception des solutions du Groupe, notamment pour l'élaboration d'une IA de confiance, qui joue un rôle clé dans la résolution des grands défis de demain.

Bien que la grande majorité de ses produits ne s'adresse pas directement au grand public, les solutions que le Groupe développe ont un impact sur la vie de millions de citoyens dans le monde. Il est donc naturel que l'utilisation de l'IA soulève des préoccupations éthiques, surtout pour les secteurs de la défense et de la sécurité.

Ainsi, le Groupe s'est doté d'une Charte éthique du numérique[138], établissant des lignes directrices pour un numérique responsable et de confiance et destiné à l'ensemble de ses collaborateurs travaillant aux technologies de demain.

Ci-dessous sont listés **six des dix engagements de cette charte, chacun adressant une préoccupation éthique soulevée par l'utilisation de l'IA**.

Engagements	Préoccupations éthiques
1. Maintenir le contrôle par l'humain des systèmes d'intelligence artificielle	Le développement des systèmes d'IA les rend de plus en plus capables d'effectuer des actions de façon autonome, dans des domaines très divers tels que les transports, la sécurité ou la santé. Ce phénomène suscite d'importants questionnements concernant la **portée des actions engagées par la machine et la responsabilité qui peut en résulter**.
2. Concevoir des systèmes d'intelligence artificielle explicable	Certains systèmes d'intelligence artificielle fournissent des résultats sans donner les moyens de comprendre le processus logique dont ils procèdent. Cette **approche de « boîte noire »** peut nuire à la confiance des utilisateurs vis-à-vis des technologies.
3. Prendre en compte les problématiques de confidentialité des données dès la conception	Un monde de plus en plus connecté signifie que **les données même confidentielles sont aussi de plus en plus dispersées**. Qu'il s'agisse d'informations personnelles ou de données d'entreprise, cette réalité crée des menaces nouvelles : risques systémiques liés à la propagation rapide de dysfonctionnements ou d'attaques, inquiétudes sur la diffusion d'informations sensibles, etc.
4. Aller toujours plus loin dans la sécurité et la résilience de nos solutions	La **cybercriminalité** ne cesse de monter en puissance et recourt à des moyens toujours plus sophistiqués pour porter atteinte aux infrastructures et aux institutions qui les gèrent. Ces menaces doivent donc être anticipées afin d'offrir des moyens de protection adaptées.
6. Privilégier une approche frugale des données	Avec un volume total de données générées qui devrait dépasser les 180 zettaoctets (soit 180 milliards de teraoctets) en 2025, les **problématiques notamment énergétiques associées à leur stockage et à leur traitement** sont chaque jour plus prégnantes.

[138] https://www.thalesgroup.com/fr/global/responsabilite-dentreprise/gouvernance/thales-sengage-numerique-responsable#%3A~%3Atext=Thales%20garantit%20que%20l%27humain,pour%20se%20substituer%20%C3%A0%20lui

8. Lutter contre les biais discriminatoires dans les technologies numériques	Une **intelligence artificielle n'est pas nécessairement neutre**. Selon la manière dont sont conçus les algorithmes, ou selon les données à partir desquelles ils ont été entraînés, son **fonctionnement peut être involontairement biaisé**. On a ainsi pu repérer que certains systèmes de reconnaissance d'images, ou de sélection automatiques de profils avaient tendance à défavoriser certaines catégories d'utilisateurs (en particulier les femmes ou les minorités ethniques).

Au-delà de sa Charte éthique du numérique, le Groupe contribue activement à l'écosystème de l'IA grâce à des partenariats académiques et industriels structurants, notamment au sein du programme Confiance.ai[139].

En outre, l'IA de Thales repose également sur un cadre éthique appelé TRuE AI (Transparent, Reliable, Understandable, Ethical) reposant sur quatre piliers indissociables : la validité des systèmes d'IA, la sécurité, l'explicabilité et la responsabilité.

La cortAIx Factory veille à évaluer les systèmes et solutions d'IA du Groupe selon ces critères.

- **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) ?**

Cf. ci-dessus

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 ?**

Pour les besoins et usages internes, des collaborations avec les éditeurs suivants ont été établies : Azure OPenAI (cas d'usages chatbot), C3.AI (cas d'usages achats), Mistral.AI (cas d'usages *knowledge assistant* et *content generation*), Service Now (cas d'usages support informatique), Workday (cas d'usages RH et recrutement), Adobe FireFly (cas d'usages communication).

Les cas de dépendances ont bien été identifiés, anticipés et atténués par une stratégie multi sourcing avec les achats (diversification des fournisseurs par des consultations globales) et grâce à l'utilisation des standards d'interopérabilité et d'intégration au Système d'information reposant sur des travaux d'architecture et de choix technologiques (API management par exemple).

[139] https://www.confiance.ai/

TOTALENERGIES

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'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 ? 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) ?**

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 ?**

La Compagnie conçoit l'accélération digitale comme levier de performance. TotalEnergies a ouvert début 2020 une Digital Factory qui rassemble, à Paris, 300 développeurs, data scientists, et autres experts pour accélérer la transformation digitale de la Compagnie. TotalEnergies a l'ambition d'utiliser toute la capacité des outils digitaux pour créer de la valeur dans l'ensemble de ses métiers. La Digital Factory a vocation à développer les solutions numériques dont la Compagnie a besoin pour améliorer ses opérations industrielles tant en termes de disponibilité que de coûts, proposer de nouveaux services à ses clients notamment en termes de maîtrise et d'optimisation de leur consommation énergétique, se développer dans les nouvelles énergies décentralisées et réduire son impact environnemental. L'ambition est de générer, d'ici 2025, jusqu'à 1,5 milliard de dollars par an de valeur pour l'entreprise, que ce soit sous forme de revenus additionnels ou d'économies sur les dépenses de fonctionnement ou d'investissement.

PILIER SOCIAL / GOUVERNANCE

L'innovation est au cœur de la stratégie de la Compagnie. La branche OneTech accompagne au quotidien les différentes activités de TotalEnergies vers l'excellence opérationnelle et l'innovation avec plus de 3 000 ingénieurs, techniciens et chercheurs répartis sur différents sites en Europe (en France, en Belgique et au Danemark) ainsi que dans des centres R&D internationaux. En 2024, ce sont plus de 250 demandes de brevets qui ont été déposés. Ils viennent compléter le portefeuille de brevets, savoir-faire et de technologies innovantes dont la Compagnie s'est dotée. Les 300 développeurs, data scientists, et autres experts de la Digital Factory ouverte en 2020 contribuent à l'émergence de ces technologies pour accélérer la transformation digitale de la Compagnie. Depuis 2020, plus de 90 solutions numériques dont la moitié intègre de l'intelligence artificielle ont été créées et sont progressivement déployées dans les entités opérationnelles concernées de la Compagnie pour améliorer les opérations industrielles tant en termes de disponibilité que de coûts, pour proposer de nouveaux services aux clients notamment en termes de maîtrise et d'optimisation de leur consommation énergétique, ou encore permettre le développement dans les nouvelles énergies décentralisées et réduire l'impact environnemental.

Des illustrations d'usage ou de développement de l'intelligence artificielle par la Compagnie figurent pages 39 et 109 (Saft), page 110 (agrégation et négoce d'électricité) et page 111 (trading).

La dernière évaluation annuelle relative aux travaux du Conseil d'administration a conclu que parmi les principales actions à déployer par le Conseil en 2025, il convenait d'examiner l'impact de l'intelligence artificielle sur les métiers de la Compagnie. Lors de sa séance du 19 mars 2025, le Comité Stratégie & RSE s'est ainsi penché sur l'ambition digitale de la Compagnie et les opportunités qu'offre, en appui de sa stratégie, l'intelligence artificielle dans les différents métiers de la Compagnie.

Dans le cadre de sa stratégie multi-énergies équilibrée au bénéfice de la transition énergétique, TotalEnergies a conçu le programme Visa pour TotalEnergies. Un programme d'upskilling global, visant à préparer l'ensemble des salariés aux nouveaux enjeux de la Compagnie et de la société en général, et à accompagner l'évolution de leurs compétences. En 2024, cette démarche d'accompagnement et de maintien de l'employabilité de tous les salariés s'est poursuivie avec l'ambition d'accélérer l'appropriation des outils d'IA (intelligence artificielle) générative au service de la performance collective. Cela s'est concrétisé par la mise à disposition progressive de licences pour une application d'intelligence artificielle, adossée à une formation, en cours de déploiement, sur la prise en main de ces nouveaux outils. À la clé : la démocratisation de nouveaux usages digitaux afin d'aider chacun à améliorer son efficacité personnelle.

S'agissant de risques de cybersécurité et des risques liés aux évolutions technologiques et à la transformation digitale, il convient de se référer aux pages 137 et 141 du DEU 2024.

UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD

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'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 ?**

Le Groupe intègre l'IA pour répondre à différents cas d'usage :

- Mieux connaitre le parcours des visiteurs, avec l'aide du partenaire du Groupe Digeiz qui s'appuie sur les images de caméras et de l'IA pour identifier les parcours en se basant sur l'analyse des vêtements (données anonymisées et conforme au RGPD)
- Améliorer la productivité des collaborateurs via la mise à disposition à l'ensemble des collaborateurs d'un environnement sécurisé d'IA générative (synthèse, rédaction, traduction de texte, génération d'image, etc.)
- Protéger le système d'information, avec de l'IA intégré dans les outils de cybersécurité utilisés par le Groupe

À court terme (moins d'un an), le Groupe continuera à améliorer l'usage de l'IA au sein du Groupe, en particulier pour améliorer davantage la productivité des collaborateurs, et à étudier les différents cas d'usage métier afin d'évaluer si l'IA peut apporter des réponses efficaces (par exemple sur l'intégration de l'IA dans la gestion des contrats afin d'en faciliter la gestion).

À moyen terme (entre un et trois ans), le Groupe prévoit d'augmenter la couverture de l'IA au sein des processus métiers, en particulier au travers des agents conversationnels spécialisés. Cela permettra aux collaborateurs d'être plus efficace dans la recherche d'information, analyse de données et dans l'exécution des processus.

Les technologies et les potentiels autour de l'IA évoluant très rapidement, il est donc difficile à ce stade d'identifier les activités et les métiers qui seront impactés à long terme.

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 ? 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) ?**

Les briques technologiques de l'IA sont apportés par des fournisseurs de solutions tierces, qui ne communiquent pas d'information sur la consommation d'énergie liée à l'utilisation de leurs solutions. Le Groupe est conscient de cet impact indirect et a intégré dans les formations sur le « *prompting* » des bonnes pratiques concernant le numérique responsable appliqué à l'IA.

Le Groupe n'a pas identifié de conséquences sociales liées à l'utilisation de l'IA, car cette technologie vise à améliorer la productivité des collaborateurs, à protéger l'IT ou à améliorer la connaissance client. Les collaborateurs restent pleinement responsables de leurs actions et décisions, et l'IA n'a pas vocation à remplacer des postes.

Pour chaque nouveau cas d'usage de l'IA, les équipes IT et juridiques effectuent une analyse pour s'assurer de la légalité de cet usage (notamment en conformité avec le RGPD et l'IA Act), ainsi que de l'impact social et éthique associé et de l'adéquation aux valeurs du Groupe.

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 ?**

Le Groupe utilise 7 solutions intégrant de l'IA.

L'usage de l'IA par le Groupe étant lié à l'usage de solutions tierces, le risque de dépendance est géré de manière plus générale sur la dépendance vis-à-vis des fournisseurs IT du Groupe, qu'ils intègrent de l'IA ou non.

VEOLIA

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'IA ?**

L'IA est une opportunité pour VEOLIA d'accélérer son ambition de décarboner, dépolluer et régénérer la planète en développant de nouveaux services ou en améliorant les processus et les services existants pour ses salariés, ses opérationnels et ses clients.

Cette ambition se matérialise notamment dans AI for GreenUp, notre stratégie à 4 ans de développement des services IA et digital au service de GreenUp, le plan stratégique du Groupe. AI for Green concerne les 3 métiers de Veolia (Eau, Déchets, Énergie), tous ses segments business, et l'ensemble de ses parties prenantes internes et externes.
Ainsi, Veolia explore l'automatisation et l'IA (notamment générative et agentique), pour améliorer ses performances et offrir une valeur ajoutée à ses employés et à ses clients.

- Dans le pilier "Augment Employees", l'IA sert à augmenter la performance des salariés avec notre plateforme interne VeoliaSecureGPT ainsi que des solutions IA spécifiques embarqué dans les services applicatifs des Fonctions Support (Santé et Sécurité, Ressources Humaines, Achats, Finance, Juridique, etc.). Dans le domaine de la cybersécurité par exemple, l'IA renforce la détection des fraudes et des menaces en temps réel. Dans les métiers juridiques, l'analyse, le recours à un assistant et le bon usage des prompts facilitent le travail de recherche et de synthèse des législations en vigueur.
- Dans le pilier "Augment Operations", l'IA est utilisée pour augmenter la performance opérationnelle dans nos métiers de l'eau, de l'énergie et des déchets sous la marque ombrelle "Hubgrade". Dans le domaine des Opérations, l'IA apporte de nouveaux services de maintenance prédictive et permet d'optimiser les processus industriels.
- Dans le pilier "Augment Customers", l'IA vise à augmenter la performance commerciale des métiers de la Vente/Commerce, avec notamment la plateforme Business Hub, basée sur la technologie VeoliaSecureGPT, qui permet par exemple d'analyser rapidement les appels d'offres, de générer des propositions commerciales personnalisées, ou d'identifier les opportunités de marché - ou encore le développement de Chatbots IA et Agents Intelligents pour améliorer l'expérience client en offrant un service rapide, personnalisé et disponible 24/7, tout en réduisant la charge de travail des équipes de support.

Ces applications de l'IA génèrent des gains d'efficacité attestés par les utilisateurs et une amélioration de la qualité de service. D'après une enquête interne, 100% des utilisateurs les plus actifs de VeoliaSecureGPT recommandent la plateforme à leurs collègues. Ils sont 40% à appartenir aux Opérations.

- **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 ?**

L'IA représente un levier majeur de performance et de croissance, mais également d'apport de valeur pour les collaborateurs, en termes d'engagement, d'attractivité, de capacité à se concentrer sur les tâches à forte valeur ajoutée ou encore sur les enjeux santé & sécurité. La perception de cette transformation par les collaborateurs est aujourd'hui contrastée, entre des craintes et un certain enthousiasme.

Une étude, menée dans le cadre du pilier "RH, acculturation et formation" du programme AI for GreenUp, permet d'identifier, sur la base déclarative des experts métier et IA de Veolia, les grandes tendances suivantes en termes d'impacts de l'IA sur les métiers de Veolia.

On distingue deux types d'impact majeurs sur les métiers : l'automatisation de certaines tâches, et la collaboration homme-IA (ou "augmentation") pour améliorer la prise de décision et la performance.
Les impacts diffèrent en fonction des familles de métier et des profils des collaborateurs concernés.

1. **Impact par famille de métier** :

De façon générale, à court terme, l'impact sur les tâches relèvera davantage d'une aide collaborative, avec un humain positionné systématiquement en valideur. À plus long terme, des processus complets pourront faire l'objet d'automatisation à travers des agents. On distingue des tendances différentes au niveau du rythme de ces évolutions entre les fonctions support d'une part et les opérations d'autre part.

Les fonctions support

Elles sont les principales impactées à court terme dès 2025 (surtout Informatique, Marketing et Achats), avec une **augmentation** des capacités d'analyse et de décision et une **automatisation** progressive des tâches répétitives. Par exemple :

- Les équipes Marketing (impact élevé) accèderont plus facilement aux tendances des marchés ;
- Les acheteurs disposeront d'une liste de leviers de négociation fournisseurs pertinents.

Des cas d'usage d'"employé augmenté" sont déjà en cours de test, voire de déploiement. Ils s'appuient essentiellement sur la plateforme Veolia Secure GPT. Des actions d'acculturation générale à l'IA et à la donnée et des formations au prompt engineering sur des cas d'usage spécifiques à chaque métier sont prévues en 2025 pour accompagner l'adoption à court terme de ces nouvelles pratiques. L'identification et la formation de Champions IA pour chaque fonction doit permettre un déploiement accéléré transverse à l'ensemble du Groupe.

L'intégration de **cas d'usages plus automatisés**, via des agents dans les solutions digitales des différents métiers (par exemple SalesForce) sont à l'étude et devraient conduire à moyen terme (à horizon 2027) à une transformation à large échelle des rôles, tâches et processus métiers.
Exemple d'impacts envisageables à horizon 2027 :

- Automatisation: Finance (analyses financières complexes, processus de paiement), Achats (génération de RFP), Marketing (études de marché), RH (réponse aux questions) administratives RH des collaborateurs);
- Augmentation : Achats (stratégie de gestion des risques fournisseurs), Finance (due diligence), RH (définition de programmes de formation), et Ventes.

À plus long terme, les fiches de poste pourraient intégrer les compétences de collaboration avec l'IA, **définissant clairement les rôles complémentaires entre l'humain et la machine**. Les tâches pourraient se concentrer encore davantage sur les activités à forte valeur ajoutée (ex : créativité, interaction sociale), quand d'autres pourraient être entièrement automatisées par des **agents**.

À partir de 2026, l'accompagnement aux évolutions des rôles et processus liés à l'automatisation nécessitera des actions de formation et de conduite du changement spécifiques à chaque métier. Des analyses d'impacts détaillées doivent être conduites sur les expérimentations en cours en 2025 pour qualifier précisément les besoins d'accompagnement à mettre en place dans les prochaines années.

Les opérations

Dans les **opérations**, les impacts potentiels sont très élevés, mais le rythme auquel ils arriveront dans le quotidien des collaborateurs devrait être moins rapide que dans les fonctions support, en raison des contraintes liées aux infrastructures et au temps de développement de solutions spécifiques aux métiers.

Les types d'impacts diffèrent entre les managers et les opérateurs :

- Pour les managers, l'IA peut apporter un **appui à la décision** (ex : optimisation de la consommation énergétique des bâtiments, anticipation des actions de maintenance). Ces évolutions sont déjà observables dans certaines activités, notamment avec le déploiement de Hubgrade. La priorité en termes d'accompagnement consiste à la formation à ces solutions digitales, la sensibilisation à la **prise de recul sur les résultats de l'IA et le développement de la culture de la donnée** ;
- Pour les opérateurs, l'impact à court terme est limité, puisqu'ils s'appuient moins sur les outils digitaux au quotidien. En revanche, les expérimentations en cours montrent un fort impact potentiel à moyen-long terme dans les façons de travailler des opérateurs (aide à l'anticipation des tâches, apprentissage sur le terrain guidé par l'IA, prévention des risques, rédaction de compte-rendus d'interventions...). Il est donc nécessaire dès 2025 de préparer ces évolutions à venir en accélérant la digitalisation et en acculturant aux fondamentaux de l'IA.

À plus long terme (au-delà de 2027), le passage à l'échelle de l'IA dans les opérations devrait avoir des impacts sur l'organisation du travail et les métiers.

- En particulier, les métiers liés à la gestion des installations et de la maintenance devraient connaître une forte **automatisation**, conduisant à l'amélioration des conditions de travail, permettant de renforcer la soutenabilité du travail en en réduisant notamment les facteurs de pénibilité.
- Les managers devraient pouvoir s'appuyer sur un **pilotage partiellement autonome des usines**.
- Les opérationnels pourraient utiliser des assistants conversationnels pour identifier et résoudre les déviations par rapport au processus avec une visibilité en temps réel, les transformant en "super professionnels" dans leurs domaines respectifs. Le remplacement de certains processus par des agents robotiques est une possibilité à considérer, notamment autour de cas d'usages comme le tri autonome des déchets.
- De nouveaux métiers pourront apparaître, tels que des informaticiens industriels, capables de développer des outils IA qui prennent en compte les contraintes opérationnelles spécifiques d'un site industriel, ou des Gen-Designers qui définiront le layout des prochaines usines à partir des designs des usines existantes extrapolés par l'IA.

Les expérimentations lancées en 2025 sur des sites pilotes doivent permettre de qualifier et anticiper les impacts à venir sur l'organisation et les compétences afin de définir les plans d'accompagnement appropriés en préparation du passage à l'échelle.

Veolia a initié un dialogue social renforcé sur l'IA. Un Atelier de travail a été organisé en novembre 2024 avec le bureau commun (rassemblant les bureaux des comités de Groupe France et Europe en présence des 2 administrateurs représentants les salariés) afin de sensibiliser les représentants du Groupe à l'IA, montrer les cas d'usages et définir les priorités d'analyse avec les partenaires sociaux du groupe (à partir d'une analyse risque / opportunité). Depuis ce premier atelier de travail, des informations et échanges de vues ont été systématiquement mis à l'ordre du jour des bureaux ou Comité de Groupe France et Europe.

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 ? A quelle(s) échéance(s) ? Merci d'apporter des informations chiffrées.**

1. Mesure

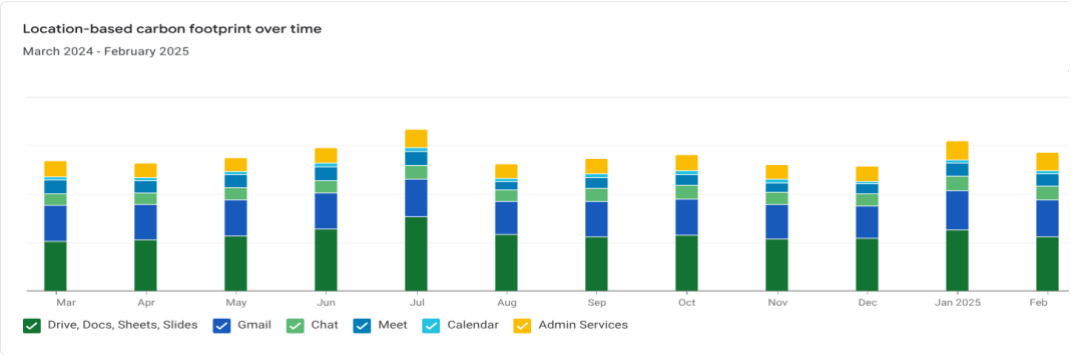
Concernant la mesure des impacts environnementaux directs et indirects actuels générés par le recours à l'IA, notre entreprise adopte la démarche la plus rigoureuse et transparente possible, malgré le manque significatif de données fiables fournies par les prestataires technologiques du secteur, qui constitue un défi majeur pour l'ensemble des acteurs souhaitant évaluer précisément leur empreinte environnementale liée à l'IA.

Pour remédier à cette situation, nous focalisons aujourd'hui nos efforts sur **deux méthodes complémentaires dont l'objectif est l'évaluation des impacts de la plateforme privée Veolia Secure GPT** (plateforme interne intégrant des *Large Language Models* du marché), principal outil utilisé par les employés de Veolia en matière d'IA générative.

1.1. *Approche descendante : utilisation des données des fournisseurs*

Nous analysons deux types d'informations fournies par nos prestataires technologiques : les données de notre utilisation de leurs services (textes générés, volumes traités, facturation) et leurs rapports d'émission carbone, quand ils existent. En confrontant ces informations, et après correction des éventuels biais méthodologiques, nous pourrons établir des tableaux de référence. Ces outils nous permettront de mesurer et piloter concrètement notre impact environnemental au quotidien.

Prenons l'exemple de **Gemini for Workspace** (solution d'IA développée par Google Cloud) : si Google n'est pas encore en mesure de nous fournir des estimations de l'impact environnemental des usages spécifiquement liés à l'IA, nous avons en revanche accès aux données d'empreinte carbone de l'ensemble des usages des outils Google Workspace, que nous mesurons et suivons régulièrement.



Extrait du tableau de bord d'empreinte carbone des outils Google sur le périmètre Veolia Groupe.

1.2. *Approche montante : utilisation des données communautaires*

Nous travaillons également à l'intégration dans notre plateforme de l'outil OpenSource Ecologits, développée par l'organisation à but non-lucratif GenAI Impact, spécialisée dans l'évaluation de l'empreinte environnementale des technologies d'IA. Cet outil permet de combler les lacunes des fournisseurs en intégrant une évaluation des impacts directement dans le code applicatif de Veolia Secure GPT et d'en déduire les impacts "par requête" à partir des dernières études académiques sur l'impact des différents modèles.

Dans cette approche, il sera sans doute nécessaire pour Veolia de contribuer au projet OpenSource, sa couverture des modèles n'étant pas alignée avec les modèles utilisés

dans Veolia Secure GPT. Cette contribution de Veolia bénéficiera à son tour à l'ensemble de la communauté des utilisateurs de Ecologits.

Si elles ne permettront pas de connaître avec précision les impacts environnementaux de Secure GPT, ces deux approches devraient néanmoins permettre de piloter opérationnellement et efficacement les impacts de l'usage de Secure GPT au sein de Veolia et de suivre les impacts à la hausse ou la baisse selon les usages et les choix faits par Veolia sur ce sujet.

2. Action

En parallèle, conscients de l'impact environnemental généré par l'IA, nous avons d'ores et déjà déployé plusieurs mesures d'atténuation :

- Sélection rigoureuse des fournisseurs selon des critères d'efficience énergétique ;
- Choix stratégique de ne pas développer de modèles propriétaires énergivores au profit de modèles du marché ;
- Dans Veolia Secure GPT :
  - Mise en œuvre d'un système de routage intelligent qui, selon le cas d'usage, redirige vers des "SLM" (*Small Language Models*), modèles de langage significativement moins énergivores ;
  - Limitation des fonctionnalités énergivores comme la génération d'images ;
  - Optimisation des interactions via notre fonctionnalité "improve my prompt" (réduction possible de 10 itérations à une seule) et développement d'assistants spécialisés ;
- Sensibilisation des utilisateurs aux bonnes pratiques d'utilisation.

Enfin, nos investissements en matière d'IA se concentrent sur des cas d'usage alignés avec la transformation écologique. Bien qu'à ce stade de maturité nous ne soyons pas encore en mesure de quantifier précisément l'impact environnemental positif généré par l'ensemble de nos solutions, certains cas d'usage d'IA déjà déployés démontrent des bénéfices environnementaux tangibles. À titre d'exemple :

- Dans le domaine des technologies de l'eau (Water Tech), Hubgrade Wastewater Plant Performance optimise le traitement des eaux usées grâce à un jumeau numérique, réduisant la consommation d'énergie jusqu'à 40% sur les processus biologiques (qui eux-mêmes représentent 40 à 70% de la consommation énergétique d'une station d'épuration), et permettant une réduction des émissions de CO_2 jusqu'à 60% sur scope 1, 2 et 3 d'une station d'épuration.
- Pour nos activités liées à l'énergie, Hubgrade Energy Optimization utilise l'IA en temps réel pour optimiser l'efficacité énergétique des bâtiments, réduisant les coûts de 12% et économisant 4 682 tonnes de CO_2 par an.

- D'autre part, Veolia a adhéré à la "Coalition pour l'IA Durable[140]" lors du Sommet pour l'action sur l'Intelligence Artificielle[141] qui s'est tenu à Paris en février 2025.

- **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

Les conséquences sociales (au sens "sur la ressource humaine") identifiées pour Veolia se déclinent en plusieurs aspects :

1. **Amélioration des conditions de travail et réduction de la sinistralité** :
   - a. réduction des risques d'accidents sur le terrain :
     - *(i)* en réduisant l'exposition aux situations dangereuses (ex grâce à la robotique / computer vision),
     - *(ii)* en réduisant les interventions dangereuses grâce à la maintenance prédictive
   - b. réduction des tâches pénibles et répétitives :
     - *(i)* pour les fonctions opérationnelles, particulièrement dans les métiers de l'eau et des déchets
     - *(ii)* pour les fonctions supports (commercial, juridique, financier) grâce à l'utilisation de bases de connaissance et de requêtes spécifiques au contexte de Veolia (facilitation de l'accès à l'historique des appels d'offres, aux jurisprudences sectorielles, etc.)

2. **Amélioration et sécurisation du transfert de connaissances** sur population opérations vieillissantes avec les enjeux de gestion de pyramide des âges : accélération de l'intégration des juniors et anticipation des départs à la retraite / transfert d'expertise,
3. **Nécessité d'un plan de transformation massif** pour accompagner la montée en compétences digitales des collaborateurs (programmes d'adoption, d'acculturation et de formation à grande échelle),
4. **Évolution des métiers** existants vers plus de supervision et de contrôle des systèmes automatisés,
5. **Création de nouveaux métiers** autour de la data et de l'IA, notamment dans la maintenance prédictive et l'optimisation des processus,
6. **Enjeu d'acceptabilité** sociale avec la nécessité d'un dialogue renforcé avec les partenaires sociaux sur l'évolution des métiers et la conduite du changement,
7. **Opportunité d'attractivité des métiers opérationnels** par la valorisation des expertises métiers en les combinant avec les nouvelles technologies.

---

140 https://www.ecologie.gouv.fr/presse/nouvelle-coalition-vise-placer-lintelligence-artificielle-trajectoire-plus-ecoresponsable

141 https://www.elysee.fr/sommet-pour-l-action-sur-l-ia

Veolia a adhéré également, dans le cadre du Sommet pour l'action sur l'IA de Paris de février 2025 et dans la continuité de ses engagements au sein du Global Deal, à "l'engagement en faveur d'une IA digne de confiance dans le monde du travail".

La démarche initiée avec les partenaires sociaux de Veolia se poursuivra en mai 2025 lors de la nouvelle réunion du Bureau commun sur les orientations stratégiques ou un point d'étape et des cas d'usage sera fait sur l'IA et ses conséquences, notamment sur les domaines de priorités issus de l'atelier de travail de novembre 2024 concernant :

- L'IA au service de la prévention Santé et Sécurité au travail
- L'IA et les métiers de la maintenance
- L'IA et les métiers de la relation clientèle

– Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?

Les principaux enjeux éthiques identifiés pour Veolia concernent :

1. La **protection des données sensibles** des infrastructures critiques (usines d'eau potable, réseaux énergétiques) face aux risques cyber ;
2. La **responsabilité des décisions automatisées** dans la gestion des services essentiels, particulièrement pour l'accès à l'eau et à l'énergie ;
3. **La transparence des algorithmes** utilisés pour l'optimisation des services publics, notamment dans la tarification et la distribution ;
4. L'**équité dans l'accès aux services** améliorés par l'IA entre différentes zones géographiques et populations ;
5. La **préservation de l'expertise humaine** dans les décisions critiques de sécurité et de qualité environnementale ;
6. La **gestion des** biais **potentiels** dans les systèmes d'IA qui pourraient affecter la qualité de service ou la sécurité des installations ;
7. L'**impact environnemental** de l'usage croissant de l'IA, notamment la pression qu'il exercice sur les ressources hydriques et énergétiques

– 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) ?

Dans le cadre d'AI for GreenUp, Veolia a mis en place une gouvernance structurée pour intégrer les impacts dans ses décisions d'investissement :

1. **Impact énergétique** : Évaluation systématique de l'empreinte carbone des solutions IA déployées, choix de partenaires d'infrastructures cloud responsables, choix d'architectures et de développement nativement sobres (voir détail ci-dessus).

2. **Impact social** : Mise en place du programme 'Digital Academy' pour la formation des collaborateurs, lancement d'un programme de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) pour anticiper et accompagner la transformation des métiers

3. **Impact éthique** : Mise en place d'une task force inter-directions (conformité, informatique, juridique) dédiée à l'AI Act pour garantir une utilisation éthique et responsable de l'intelligence artificielle dans le groupe, en conformité avec les exigences réglementaires européennes. Cette gouvernance s'appuie sur des AI Strategy Leaders, qui représentent les différentes Zones d'intervention de Veolia, et veillent à l'application de notre gouvernance et au respect des principes éthiques et du cadre réglementaire des projets d'IA.

c) Dépendance :

– **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

La Régulation européenne sur l'AI (*AI Act*) définit un système d'IA comme un système développé par apprentissage automatique ou par des approches logiques/fondées sur les connaissances, capable de générer des contenus, prédictions, recommandations ou décisions influençant l'environnement avec lequel il interagit.

Sur la base de cette définition, Veolia SecureGPT sollicite autant de systèmes que de LLMs utilisés.

À ce jour, Veolia utilise donc 9 systèmes d'intelligence artificielle (LLMs), avec une perspective d'extension prochaine à 11 systèmes incluant Pixtral (Mistral AI) et Deepseek.

– **Avez-vous anticipé une éventuelle dépendance vis-à-vis de vos fournisseurs de système d'IA ?**

L'analyse de nos dépendances vis-à-vis des fournisseurs de systèmes d'IA révèle trois zones de vulnérabilité. Premièrement, la gestion des données soulève des inquiétudes concernant la conformité au RGPD et les transferts de données vers les États-Unis, exposant l'entreprise à des risques juridiques potentiels et à des menaces d'intelligence économique liées au CLOUD Act. Deuxièmement, notre dépendance technologique aux acteurs dominants du marché constitue un enjeu stratégique dans un contexte où les alternatives, notamment européennes, restent limitées. Enfin, la gestion de nos infrastructures numériques critiques représente un défi pour garantir notre autonomie opérationnelle et notre résilience face aux aléas techniques ou géopolitiques.

– **Si oui, comment avez-vous répondu ou envisagez-vous de répondre à ce risque ?**

Face à ces enjeux, l'entreprise déploie une stratégie multidimensionnelle de sécurisation et d'autonomisation. Sur le plan des données, nous renforçons notre cadre contractuel par l'intégration systématique du Data Privacy Framework et la mise en place de mesures techniques avancées (chiffrement, données distribuées, cloud de confiance). Pour réduire notre dépendance technologique, nous intensifions notre veille et nos développements internes, tout en établissant des partenariats stratégiques, notamment avec des acteurs innovants comme Mistral. Concernant nos infrastructures, nous poursuivons le développement d'une architecture technique agnostique et résiliente, soutenue par des clauses contractuelles protectrices assurant notre autonomie à long terme.

VINCI

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'IA ?

Chez VINCI, l'intelligence artificielle (IA) est intégrée dans plusieurs domaines d'application et plusieurs développements sont en cours grâce à l'impulsion créée par le programme d'IA lancé par Léonard (notre lab de prospective et d'innovation) depuis 2018 :

– D'une manière générale, les domaines d'applications sont :

- **Computer Vision** : Surveillance des infrastructures et des chantiers.
- **Generative Design** : Optimisation des conceptions et des processus de design au sein de nos bureaux d'étude.
- **Maintenance prédictive** : Optimisation de la maintenance des infrastructures à travers des analyses prédictives.
- **Optimisation industrielle** : Amélioration des chaînes d'approvisionnement et des processus opérationnels.
- **Surveillance de site par satellite** : Gestion et surveillance des infrastructures à grande échelle.
- **Amélioration de la productivité individuelle** : Utilisation d'assistants intelligents tels que Microsoft 365 Copilot.
    - 1. Depuis 2024, la quasi-totalité des collaborateurs de VINCI équipés d'un espace numérique de travail ont accès à Copilot Web.
    - 2. Des agents conversationnels de type GPT sécurisés ont été développés pour des métiers spécifiques.

– 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) ?

– **À moins d'un an** :

L'usage de l'IA générative, notamment avec Microsoft 365 Copilot, devrait améliorer la productivité et la créativité des collaborateurs.

Des IA développées en interne ou achetées sur étagère seront déjà industrialisées dans certaines Business Units. Certaines sont déjà opérationnelles.

– **À moyen terme (deux à trois ans)** : L'IA pourrait permettre l'optimisation de nos processus opérationnels et ce, potentiellement dans la majorité de nos domaines d'activité.

– **À long terme (au-delà de trois ans)** : Il est difficile de se projeter à long terme mais L'IA pourrait transformer la majorité de nos métiers en intégrant des technologies avancées qui optimisent l'efficacité opérationnelle et environnementale tout en stimulant l'innovation et en réduisant nos coûts de structure.

– **Quels sont ceux qui, selon vous, ne seront pas ou peu impactés dans un proche avenir ?**

Néant

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) ?**

VINCI a mis en place depuis plusieurs année un programme de « numérique responsable » avec les objectifs suivants :

- **Green IT** : Mettre en œuvre des actions visant à réduire l'impact du numérique sur l'environnement et en améliorer les usages.
- **IT for Green** : utiliser les outils numériques pour contribuer à la réduction de l'impact environnemental de nos métiers.
- **IT for People** : Améliorer l'accessibilité des services numériques et lutter contre la fracture et l'exclusion numérique.

Avec le développement des systèmes d'IA, nous travaillons à intégrer dans notre programme les préoccupations environnementales liées à leur utilisation. Cependant, il est actuellement difficile de mesurer précisément les impacts car les fournisseurs communiquent très peu sur la consommation réelle de leurs modèles.

– **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.**

Plusieurs méthodologies émergent pour évaluer l'impact environnemental des modèles d'IA mais ces approches sont encore imparfaites et se concentrent principalement sur la consommation électrique. Nous nous engageons dans un processus d'amélioration des méthodes et outils de mesure de nos projets.

– **Avez-vous mis en place des actions spécifiques pour réduire ces impacts énergétiques liés au développement des usages IA dans votre entreprise ?**

Nous avons mis en place un passeport IA pour sensibiliser tous les collaborateurs du groupe à l'impact environnemental de l'IA et encourager son usage écoresponsable. De plus, dans le cadre de notre démarche de gouvernance de l'IA, nous travaillons à intégrer dans nos projets le concept "Responsible Alby design".

– **Avez-vous identifié les conséquences sociales du recours à l'IA par votre groupe ?**

L'IA doit d'abord être vue comme un outil et comme une opportunité bien plus que comme une menace.

Nous travaillons sur l'IA depuis 2018, et nous avons chez VINCI une approche pragmatique en ce sens que nous utilisons l'IA pour répondre à certains problèmes ciblés émanant du terrain.

Nous identifions des cas d'usage pertinents qui méritent que nous investissions dans l'IA avec en ligne de mire la promesse de produire plus vite et de façon moins pénible.

Nous aurons toujours besoin de l'humain pour faire fonctionner l'IA.

Afin d'accompagner le changement, nous avons mis en place des programmes de formation permettant à nos collaborateurs de se former à la gestion de ce changement et à l'intégration de l'IA afin d'en maximiser les bénéfices.

Nous avons lancé un parcours IA Gen composé d'un passeport IA de sensibilisation et de plusieurs modules de formations sur les outils déployés (copilot web notamment). Ce parcours est déjà disponible en 7 langues sur la plateforme groupe de de Elearning.

- **Quels sont les problèmes éthiques soulevés par l'utilisation de l'IA par votre société ?**

Nous sommes vigilants à ce que l'usage de l'IA respecte nos principes éthiques, notamment en matière de respect de la vie privée des collaborateurs, de transparence des algorithmes et de non-discrimination dans les processus de gestion des ressources humaines.

- **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) ?**

Cf question b) : impact

c) Dépendance :

- **Combien de systèmes d'IA sollicitez-vous ?**

VINCI utilise plusieurs systèmes d'IA dans le cadre de plusieurs POCs pour répondre à des cas d'usage métiers. Il est difficile aujourd'hui de donner un chiffre exact. Cependant nous qualifions actuellement des outils du marché qui peuvent nous aider à recenser les SIA dans le groupe.

- **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 ?**

Comme toutes les entreprises, nous sommes confrontés à l'hégémonie des hyperscalers américains sur le marché du Cloud et de l'IA. Notre stratégie consiste à établir des contrats qui garantissent la localisation des données du groupe dans l'espace européen et à utiliser en priorité les ressources Cloud et IA basés en Europe.

FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

COMMENT LE CAC 40 RÉPOND-IL AUX INVESTISSEURS ?

RAPPORT D'ENGAGEMENT - SAISON 6

RÉPONSES ÉCRITES AUX QUESTIONS DU FIR

Assemblées générales

2025

Questions personnalisées aux

ENTREPRISES DU CAC 40

ENVIRONNEMENT / SOCIAL / GOUVERNANCE

DIALOGUE & ENGAGEMENT

Forum pour l'Investissement Responsable - FIR
www.frenchsif.org

SOMMAIRE

ACCOR 543
AIR LIQUIDE 545
AIRBUS 548
ARCELORMITTAL 555
AXA 557
BNP PARIBAS 559
BUREAU VERITAS 560
BOUYGUES 562
CAPGEMINI 566
CARREFOUR 567
CRÉDIT AGRICOLE 569
DANONE 571
DASSAULT SYSTÈMES 576
EDENRED 579
ENGIE 582
ESSILORLUXOTTICA 584
EUROFINS 585
HERMÈS 588
KERING 591
LEGRAND 594
L'ORÉAL 596
LVMH 598
MICHELIN 600
ORANGE 603
PERNOD RICARD 605
PUBLICIS 612
RENAULT 613
SAFRAN 616
SAINT-GOBAIN 617
SANOFI 618
SCHNEIDER ELECTRIC 620
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE 621
STELLANTIS 623
ST MICROELECTRONICS 625
TELEPERFORMANCE 627
THALES 628
TOTALENERGIES 631
UNIBAIL-RODAMCO-WESTFIELD 632
VEOLIA 634
VINCI 635

ACCOR

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) ?

Accor a effectivement identifié un risque de transition dû à l'évolution des déplacements professionnels aériens. La diminution des voyages d'affaires longue distance s'accompagne toutefois d'une augmentation du télétravail et des déplacements professionnels de courte distance. Le Groupe constate notamment une augmentation du nombre de « petits séminaires ». Accor facilite par conséquent ces nouvelles pratiques de travail en développant des espaces de coworking WOJO au sein du réseau Accor, en proposant des espaces flexibles pour organiser des réunions en présentiel ou à distance (ALL Connect), des réservations en ligne instantanées pour les groupes (Group Sync), ou encore un programme de fidélité pour les organisateurs d'événements (All Meeting Planner).

Concernant le voyage aérien de loisir, la présence internationale et la large couverture géographique des hôtels Accor limitent le risque d'une baisse de fréquentation des hôtels. Pour attirer des voyageurs qui décident d'effectuer des voyages de courte distance, le Groupe s'oriente vers le segment Lifestyle. Cela permet d'attirer une clientèle plus locale et de mieux anticiper l'évolution des comportements. La stratégie environnementale d'Accor vise par ailleurs à proposer des expériences de voyage plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité.

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 ?

Accor a en effet évalué les conséquences que ces facteurs pourraient avoir sur la clientèle d'affaires. Le Groupe a notamment réalisé une analyse TCFD (Task Force on Climate-related Financial Disclosures) en 2022 qui révèle qu'une part non négligeable des revenus du Groupe pourrait être exposée à la baisse des déplacements professionnels d'ici 2030. L'évolution des habitudes des consommateurs dans le cadre des voyages de loisirs est plus difficilement prévisible mais pourrait également

être affectée par l'évolution potentielle du coût du transport aérien ou encore par la régulation du trafic. Le risque est particulièrement élevé pour les hôtels situés à proximité d'aéroports ou non accessibles par des modes de transport de substitution tels que le train. L'ampleur et la probabilité de ce risque ont été évalués comme plus élevés sur le long terme : les contraintes sur le trafic aérien et la diminution des voyages en avion pourraient s'amplifier avec le temps.

Toutefois, les nouvelles pratiques de voyage sont aussi des opportunités pour Accor. Comme indiqué dans la réponse précédente, le Groupe facilite les nouvelles pratiques de travail, et notamment le télétravail ou l'organisation de « petits séminaires ». En adaptant sa stratégie de développement pour répondre à une demande croissante de tourisme local, les revenus du Groupe devraient aussi continuer à croître (développement des marques « Lifestyle »). Cette analyse montre aussi que les voyageurs professionnels accordent une importance croissante à l'empreinte carbone des hôtels, avec une croissance de chiffre d'affaires projetée pour les hôtels les plus durables. En améliorant la performance carbone des hôtels par rapport à celle de ses concurrents, le Groupe devrait ainsi gagner des parts de marché.

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 ?

Accor ne mesure pas les émissions évitées associées à ses initiatives environnementales. Le Groupe se concentre sur le suivi de l'empreinte carbone des hôtels via GAIA 2.0, l'outil de collecte de données environnementales utilisé à fin 2024 par 93% des hôtels sous enseigne Accor.

d) Ce contexte est-il également susceptible d'affecter les voyages de loisir ? Comment y répondez-vous ?

Concernant le voyage aérien de loisir, la présence internationale et la large couverture géographique des hôtels Accor limitent le risque d'une baisse de fréquentation des hôtels. Pour attirer des voyageurs qui décident d'effectuer des voyages de courte distance, le Groupe s'oriente vers le segment Lifestyle. Cela permet d'attirer une clientèle plus locale et de mieux anticiper l'évolution des comportements. La stratégie environnementale d'Accor vise par ailleurs à proposer des expériences de voyage plus ancrées dans les territoires et respectueuses de la biodiversité.

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 ?

Les objectifs 2035 du Groupe soumis à l'initiative Science Based Targets (SBTi) ont été validés comme étant alignés sur « bien en dessous de 2 °C » en 2022, sur la base de l'approche standard trans-sectorielle (ACA). Cette approche ne tient pas compte des spécificités du segment des gaz industriels dans le secteur de la chimie, ni de l'empreinte géographique du Groupe. Il n'existe pas à date de méthode adéquate reconnue permettant de juger de compatibilité avec un objectif 1,5 °C de l'ambition d'une société opérant dans le secteur de la chimie, à plus forte raison dans le sous-secteur des gaz industriels. Le Groupe n'est donc pas en mesure de démontrer quantitativement la compatibilité de son ambition avec une trajectoire 1,5 °C compte tenu des limites méthodologiques existantes.

Cependant, le Groupe pense que la catégorie « well-below 2 °C » de la trajectoire du Groupe ne reflète pas l'ambition d'Air Liquide qui tend vers 1,5 °C selon celui-ci, du fait *(i)* de ses opérations relevant d'un secteur industriel reconnu comme « difficile à réduire », *(ii)* d'un développement dans des économies émergentes avec des trajectoires de décarbonation spécifiques, *(iii)* d'activités générant des émissions pour le Groupe mais permettant d'importantes réductions à l'échelle de la planète. Ainsi, la trajectoire carbone poursuivie par le Groupe présente un profil similaire à celui des scénarios 1,5 °C de l'Agence internationale de l'Énergie (AIE) pour les secteurs « difficile à réduire ». La section "Plan de Transition" de l'Etat de Durabilité publiée par le Groupe dans son Document d'Enregistrement Universel 2024, p. 300 et suivante, présente en détail la stratégie climat du Groupe.

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 significativité ?

Les objectifs présentés par le Groupe, que SBTi a validés comme alignés "Well Below 2°" en 2022, incluent, pour la bonne conformité avec le référentiel SBTi, une part mineure des émissions communiquées en Scope 3, catégorie 11, celles correspondant aux émissions provenant de l'utilisation des produits fossiles vendus. Ces produits représentent une part mineure des ventes du Groupe et les émissions correspondantes moins de 0.2% du Scope 3 du Groupe.

Les émissions de scope 3 « Gaz & Services » sont couvertes par l'ambition de neutralité carbone et font d'ores et déjà l'objet d'initiatives visant à les réduire. Ces émissions ne sont aujourd'hui pas couvertes par un objectif de réduction quantitatif à moyen terme. Il s'agit d'émissions sur lesquelles le Groupe a une influence limitée. Ainsi, la priorité a été donnée aux émissions de scopes 1 et 2 à court terme. En outre, les méthodes de comptabilisation actuelles ne permettent pas le développement d'indicateurs de suivi permettant de déployer un plan d'action global. La première étape mise en œuvre par le Groupe consiste à améliorer la précision des facteurs d'émission utilisés afin que les actions de réduction des émissions de scope 3 soient adéquatement reflétées dans le reporting. Par ailleurs, l'absence de lignes directrices sectorielles sur le niveau d'ambition concernant la réduction des émissions de scope 3 pour les sociétés de gaz industriels ne permet pas de se fonder sur un référentiel externe pour juger de l'adéquation du niveau d'ambition.

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) ?

La réalisation de l'ambition d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050 est visée par une réduction des émissions induites sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. La quantification précise n'a pas encore été fournie, mais la trajectoire illustrative présentée aux parties prenantes (voir par exemple p.12 du Document d'Enregistrement Universel 2024) met en évidence l'ambition d'une réduction significative. Les émissions résiduelles seraient neutralisées à l'aide de crédits carbone de haute qualité.

Il est reconnu par des organisations comme le GIEC ou l'AIE que le recours à des instruments de compensation est nécessaire dans le cadre d'une trajectoire

climatique globale permettant de limiter l'augmentation des températures sous 1,5 °C. Néanmoins, l'utilisation d'instruments de compensation carbone fait l'objet de controverses. Des études sont actuellement en cours, par exemple dans le cadre de la SBTi, ou par le GHG Protocol, concernant leur rôle et le type d'instruments mobilisables, afin de clarifier la manière dont ces instruments peuvent être mobilisés par les entreprises dans le cadre d'une stratégie « Net Zero ». Pour Air Liquide, les compensations ne doivent pas remplacer les réductions d'émissions là où elles sont possibles, mais couvrir uniquement les réductions résiduelles non réductibles, en particulier via des « émissions négatives » (« removals ») dont la qualité doit être garantie par des standards reconnus.

AIRBUS

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-payeur 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-CO_2 est évalué aujourd'hui par la communauté scientifique à environ deux fois celui de l'impact climatique des émissions CO_2 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 ?

The Company disagrees with FIR's characterisation about the changes to the hydrogen technologies project and their consequences on the sector's decarbonisation ambition that is the basis of this fifth question. Hydrogen remains a promising technology for the long-term decarbonisation of the aviation sector.

The Company has the ambition to bring a commercially viable, fully electric, hydrogen-powered commercial aircraft into service and believes fuel cell technology to be the most promising to fulfil this ambition, which would significantly reduce emissions when compared to conventional jet engine configurations. The scaling up of the hydrogen ecosystem is challenging and is progressing at a slower pace than previously anticipated. The scalability of fuel cell technologies towards a commercially viable product will also require more time. A commercially viable product is now expected to

come later than 2035. The Company will use this additional time to further develop the performance of the fuel cell propulsion and liquid hydrogen system technologies that are expected to enable the development of the Company's first fully electric commercial aircraft, as part of its ambition to pioneer sustainable aerospace.

While the sector is currently updating its decarbonisation roadmap, the impact of the shift in the hydrogen project on the 2050 ambition should remain limited to the extent that-the current plan relies on still modest hydrogen-powered aircraft in the global fleet in 2050 and essentially flying regional routes.

As an OEM, the Company has defined a decarbonisation roadmap, consistent with the sector's one, that identifies key levers, including related to sustainable aviation fuels and to technology improvements. Comprehensive roadmap as well as associated policies, actions, metrics and targets are reported in its Sustainability Statement. A number of these levers and actions imply a close coordination with many stakeholders, including and not limited to customers, suppliers, energy ecosystem, public research, sectoral and regulatory bodies, in which the Company plays an active role. The Company believes the emergence of consistent regulatory frameworks is essential and encourages initiatives that support the sector's decarbonisation strategy while ensuring a level playing field.

Extract of relevant sections of the 2024 Report of the Board of Directors

Decarbonisation lever #3 - Scope 3 Use of Sold products - Technology improvement
Introduction

Delivering latest generation aircraft. Airlines renewing their in-service fleet offers immediate potential for aviation decarbonisation, as reflected in the figures below.

Lever #3 - Scope 3 USP - Fleet renewal - Target enablers/contributors	Unit	
Current proportion of previous generation aircraft in global commercial aircraft fleet	%	**About 66%**
Estimated latest generation aircraft efficiency gain vs. than the previous generation	%	**About 25%**
Estimated A350 and A330neo efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**25%**
Estimated A320neo family efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**20%**
Estimated A220 efficiency gain vs. than the previous generation	% fuel burn per seat	**25%**

Continuous technological improvement. Additionally, the Company consistently works to improve the efficiency of its aircraft, through new aerostructure designs,

advanced materials, upgraded systems, and more fuel-efficient engines, aiming to reduce CO_2, NOx, and noise emissions in operations. The scope of this action is within the Commercial Aircraft business, with a time horizon covering and lasting beyond the 2035 horizon of the related target.
A milestone was reached in 2024, with the certification of the A321XLR obtained in August and its commercial entry into service in October. The A321XLR offers the opportunity to longer-range routes for the single-aisle aircraft family, leveraging the platform's greater fuel efficiency and hence CO2 efficiency when compared to a bigger widebody aircraft.

Next generation aircraft, supporting the sector's decarbonisation ambition beyond the Company's target horizon. The Company is investing in technologies aimed at reducing emissions for the next generation of products. In particular, Commercial Aircraft is preparing next-generation single-aisle aircraft technologies, focusing on innovations for airframes and engines. One significant initiative is the "wing of tomorrow" programme, which has successfully delivered a full-size wing prototype incorporating lighter composite components and a folding wing tip. This programme integrates over 100 different components and manufacturing technologies, validating key automation targets. In collaboration with the European Clean Sky 2 and Clean Aviation programmes, the Company is researching new efficiency-enhancing technologies, such as semi-morphing wings, dynamic winglets, and innovative flight controls, as tested on a C295 transport aircraft. On the engine side, the Company supports engine manufacturers in adapting and integrating their latest innovations to meet aircraft needs.

The Company also considers hydrogen as a promising technology for reducing aviation's climate impact. It has the ambition to bring a commercially viable, fully electric, hydrogen-powered commercial aircraft into service. The Company believes fuel cell technology to be the most promising to fulfil this ambition, which would significantly reduce emissions when compared to conventional jet engine configurations.

The scaling up of the hydrogen ecosystem is challenging and is progressing at a slower pace than previously anticipated. The scalability of fuel cell technologies towards a commercially viable product will also require more time. A commercially viable product is now expected to come later than 2035. The Company will use this additional time to further develop the performance of the fuel cell propulsion and liquid hydrogen system technologies that are expected to enable the development of the Company's first fully electric commercial aircraft, as part of its ambition to pioneer sustainable aerospace.

The Company is also fostering hydrogen ecosystem readiness by collaborating with various stakeholders, including airports, airlines, and energy providers, to support the evolution of market needs with renewable and low-carbon hydrogen. In order to foster

such development, the "Airbus hydrogen network" involves a number of airports and numerous energy providers and airlines as partners, while new partners are still being recruited to join on a regular basis. In July 2024 alone, two Hydrogen Hubs were launched, one in Spain and another at Gatwick airport in the UK.

Key figure	Unit	2024
Number of airports involved in "Airbus hydrogen network"	No.	**215**

This comprehensive approach underscores the Company's commitment to sustainable aviation and its role in driving industry-wide decarbonisation efforts.

The Company plans to continuously invest in technologies to reduce product emissions with a time horizon extending beyond the 2035 timeframe mentioned for the near-term target.

Decarbonisation lever #4 - Scope 3 Use of sold products - SAF uptake

The Company is actively fostering SAF ecosystems readiness and partnerships to mitigate climate change. The primary constraints for operators are the price and global production capacity of SAF, which hinder large-scale adoption. To establish a robust SAF market, it is essential to match production with demand, supported by global regulatory frameworks and incentivisation schemes. This includes implementing reporting mechanisms for consistent tracking of decarbonisation progress and using book and claim systems to simplify SAF usage and demonstrate its benefits to freight and corporate customers when needed. The Company is actively supporting the development of a regulatory framework supporting the growth of the SAF market. The Company advocates for policies that incentivise SAF production and usage, sharing industry best practices, and focusing on production levels assessment, life cycle analysis methodology, and sustainability criteria and standards harmonisation. A clear, stable, and consistent policy at both global and local levels, along with incentivisation or regulations, is essential to promote long-term investments and technology development.

Lever #4 - Scope 3 USP - SAF uptake - Target enablers/ contributors	Unit	
SAF CO_2 emissions reduction throughout life cycle vs. conventional kerosene	%	**Up to >80%**
Current Company's aircraft portfolio SAF fuel blend capability in operations	%	**Up to 50%**
End of the decade ambition for the Company's aircraft portfolio SAF fuel blend capability, including military aircraft and helicopters	%	**Up to 100%**

The Company is vigilant about the potential future positive or negative impacts on the environment or people that could arise with the development on the SAF market, if uncontrolled. SAF is a fuel derived from a range of ”feedstocks” (origin of carbon molecules used) made from sustainable resources and brings significant reduction of CO_2 emissions throughout its life cycle when compared with conventional kerosene (see table). Eight SAF production pathways are currently certified for blending with kerosene, including processes such as hydro-processed esters and fatty acids (HEFA), alcohol-to-jet, Fischer Tropsch, or power-to-liquid. Some of them are derived from used fat, cooking oil and grease, municipal waste, agricultural and forestry waste and residues. More advanced technologies use hydrogen and carbon captured directly from the air as feedstock for SAF production.

On one hand, regional SAF production, dependent on local feedstock availability, can significantly contribute to socio-economic development, particularly in developing nations. On the other hand, it is essential that other sustainability dimensions be considered to prevent potential adverse impacts, especially for those SAF production pathways that imply land use. In order to be considered a SAF, an aviation fuel needs to meet defined sustainability criteria and requirements; the Company supports the ones set out by ICAO/CORSIA and in particular aspects related to non-competition with food and water resources. It also actively supports current and future sustainability criteria via regionally or nationally recognised schemes including EU Renewable Energy Directive (RED II), Renewable Fuel Standard (RFS), Low Carbon Fuel Standard in the US, Renewable Transport Fuel Obligation in the UK and ’Renewable Fuel Units’ (HBEs) in the Netherlands.

Creating favourable conditions for the SAF market requires both global cooperation and regional initiatives. In the EU and the US, positive momentum is evident, and similar efforts are needed worldwide. Cooperative platforms like the Commercial Aviation Alternative Fuels Initiative (CAAFI) in the US exemplify how stakeholders can collaborate to foster development of the market.

Early adopter. As an early adopter, the Company aims to stimulate market demand through its above mentioned flight tests and internal logistics using the Beluga aircraft, addressing actual SAF market development challenges.

Key figure	Unit	2024
Proportion of SAF used in Company’s own operations	%	18%

In addition, the Company also engages with customers to assist them in using SAF in their commercial operations and better understand how SAF can be integrated in their business models. In 2024, the Company signed an agreement with airline Wizz Air including the integration of SAF on two European routes, as well as passenger surveys and joint marketing campaigns. The scope of this action is focused on Commercial

Aircraft, with a time horizon set for 2035 and beyond. The Company is engaged in initiatives and partnerships promoting the development of SAF production and use. This also includes partnerships with airlines and producers aiming to accelerate the aviation sector's transition to SAF.

Towards a harmonised framework. As a global industry, aviation requires a harmonised and interoperable framework of standards and regulations to ensure a level playing field. The Company supports the systematic implementation of SAF policies across all states and recognises CORSIA as a reference for sustainability standards, aiding in the global sourcing of SAF. The Company also plays a leading role in cross-industry initiatives with ICAO state members, ATAG, IATA, JetZero Council (UK), and the First Movers Coalition, a partnership launched by the World Economic Forum (WEF). Regionally, the Company monitors the development of SAF-related regulations at national as well as regional levels to ensure their consistency with global standards and regulatory frameworks. For instance, in 2024, The Company contributed to the Colombian Ministry of Transportation's "*Roadmap for Sustainable Aviation Fuels in Colombia*" as a contributor to their roadmap through two studies: "*Decarbonizing Aviation in Latin America in a Sustainable Way*" and "*SAF Risks and Opportunities Workshop for Colombia*". The scope of this action is within Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035. The decarbonisation lever for this action is the uptake of SAF.

Aircraft capability. The Company is committed to ensure that all its aircraft platforms are up to 100% SAF capable by the end of the decade. This initiative aims to enhance the technical capability of the Company's aircraft portfolio, which is currently capable of operating with a fuel blend of up to 50% SAF. The ambition is to enable all aircraft platforms, including military aircraft and helicopters, to operate with up to 100% SAF by the end of the decade. The current 50% SAF limit ensures compatibility with the JET A/A-1 specification, allowing for a drop-in solution without modifications to aircraft or fueling infrastructure. Exceeding this limit would necessitate either modifications to adapt to a new fuel grade or the development of a purely synthetic fuel that fits within the existing specification.

The Company is actively involved in two key research projects in collaboration with industry partners: VOLCAN (a collaboration with Safran, Dassault and the french ministry of transport) and ECLIF3 (a collaboration with with Rolls-Royce, the German Aerospace Center (DLR) and SAF producer Neste). These projects focus on assessing the impact of 100% SAF on engine and fuel systems, as well as measuring the benefits on emissions and fuel efficiency. The findings from these projects will support further research and technical work to achieve 100% SAF certification for commercial flights by the end of the decade. Additionally, the Company has contributed to the approval process of eight SAF blending pathways with kerosene and continues to support industry-wide standardisation efforts at ASTM International to approve future pathways. In 2024, The Company was designated as co-leader of a newly formed

working group in the frame of the International Aerospace Environmental Group (IAEG), aiming at developing technical specifications for 100% SAF.

The scope of this action encompasses Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035. The actions of this lever depend on the overall SAF market development, including the actions and investments of external resources.

Decarbonisation lever #5 - Scope 3 Use of sold products - Operations improvement

The Company is as well engaged in climate change mitigation through its Customer Services decarbonisation portfolio. This initiative is focused on reducing air traffic management (”ATM”) inefficiencies and CO_2 emissions from current aircraft in operations. Key projects include the Single European Sky Air Traffic Management Research programme (”SESAR”) and the HERON project, which aims to optimise aircraft operations during taxiing, improve trajectory-based operations (”TBO”), and reduce noise pollution. The current ATM environment is transitioning from static flight plans to TBO to enhance airport and ATM network performance. The Company is also developing fuel-saving procedures for airports and ground operations to minimise engine and auxiliary power unit (APU) usage while aircraft are on the ground.

In addition, the Company is exploring innovative practices such as formation flying through the Fello’fly project, launched in November 2019. This project aims to demonstrate the viability of two aircrafts flying in close proximity on long-haul flights, allowing the follower aircraft to reduce engine thrust and fuel consumption per trip by utilising the wake energy of the leading aircraft. The scope of these actions are limited to Commercial Aircraft, with a time horizon set for 2035.

Lever #5 - Fello’fly project key figure	Unit	
Estimated engine thrust and fuel consumption reduction for follower aircraft (long-haul flights)	% fuel burn	**up to 5%**

In 2024, the Company has built on the positive results of the Fello’fly project by taking the lead of the EU’s new ”Gain Environmental Efficiency by Saving Energy” (GEESE) project, that will bring a concept of operations based on continental traffic flows from Europe to Asia and Europe to the Middle East. It will also define the requirements on operations and systems using the traffic flows from Europe to North America.

ARCELORMITTAL

(Question sous réserve de la non-publication de ces éléments dans le rapport climat 2025 à venir)

Question 5: **Climate**

There are several scenarios for decarbonising the steel sector, all of which require a sharp reduction or even an end to the use of coal in its production. Research, notably by the German think tank Agora Industry, shows that it is indeed possible for global steel production to be coal-free by the 2040s. Yet your group is continuing to develop new blast furnaces, particularly in India. A real decarbonisation of the steel sector must take place on a global scale, and not just in certain countries. What's more, carbon capture and sequestration technologies have not yet been deployed effectively on large scale, and they perpetuate our dependence on fossil fuels, which calls for a degree of caution. They are also useless in the face of the problem of methane emissions from coal mines, which, according to certain studies such as those by the British think-tank Ember Climate, are largely underestimated.

a) So, what reduction in the share of coal in steel produced, on a global scale, do you foresee in the short, medium and long term?

The BF-BOF route remains today the dominant primary steelmaking technology due to cost, quality, and efficiency, with DRI-EAF adoption currently limited to regions with cheap electricity and natural gas.
Even with a carbon price, gas-based DRI-EAF struggles to compete, and the economics for green hydrogen are even more challenging.

Policy has a crucial role to play in accelerating our decarbonization progress. Indeed, the Agora Industry's report (referenced in the question) also highlights the need for regulatory support '*to unlock the full acceleration potential of the steel transformation, national governments need to create adequate regulatory framework and develop cross-country strategic partnerships.*'

2025 will be an important year for policy formulation, particularly in Europe, where the framework to support decarbonisation, is the most advanced, yet still inadequate for the realities of the transition. Key critical developments include the Clean Industrial Deal, the recently published Steel and Metals Action Plan (March 2025) and the review of the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) as well as the safeguard review. We are encouraged by the direction outlined in the Steel and Metals Action plan - in particular the plans for addressing trade defence, loopholes in the Carbon Border Adjustment Mechanism, and the lack of regulation to drive demand for low-carbon steel. It is also vital to tackle the high energy costs which make it difficult to move forward with major decarbonisation projects.

However, this all needs to be followed by action and we continue to engage with the European Commission and European leaders to build on the policy momentum achieved and to support the decarbonization trajectory.
As such, it is becoming increasingly clear that transformational ironmaking, e.g. adding carbon capture, utilisation and storage (CCS) or moving to hydrogen based DRI-EAF, is only likely to be economical post 2030.

Longer term, we remain committed to our 2050 climate emissions target. ArcelorMittal's decarbonisation strategy leverages multiple technological pathways to tackle emissions across steel's different production routes. We continue to believe that blast furnaces will be part of our future decarbonized portfolio with a combination of carbon capture and storage (CCS) and biomass that can partially replace coal in the ironmaking processes. This is very much in line with the IEAs Net Zero Emissions by 2050 (NZE) scenario which highlights that iron and steel '*will still be using coal in 2050, because of its importance as a reducing agent.*'

b) What impact will the suspension of the decarbonization project of your blast furnaces in Dunkirk have on your decarbonization trajectory?

As highlighted in the question above, we provided an update in November 2024 on our decarbonization plans in Europe (including Dunkirk) which are progressing at a slower pace than initially envisioned. No decarbonization projects have been suspended at this stage and we continue with the engineering.
However, what we will be able to achieve by 2030, in terms of our decarbonization trajectory will depend critically on how the regulatory environment evolves this year, as we have outlined above.

Please note that on 15 May 2025, the company gave an update on the potential construction of an electric arc furnace at Dunkirk, stating its intention to invest €1.2 billion in Dunkirk to decarbonize[142].

[142] See link for further details:
https://corporate.arcelormittal.com/media/news-articles/arcelormittal-confirms-its-intention-to-invest-1-2-billion-in-dunkirk-to-decarbonize

AXA

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) 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 ?

AXA appelle à l'adoption d'une démarche holistique pour faire face aux risques climatiques, incluant notamment les mesures nécessaires de prévention et d'adaptation qui impliquent une intervention des pouvoirs publics.

Seule cette approche conjointe de l'ensembles des acteurs, y compris des pouvoirs publics, pourra permettre de garantir l'assurabilité sur le long-terme.

Nous participons aux discussions de place sur ce sujet et engageons aussi le dialogue avec les pouvoirs publics tant au niveau national qu'Européen. Concernant les Etats-Unis, AXA est présent via sa filiale grands risques AXA XL qui ne couvre que les risques d'entreprise.

b) Si oui, quels sont les leviers d'actions d'Axa sur cette problématique en matière d'exercice d'influence ? Axa entend-il montrer l'exemple et maintenir sa présence dans les zones à haut risques ?

AXA engage une discussion régulière avec les pouvoirs publics aux niveaux, européens, nationaux et locaux sur le sujet de la gestion des risques climatiques ce afin d'identifier les meilleurs schémas de couverture, partenariats et actions de prévention.

AXA participe également au CRO Forum dont la Directrice des Risques en est la vice-présidente et prend part à différents groupes de travail pour faire avancer la connaissance et l'approche de place sur le sujet.

La compréhension des risques est une condition essentielle à la prévention efficace. Et c'est la prévention qui nous permettra de maintenir l'assurabilité des risques.

c) Quels sont les résultats obtenus par Axa au cours des trois dernières années ?

Les autorités publiques se montrent ouvertes au dialogue, comme en témoigne la publication récente du rapport conjoint BCE/ EIOPA explorant la mise en place d'un schéma de réassurance public privé au niveau européen.

AXA a obtenu des résultats significatifs ces trois dernières années dans sa démarche proactive face aux risques climatiques.

En France, nous déployons depuis 2024 différentes initiatives avec de nouveaux services additionnels de prévention en parallèle de notre approche d'indemnisation.

Nous avons lancé la plateforme « Ma Commune en action » avec AXA Climate pour soutenir et accélérer l'élaboration des plans de sauvegarde des communes face aux catastrophes naturelles.

Dans cette optique d'adaptation, nous renforçons nos équipes de prévention et d'ingénierie des risques, visant à doubler leurs visites dans les entreprises sur 2025 pour toujours mieux accompagner nos clients dans la prise en compte de leurs risques. Enfin, le dispositif CLIMAGIR permet d'assurer un système d'alerte et de recommandations en temps réel selon les évènements météorologiques tout en facilitant le déploiement de cellules de crise locales et de fonds d'urgence pour soutenir les sinistrés.

Par ailleurs, via AXA XL et AXA Climate, nous développons des programmes clés en collaboration avec des partenaires publics pour réduire les lacunes de protection, comme en témoigne notre engagement dans les services de prévention proposés par AXA XL Risk Consulting ou encore dans divers programmes de réassurance pour les catastrophes naturelles, comme dans les Caraïbes avec AXA Climate.

BNP PARIBAS

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 ?

Le Code de conduite, dont l'avant-propos est signé par le Président et par le Directeur Général de BNP Paribas, constitue un socle de principes fondamentaux permettant d'agir avec un sens aigu des responsabilités et de prendre des décisions appropriées. La mise en œuvre de ces principes repose sur l'intégrité et un sens profond de l'éthique. Ainsi, les collaborateurs doivent agir dans l'intérêt du Groupe, des actionnaires et de l'économie en général.

Par ailleurs, au regard des obligations auxquelles elle est tenue, la Banque ne peut pas commenter une relation d'affaires avec un client.

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...) ?

Bureau Veritas s'engage pleinement dans la mise en œuvre d'un plan de vigilance exhaustif et proactif, comme détaillé dans son rapport de Durabilité 2024. L'approche du Groupe démontre sa volonté d'être à l'avant-garde des pratiques responsables, comme en témoigne la récente révision du plan en vue d'un alignement avec la nouvelle directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CS3D). Cette démarche anticipative, entreprise avant même la transposition de la directive en droit français, souligne l'engagement à dépasser les exigences réglementaires actuelles.

Concernant l'intégration des partenaires sociaux, il est important de noter que la structure décentralisée de Bureau Veritas, opérant dans plus de 140 pays, présente des défis uniques pour une implication systématique et uniforme des partenaires sociaux à l'échelle globale. Néanmoins, le système d'alerte actuel est accessible à tous les employés et parties prenantes externes, offrant un canal pour les partenaires sociaux pour signaler des préoccupations.

Conscients de l'importance d'une implication plus directe, le Groupe étudie actuellement les meilleures approches pour intégrer efficacement les partenaires sociaux dans le processus, tout en tenant compte de sa structure organisationnelle complexe.

Dans l'intervalle, Bureau Veritas a mis en place un comité dédié au plan de vigilance. Ce comité joue un rôle crucial dans la supervision et l'évolution du plan. Ses responsabilités incluent la révision du périmètre de la chaîne d'activité, l'examen des processus d'analyse et de cartographie des risques, la revue de la charte et des plans d'actions, l'évaluation des mécanismes d'alerte, et le suivi du dispositif de contrôle des mesures mises en place.

b) Avez-vous prévu de renforcer leur rôle ?

Concernant le renforcement du rôle des partenaires sociaux, Bureau Veritas reconnait pleinement l'importance de sa contribution, notamment en termes de connaissance du terrain et de capacité à faire remonter des informations cruciales. Bien que l'implication directe des partenaires sociaux soit actuellement limitée par sa structure décentralisée, Bureau Veritas étudie les moyens de renforcer leur rôle à l'avenir.

Bureau Veritas reste déterminé à améliorer continuellement son plan de vigilance et à trouver des moyens innovants d'impliquer toutes les parties prenantes, y compris les partenaires sociaux, dans ce processus crucial. Son engagement envers une approche structurée et un processus d'amélioration continu, comme détaillé dans son rapport de Durabilité 2024, témoigne de la volonté du Groupe de rester à la pointe des pratiques commerciales responsables et durables.

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 ?

Conformément aux conventions n° 155 et n° 187 de l'OIT, le Groupe s'engage à assurer à tous les collaborateurs et travailleurs sur site placés sous sa responsabilité, un environnement de travail sain et sûr, ainsi que des conditions de réalisation de leurs tâches préservant leur intégrité physique et mentale. Cet engagement est inscrit dans sa politique Droits humains. Les règles et standards de santé- sécurité des métiers de la construction et des énergies et services du Groupe sont déployés avec le même niveau d'exigence dans tous les pays du monde où ils opèrent. Ces standards respectent toujours les réglementations locales et sont souvent plus contraignants.

Les dirigeants des entités sont responsables de la bonne application de ces règles et standards. Ils s'appuient sur un réseau de préventeurs santé-sécurité présents dans tous les pays et dans chacune des typologies d'activités pour former et sensibiliser les collaborateurs, faire appliquer les règles et mener des visites de terrain pour identifier et prévenir les risques. Les filières Prévention Santé sécurité de Bouygues Construction et Equans comptent 2 100 personnes à temps plein chargées d'épauler les managers de leurs entités sur ces sujets. Le label Top Site de Bouygues Construction, déployé sur tous ses sites dans le monde, est un outil supplémentaire pour aider les équipes opérationnelles à s'approprier les standards de sécurité et valoriser le leadership en la matière.

Les enjeux liés à la préservation de la santé et de la sécurité des collaborateurs font partie intégrante du dialogue social et sont abordés lors des réunions des instances de représentation du personnel inter- métiers (comité de Groupe France et le comité d'entreprise européen). Lors du comité d'entreprise européen de septembre 2024, les données Sécurité Monde et les principales actions de prévention menées par les métiers du Groupe au cours des derniers mois ont été présentées. À l'international, le programme de protection sociale BYCare concerne 100 % des collaborateurs du Groupe, soit plus de 100 000 salariés dans près de 80 pays. BYCare a pour ambition de garantir, dans les différents pays d'implantation du Groupe, un socle universel minimum et homogène de couverture sociale.

Le suivi de l'accidentologie et des indicateurs (taux de fréquence et de gravité des accidents de travail avec arrêts, nombre d'accidents de travail graves et mortels) permet d'identifier les activités et pays les plus à risques et de renforcer les actions de prévention et de contrôle lorsque cela est nécessaire. Bouygues Construction, Equans et Colas ont

notamment identifié des risques majeurs liés à leurs activités (levages et manutentions mécaniques ; travaux en hauteur ; stabilité des ouvrages et des stockages ; collision liée à la présence d'engins et de piétons ; équipements de production ; énergies dangereuses) qui constituent un axe prioritaire de leurs actions de prévention. L'accident mortel déploré en mai 2023 à Hong Kong était lié à l'un de ces risques majeurs, soulignant l'importance de la prévention à mettre en œuvre spécifiquement autour de ces risques. Le Groupe vise ainsi le « **zéro accident grave** » et intègre en 2025 un objectif relatif à leur diminution toutes populations confondues (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants) sur son périmètre monde dans les critères de rémunération de ses dirigeants.

En 2024, comme chaque année, les métiers de la construction ont mobilisé leurs collaborateurs dans le monde lors d'une « Safety Week » qui permet de sensibiliser et d'organiser des ateliers d'échanges directement avec les compagnons au sujet de leurs préoccupations en matière de santé-sécurité au travail.
En complément de cette approche par les risques spécifiques aux activités, les pays où la main d'œuvre locale est initialement moins qualifiée font l'objet d'efforts de formation et de supervision renforcés, pour que la culture santé-sécurité y devienne un réflexe sur tous les projets. La santé-sécurité et les conditions de travail font partie des familles de risques cartographiés dans le cadre de la démarche de vigilance du Groupe.

Malgré ces efforts permanents, les métiers sont conscients de la difficulté, notamment lorsqu'ils interviennent en tant que sous-traitant, de maintenir des standards de sécurité très élevés dans certains pays. Ainsi, en tenant compte également des questions éthiques, le Groupe et ses métiers maintiennent une surveillance constante de toutes leurs opérations, et pourraient envisager à l'avenir de réduire leur exposition aux pays dans lesquels l'industrie de la construction ne permet pas de garantir le respect des normes de sécurité.

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 ?

Le groupe Bouygues déploie une cartographie des risques dans le cadre de son devoir de vigilance qui couvre à la fois ses activités propres et ses familles d'achats, avec un déploiement progressif visant à couvrir l'ensemble du périmètre. Cette cartographie permet d'identifier les risques spécifiques à chaque famille de risques, tel que le recours à des travailleurs vulnérables, et avec un niveau de profondeur de la chaîne de valeur lié au niveau de risque.
Pour améliorer la traçabilité de ses chaînes d'approvisionnement, Bouygues a mis en place un processus interne de suivi de préqualification et qualification des fournisseurs. Ce processus inclut des questionnaires de préqualification pour les nouveaux fournisseurs et des questionnaires de qualification pour les fournisseurs existants, stratégiques, critiques et récurrents. Ces questionnaires mettent en exergue des informations extra-financières, dont la conformité, sur la traçabilité et la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Bouygues Construction, par exemple, a recours à environ 40 000 fournisseurs et sous-traitants actifs, situés principalement en France, au Royaume-Uni, à Hong Kong, en Suisse et en Australie. Des audits sociaux sont réalisés par des prestataires qualifiés (SGS, Intertek et Bureau Veritas) pour les fournisseurs et sous-traitants situés dans des pays à risque, sur des catégories d'achat « à risque » pour des commandes supérieures à 500 000 euros. Depuis 2019, près de 150 audits ont été réalisés, dont 30 en 2024.
Colas priorise ses diligences vers les produits, matières premières ou services sur les cinq familles de risques suivantes : Liants hydrauliques routiers et béton, Bitume, Énergies (électricité, gaz, carburant), Location de matériel avec opérateurs et transports, et Sous-traitance et Intérim. En 2024, 340 fournisseurs prioritaires de Colas ont renseigné le questionnaire EcoVadis, représentant 5,5 % de la dépense globale du groupe Colas.
Bouygues Immobilier encadre contractuellement les fournisseurs de rang 1 (entreprise de travaux) et de rang 2 (fournisseur de produits).
La politique Droits humains du Groupe, publiée début 2025, inscrit en engagement n°6 la protection de la sûreté, santé et sécurité des collaborateurs et travailleurs sur ses sites, principe repris par les prescriptions de la charte RSE fournisseurs et sous-traitants (voir ci-avant). Le non-respect de ces prescriptions peut donner lieu à des mesures pouvant aller jusqu'à la résiliation du contrat.

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 ?

Oui, le niveau de risque des produits, services et activités est pris en compte par Bouygues et ses métiers afin d'adapter les procédures d'évaluation et de diligences raisonnables à ces dits risques.
Le groupe Bouygues applique une méthodologie de cartographie des risques qui repose sur l'utilisation d'un référentiel commun de plusieurs familles d'impacts couvrant l'ensemble du périmètre du devoir de vigilance. Cette méthodologie permet d'évaluer et de prioriser les actions en fonction du degré de maîtrise des impacts.
Les risques sont évalués sur la base de plusieurs facteurs exogènes, tels que les risques liés aux pays d'implantation ou d'approvisionnement, le volume financier associé à l'activité, la complexité de l'activité, et d'autres facteurs spécifiques à chaque famille de risques. Pour chaque facteur de risque, deux évaluations sont réalisées : l'évaluation du risque brut inhérent à l'activité et l'évaluation du dispositif de maîtrise des risques mis en place par les métiers, permettant d'aboutir à un risque net ou résiduel réduit.
Cette approche est appliquée de manière systématique et documentée, et les résultats sont archivés pour justifier la conformité avec les réglementations applicables.

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 ?

La politique en matière des droits humains du groupe Bouygues a été publiée début 2025 et est disponible sur le site internet du Groupe.
Elle repose sur une approche par les risques, avec une cartographie visant à identifier et évaluer les risques potentiels. La politique a été élaborée de manière collaborative,

impliquant des représentants de différentes filières internes (entre autres Santé-Sécurité, RSE, Ressources humaines, Juridique, Achats) ainsi que des experts opérationnels des six métiers du Groupe. Un comité des parties prenantes, comprenant des personnalités représentatives des organisations de salariés, des organisations internationales, des investisseurs et divers acteurs de la thématique Entreprise et Droits humains, a également contribué à cette démarche. La politique Droits humains a été présentée au comité de l'Éthique, de la RSE et du Mécénat le 17 octobre 2024, qui en a fait rapport au conseil d'administration de Bouygues. Pour l'année 2025, un plan de communication sera mis en œuvre, et des actions de formation et de sensibilisation seront animées afin d'assurer le déploiement de cette politique dans l'ensemble des entités du Groupe. La charte RSE fournisseurs et sous-traitants a été actualisée pour s'aligner avec cette nouvelle politique, et des audits sociaux seront menés pour vérifier la conformité des fournisseurs et sous-traitants aux standards de l'OIT.

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 ?**

Les enjeux de durabilité sont désormais au cœur de la transformation des entreprises, et Capgemini a pleinement intégré cette priorité à son positionnement. À ce titre, nous avons enrichi notre offre de services pour accompagner nos clients dans leur transition, en couvrant l'ensemble des transformations clés et des parties prenantes. Au-delà de ces services dédiés, nous incluons également dans le périmètre des activités liées aux enjeux de durabilité celles issues d'autres portefeuilles, dès lors qu'elles contribuent aux objectifs de durabilité de nos clients, notamment par une réduction significative de leur empreinte carbone. L'ensemble des activités liées à la durabilité est détaillé dans la section 4.3.4 du Document d'Enregistrement Universel 2024, « Accompagner nos clients dans l'atteinte de leurs objectifs de durabilité » (page 222 et suivantes).
Parmi l'ensemble des missions présentant une dimension de durabilité, les activités éligibles à la Taxonomie européenne représentent, pour 2024, 3 % du chiffre d'affaires consolidé total du Groupe, soit 754 millions d'euros. Les activités éligibles à la Taxonomie sont détaillées dans la section 4.6 du Document d'Enregistrement Universel 2024, « Taxonomie européenne : objectifs environnementaux éligibles et alignés sur le chiffre d'affaires, les dépenses d'investissement et les dépenses d'exploitation » (page 236 et suivantes). Le détail du chiffre d'affaires issu de produits et services associés à des activités alignées sur la Taxonomie européenne figure en Annexe A, tableau 1 (page 333).
Enfin, Capgemini s'est doté d'un dispositif rigoureux de suivi des risques liés à la mise en œuvre des projets confiés par ses clients. Ce dispositif s'inscrit dans la politique de contractualisation du Groupe, formalisée dans ses « Winning Contract Principles », et repose sur une organisation dédiée, dénommée Business Risk Management. Les facteurs examinés intègrent les enjeux de durabilité, en particulier le respect des droits humains, des réglementations environnementales et des principes de bonne gouvernance. Ce dispositif est décrit en détail dans la section 3.2 du Document d'Enregistrement Universel 2024, « Facteurs de risques » (page 117 et suivantes).

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 ?

Les politiques et actions de Carrefour en la matière sont exposées dans le rapport de durabilité à la section 2.1.3.2.3 Garantir des conditions de travail adéquates et le respect des droits humains chez les franchisés.

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) :

Carrefour n'a connaissance de la situation que de ses propres salariés : les collaborateurs intervenant pour des franchisés, qu'ils soient employés dans un des pays où Carrefour intervient directement ou d'une franchise internationale, sont salariés par le franchiseur qui est indépendant de Carrefour et rempli ses obligations déclaratives sans en référer à Carrefour. Seuls les mécanismes d'alerte peuvent porter à la connaissance de Carrefour certaines situations mais Carrefour n'a pas une vision systématique des effectifs de ces tiers et de leur condition de travail et d'emploi.

	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)	319 205 en effectifs moyens (hors personnel extérieur)		
% moyen de CDD			

% moyen d'intérimaires (ou contrats avec entreprises extérieures)	-		
Taux de fréquence des accidents du travail	16,49		
Périmètre couvert par les réponses (en % de l'effectif)	100% du périmètre intégré		

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 ?

Les politiques et actions relatives à la rémunération des salariés sont décrites en section 2.1.3.1.4 Garantir des salaires décents pour les employés de l'état de durabilité de Carrefour.

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.

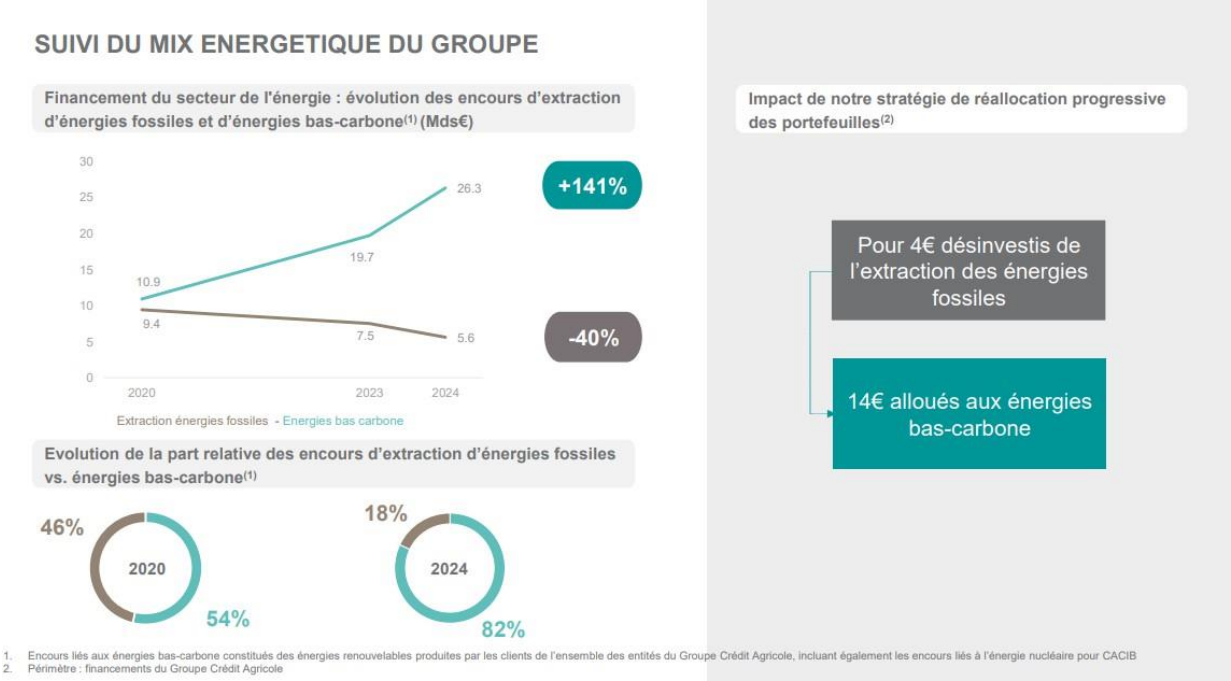
Ces informations figurent :

- Dans le **Document d'enregistrement universel 2024**[143] Chapitre 2 Rapport de durabilité, pages 101 à 105 et pages 106 à 120 pour le Green Asset Ratio et les modèles (Partie 2.4.5 INFORMATIONS PUBLIÉES SUR LES ACTIVITÉS LIÉES À LA TAXONOMIE EUROPÉENNE)

- Dans le **Rapport sur les risques 2024 de Crédit Agricole S.A. – Pilier 3** pages 215 à 231 partie 3.10.5 PORTEFEUILLE BANCAIRE – INDICATEURS DU RISQUE DE TRANSITION POTENTIELLEMENT LIÉ AU CHANGEMENT CLIMATIQUE.

[143] https://www.credit-agricole.com/finance/publications-financieres

Par ailleurs, dans la présentation des résultats de l'année 2024, figurait en page 19 un focus sur le suivi du mix énergétique :



Enfin, le Groupe mesure l'alignement de ses activités de financement avec les ambitions affirmées dans son Projet sociétal. La transition environnementale étant l'un des 3 piliers de ce Projet sociétal, le groupe quantifie les encours de financement contribuant à la transition environnementale identifiés selon un cadre de référence interne englobant notamment les financements des bâtiments économes en énergie et les mobilités propres. Le montant de ces financements s'établit à 111,7 milliards d'euros au 31/12/2024 (Encours de financements du Groupe Crédit Agricole, en propre ou via la BEI, dédiés à la transition environnementale selon le cadre interne des actifs durables du Groupe).

DANONE

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 ?

A l'issue du processus de médiation ordonné par le Tribunal judiciaire de Paris saisi le 9 janvier 2023 par trois ONG qui avaient introduit une action judiciaire à l'encontre de Danone, un accord a été conclu entre les parties, mettant fin à la procédure concernant le plan de vigilance de Danone. Cet accord repose sur un enrichissement de ce plan.

Grâce à une discussion ouverte et transparente avec les trois ONG, le plan décrit de manière plus approfondie les conséquences de l'utilisation des emballages plastiques. Il détaille et donne plus de visibilité à l'ensemble des actions, initiatives et projets que Danone met en œuvre dans ce domaine.

Pionniers dans la gestion des emballages, le Groupe continue de traiter ce sujet avec la plus grande attention et intervient à quatre niveaux, comme indiqué dans le plan de vigilance (voir à partir de la page 352 de notre Document d'enregistrement universel 2024[144]) :

1. Réduire l'utilisation des plastiques, et notamment des plastiques vierges,
2. Améliorer la circularité des plastiques qui ne peuvent pas être éliminés,
3. Valoriser ce qui n'est pas en circulation, en luttant contre les rejets dans la nature,
4. Apporter un soutien direct aux travailleurs des secteurs de la collecte et du recyclage, améliorant ainsi leurs conditions de travail et de vie tout en réduisant les rejets dans la nature.

Capitalisant sur les progrès réalisés au cours des dernières années et sur son expérience, Danone poursuit sa transition vers un système d'emballage circulaire et bas carbone, tout en visant à valoriser autant de plastique qu'il n'en utilise. Cette approche est détaillée dans la stratégie de développement durable, le Danone Impact Journey, qui énonce trois objectifs principaux :

- 100 % d'emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 ;
- Réduire de moitié l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040, et de 30 % d'ici 2030 vs 2020, en accélérant le réemploi et le recyclage ;
- Soutenir le développement de systèmes efficaces de collecte pour récupérer autant de plastique que Danone en utilise d'ici 2040.

[144] https://www.danone.com/content/dam/corp/global/danonecom/investors/fr-all-publications/2025/registrationdocuments/danonedocumentdenregistrementuniversel2024.pdf

Le Groupe agit ainsi sur plusieurs leviers :

- Réduction de l'utilisation du plastique, et notamment des plastiques vierges :
    - En éliminant les emballages problématiques ou superflus, tels que les cuillères en plastique et les manchons sur les bouteilles Actimel.
    - En remplaçant les emballages plastiques par des matériaux alternatifs, comme les bouteilles en verre et les canettes métalliques.
    - En optimisant la conception de nos produits pour utiliser moins de matériaux sans compromettre la protection du produit.

- Amélioration de la circularité des plastiques qui ne peuvent pas être éliminés :
    - En développant le réemploi :
        - Environ 50 % des volumes d'eau vendus par Danone le sont déjà dans des emballages réutilisables.
        - Nous poursuivons le déploiement des emballages en verre consignés pour nos eaux dans l'hôtellerie- restauration en France et travaillons à étendre ce système en Espagne et en Indonésie.
        - Nous avons lancé plus de 15 projets pilotes de réemploi pour nos eaux, nos produits laitiers et nos produits de nutrition infantile, en collaboration avec des start-ups et des distributeurs comme Carrefour et Loop Terracycle.
    - En renforçant l'utilisation de matériaux recyclés :
        - evian est devenue la première marque à utiliser du PET recyclé pour l'eau minérale naturelle en France en 2008.
        - Danone continue de renforcer l'intégration de matériaux recyclés dans ses contenants.
        - Danone soutient également activement les nouvelles technologies de recyclage qui permettent de recycler les emballages et matériaux difficiles à recycler, en partenariat avec des entreprises telles que Loop Industries et Eastman.

- Renforcement de la collecte du plastique et, *in fine*, de son recyclage :
    - En co-construisant et co-finançant des systèmes de collecte efficaces avec l'ensemble des parties prenantes :
        - Nous avons été les premiers à promouvoir l'approche circulaire de l'emballage en créant le premier système de responsabilité élargie des producteurs (REP) en France en 1992 (Eco-emballages, aujourd'hui Citeo).
        - Danone participe au financement de la collecte des plastiques en fin de vie en payant des frais de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) dans les marchés où cette obligation est réglementée. Danone participe activement à la promotion des systèmes de consigne pour les bouteilles d'eau et mène des initiatives pilotes pour démontrer leur efficacité aux décideurs, comme cela a été fait en Pologne.
        - Aux États-Unis, Danone est membre fondateur de la *Circular Action Alliance* (CAA), une organisation de responsabilité des producteurs (PRO) approuvée par certains États.
        - Sur les marchés où les REP ne sont pas régulés, Danone a investi volontairement dans des fonds à impact comme les initiatives de Circulate Capital en Asie du Sud-Est et en

Amérique latine (30 millions de dollars au total) pour développer les secteurs de la collecte et du recyclage dans ces pays.

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 ?

Danone s'engage pleinement à réduire l'utilisation de plastique vierge et à conduire la transformation vers un système d'emballage circulaire et à faible émission de carbone. Depuis 2018, Danone a démontré des progrès tangibles dans des domaines clés tels que la réduction du plastique vierge, le réemploi, le taux de recyclabilité et le contenu recyclé.

- **Réduction des plastiques vi erges** : Entre 2018 et 2024, nous avons réduit de 11 % l'utilisation d'emballages en plastique et de 21 % l'utilisation de plastique vierge issu de ressources fossiles, grâce à des initiatives de réduction de poids, de réutilisation et d'incorporation de contenu recyclé. Par exemple, les principales marques d'eau de Danone, telles qu'evian, Volvic, Font Vella, Lanjaron et Żywiec Zdroj, ont lancé des programmes d'allègement de leurs contenants et ont réduit le poids de leurs bouteilles de 1,5 litre de plus de 10 % depuis 2019. De grands formats ont été développés pour la catégorie Eaux. Le format de 8 litres de Volvic permet par exemple de réduire de 25 % la quantité de plastique par litre comparé au format 1,5 litre. Nous avons supprimé les manchons de nos bouteilles Danacol et Actimel en Europe, réduisant ainsi un total de 1 000 tonnes métriques de plastique.
- **Conception des emballages** : en 2024, 85 % des emballages de Danone étaient réutilisables, recyclables ou compostables. Ce chiffre est de 76 % pour les emballages plastiques (contre 66 % en 2018).
- **Systèmes de collecte** : à travers notre Danone Impact Journey, nous avons également renforcé notre engagement à diriger le développement de systèmes de collecte efficaces pour récupérer autant de plastique que nous utilisons d'ici 2040. Ainsi, en 2024, 60 % du plastique que le groupe a mis sur le marché a été valorisé. En France, nous poussons depuis de nombreuses années pour la mise en place d'une consigne mixte sur les eaux minérales naturelles, pour augmenter notamment le recyclage effectif et accélérer l'intégration de matière recyclée. Nous avons mis en place des expérimentations de consigne pour réemploi et de vrac (Danone, Les 2 Vaches, evian, Badoit), afin d'en comprendre les enjeux et d'accélérer leur déploiement.

Néanmoins, des barrières systémiques doivent être soulignées allant du sous-développement des infrastructures de réemploi, de collecte et de recyclage à la rareté de matière recyclée. Pour les surmonter, une action collective est nécessaire à tous les niveaux de la chaîne de valeur, impliquant les entreprises, les décideurs politiques (notamment au travers de la réglementation), les distributeurs, les services de collecte des déchets et les consommateurs. Ainsi, plusieurs éléments sont nécessaires pour accélérer la transition :

- Une réglementation robuste et uniformisée, incluant des systèmes bien conçus de Responsabilité Élargie des Producteurs (REP) et de consigne pour les bouteilles d'eau, propre à supprimer toute distorsion de concurrence ;

- Le développement d'infrastructures de collecte, de réemploi et de recyclage, ainsi que la création de chaînes d'approvisionnement pour le réemploi dans certains marchés ;
- De nouvelles technologies de recyclage à développer dans le but d'améliorer le recyclage des emballages et matériaux difficiles à recycler ;
- Des solutions pour encourager l'engagement des consommateurs, notamment en ce qui concerne le réemploi et le recyclage.

C'est pourquoi, depuis 2020, Danone plaide avec le WWF et l'EMF en faveur d'un traité des Nations Unies ambitieux et contraignant sur les plastiques, qui constituerait une opportunité majeure pour débloquer et accélérer les progrès en matière de circularité des plastiques et réduire la pollution plastique à l'échelle mondiale.

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 ?

A l'échelle mondiale, le groupe vise à réduire de moitié l'usage d'emballages vierges issus de ressources fossiles d'ici 2040, et de 30 % d'ici 2030, par rapport à l'année de référence 2020, en accélérant le réemploi et le recyclage.

Vers plus de réemploi

Au-delà de nos offres de verre consigné qui existent en circuits Café Hôtel Restaurant, nous travaillons sur le réemploi, en testant et proposant des alternatives aux emballages à usage unique et de nouveaux moyens de commercialisation et de consommation. Nous avons la conviction que les solutions de réemploi ne pourront se développer qu'à l'échelle d'un marché, de manière collective.
En France, nous travaillons sur plusieurs projets avec d'autres entreprises partenaires, notamment :

- L'initiative de consigne pour réemploi en grandes et moyennes surfaces avec la démarche « Reuse » initiée par CITEO, à laquelle nous participons depuis son lancement.
- La coalition Défi Vrac qui regroupe plusieurs acteurs avec pour objectif de développer le vrac des produits dits « liquides, semi-visqueux et tartinables » en grandes et moyennes surfaces pour nos yaourts.

Rendre nos emballages plus recyclables

Notre objectif est d'avoir 100% de nos emballages réutilisables, recyclables ou compostables d'ici 2030 dans le monde. En 2024, 85 % des emballages de Danone étaient réutilisables, recyclables ou compostables. Pour les emballages plastiques, cette proportion représentait 76 %. Dans la catégorie des Eaux, environ 50 % des volumes ont été vendus dans des emballages réutilisables en 2024.

Réduire nos emballages et y intégrer plus de matières recyclées

En France, nous agissons sur nos différentes catégories en :

- Proposant des grands formats comme la Volvic 8L.
- Allégeant nos emballages, tout en conservant leur supériorité en termes d'usage comme la bouteille Actimel sans étiquette lancée en 2023 permettant de réduire de 107 tonnes de plastique par an.
- Intégrant des matières recyclées : depuis mars 2024, 100% de la gamme evian est en plastique recyclé (rPET) (hors bouchon et étiquette).

L'augmentation de la teneur en matières recyclées est essentielle pour prolonger la durée de vie des emballages et réduire la quantité de matières mal gérées.

- Dans la catégorie des Eaux, nous avons respecté notre engagement d'atteindre une moyenne de 25 % de rPET en 2020.
- Danone continue à incorporer des matières recyclées à sa gamme de pots, avec la commercialisation de pots en PET contenant 30 % de rPET en France et en Belgique.
- Le Groupe a poursuivi le lancement de bouteilles en 100 % rPET. Depuis 2021, les principales marques d'eau de Danone disposent toutes d'au moins un format en matières 100 % recyclées dans les pays où cela est autorisé.
- Danone soutient également activement les nouvelles technologies de recyclage permettant le recyclage d'emballages et de matériaux difficiles à recycler, en vue d'atteindre son ambition, en collaboration avec des entreprises telles que Loop Industries et Eastman.

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 2 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 ?**

La rémunération annuelle du Président du Conseil d'administration est fixe uniquement, conformément à la recommandation du Code AFEP-MEDEF. Il ne se voit attribuer aucune rémunération variable (court ou long terme) et ne bénéficie d'aucun régime de retraite supplémentaire ni d'aucune indemnité relative à une clause de non-concurrence ou d'indemnité de départ.

Le montant ainsi attribué à M. Bernard Charlès en sa qualité de Président du Conseil d'administration tient compte de la volonté du Directeur Général que M. Bernard Charlès, entrepreneur depuis plus de trente-cinq ans au sein de Dassault Systèmes, continue de contribuer à la stratégie de l'Entreprise, à sa stratégie de recherche fondamentale, et au développement de ses activités et de la réputation de l'Entreprise auprès des institutions mondiales et des clients historiques avec lesquels il a noué des relations de confiance, et ce dans un contexte où la dimension et la visibilité de Dassault Systèmes se sont considérablement accrues. Ce montant tient également compte des pratiques de rémunération constatées pour les Présidents de Conseils d'administration ayant au préalable exercé des fonctions de direction générale, notamment au sein de sociétés du CAC 40.

Les actions de performance attribuées à M. 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 assemblées générales. Ces conditions seront donc appliquées en 2025 et 2026. Les raisons de ces allocations du passé ont été légitimement justifiées. A noter enfin que, dans sa nouvelle fonction, M. Bernard

Charlès a proposé au Conseil de ne plus bénéficier d'actions de performance à partir de 2024.

Pour mémoire, ces actions ont été attribuées au titre de la démarche d'association progressive de M. Bernard Charlès au capital visant à reconnaître son rôle d'entrepreneur depuis plus de trente-cinq ans au sein de Dassault Systèmes, et à lui donner une participation au capital en ligne avec celle des fondateurs des sociétés du même secteur ou plus généralement de ses pairs dans les sociétés de technologie dans le monde. Il est rappelé qu'avant l'introduction en bourse de Dassault Systèmes en 1996, M. Bernard Charlès n'avait pas bénéficié d'une participation au capital de l'Entreprise.

- **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 ?**

Les attributions d'actions de performance à Monsieur Pascal Daloz sont soumises à une condition de présence et une condition de performance, telles que détaillées dans le DEU 2024 (p. 369).

La condition de performance définie par le Conseil repose sur des critères exigeants, de nature financière et extra-financière, aucune attribution minimum n'étant ainsi garantie.

Bien que M. Pascal Daloz conserve le droit de recevoir ses actions de performance à l'issue de la période d'acquisition en cas de départ à la retraite, la condition de performance restera applicable (comme cela est le cas pour les collaborateurs bénéficiaires de plans de rémunération long terme).

- **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) **?**

Le Directeur Général peut bénéficier d'une indemnité à raison de la cessation de ses fonctions dont le principe et le montant sont soumis à certaines conditions, notamment de performance, conformément au Code de commerce et au Code AFEP-MEDEF.

Ainsi, l'indemnité serait versée en cas de changement de contrôle ou de stratégie dûment constaté par le Conseil d'administration, ayant pour conséquence un départ contraint dans les douze mois suivants.

En cas de départ contraint qui serait lié à des mauvais résultats de Dassault Systèmes ou à une faute de gestion, l'indemnité de départ de Monsieur Pascal Daloz ne pourra pas être versée.

L'indemnité ne serait pas non plus due dans l'hypothèse où le Directeur Général quitterait à son initiative Dassault Systèmes pour exercer de nouvelles fonctions, changerait de

fonctions à l'intérieur de l'Entreprise ou encore, s'il avait la possibilité de faire valoir à brève échéance ses droits à la retraite.

En outre, dans les hypothèses où l'indemnité peut être versée au Directeur Général, le Conseil pourrait, par exception, en réduire le montant ou décider que celle-ci n'est pas due en cas *(i)* de faute séparable de ses fonctions et incompatible avec l'exercice normal de son mandat ou *(ii)* d'événements portant gravement atteinte à l'image de Dassault Systèmes et impactant de manière significative à la baisse le cours de bourse de l'action.

Enfin, le montant de l'indemnité due au Directeur Général à raison de la cessation de ses fonctions, si elle est due, serait équivalent au maximum à deux ans de rémunération et dépendrait de la satisfaction des conditions de performance établies pour le calcul de sa rémunération variable.

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 ?

Dassault Systèmes est soucieux de répondre aux attentes et préoccupations de ses actionnaires. En 2024, des rencontres entre des représentants de la direction et des investisseurs et agences de conseil en vote ont ainsi été organisées pour permettre à ces derniers d'évoquer leurs points d'attention tels que la politique de rémunération des mandataires sociaux.

Dassault Systèmes prend en compte les commentaires transmis en faisant évoluer ses pratiques en matière de gouvernement d'entreprise. Dassault Systèmes a ainsi fait évoluer les résolutions relatives à l'attribution d'actions de performance proposées à l'Assemblée générale des actionnaires, en encadrant davantage les décisions du Conseil d'administration (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 Directeur Général a été renforcé. En ligne avec la pratique internationale, Dassault Systèmes a par ailleurs introduit un mécanisme de « *clawback* » applicable à la rémunération du Directeur Général.

Ces échanges avec les investisseurs et agences de conseil en vote permettent également d'expliciter certaines pratiques mises en place pour tenir compte des spécificités de Dassault Systèmes, telles que *(i)* la démarche jusqu'en 2023 d'association progressive de M. Bernard Charlès au capital de l'Entreprise visant à reconnaître son rôle d'entrepreneur depuis plus de trente-cinq ans au sein de Dassault Systèmes, et à lui donner une participation au capital en ligne avec celle des fondateurs des sociétés du même secteur ou, plus généralement, de ses pairs dans les sociétés de technologie dans le monde, ou encore *(ii)* l'alignement du niveau de rémunération de M. Pascal Daloz, Directeur Général depuis le 1er janvier 2024, sur les pratiques constatées au sein des sociétés internationales de technologie auxquelles l'Entreprise se compare.

EDENRED

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 ?

Le Comité des rémunérations, des nominations et de la RSE et le Conseil d'administration ont pris en compte les avis et votes des actionnaires lors des précédentes Assemblées générales, dont les remarques portaient essentiellement sur les conditions d'attribution gratuite d'actions de performance.

A cette fin, l'autorisation proposée à l'Assemblée générale du 7 mai 2025 concernant l'attribution gratuite d'actions de performance voit ses conditions d'attribution significativement renforcées, à savoir en particulier :

- la fin de la compensation possible entre les trois critères (EBITDA ou équivalent, TSR et RSE) : la performance de chaque critère sur la durée d'un plan (soit 3 ans) sera désormais plafonnée à 100%. Nous vous rappelons par ailleurs que la performance globale d'un plan reste plafonnée à 100% ;
- concernant le critère TSR, la performance pour un positionnement dans le 4e sextile (soit sous la médiane) passera à 0% (contre 25% actuellement) ;
- concernant le critère RSE (comprenant trois objectifs) :
  - la performance pour l'atteinte de la cible des trois objectifs passera à 100% (contre 150% actuellement),
  - des bornes à atteindre (seuils minimum et maximum) pour le calcul de la performance seront fixées, et
  - la mesure de réduction des gaz à effet de serre s'effectuera dorénavant en valeur absolue (et non plus en intensité) par comparaison à 2019 (contre 2013 actuellement), en ligne avec les cibles SBTi du Groupe.

Cette proposition de résolution bénéficie du support des agences de conseil en vote ISS et Glass Lewis.

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 ?

Les objectifs RSE inclus dans la rémunération du Président-directeur général donnent lieu à une appréciation qualitative fondée sur des critères quantitatifs fixés dans un temps long, avec des points de passage annuels, et sont audités par les Commissaires aux comptes. Ces 8 objectifs quantitatifs, qui reflètent les attentes de nos parties prenantes telles que décrite dans la matrice de double matérialité du Groupe, sont publiés dans l'URD 2024 d'Edenred et ont tous été atteints en 2024. Ces 8 indicateurs, intégrés dans notre stratégie RSE dite "Ideal" couvrent les sujets RSE suivants :

- **Ideal People** : diversité de genres des instances dirigeantes, taux de formation des employés et nombre de jours de volontariat ;
- **Ideal Planet** : pourcentage de réductions des émissions carbone des scopes 1 et 2 en sources fixes en intensité vs 2013 ;
- **Ideal Progress** : promotion de l'alimentation et de la mobilité durables, signature de la charte éthique, certification qualité, IT Security.

L'ensemble de ces objectifs et leur performance 2024 sont présentés dans l'URD 2024 au sein du chapitre 2.

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 ?

Les 8 indicateurs RSE sont régulièrement revus au regard de la performance passée du Groupe. Ainsi, certains des objectifs été revus en 2023 au regard de l'évolution du *business* d'Edenred et la performance du Groupe :

- l'indicateur "*Sustainable Food*" a été élargi pour intégrer la " *Sustainable Mobility*" tenant compte de la croissance forte de la ligne de produits Mobilité dans le chiffre d'affaires du Groupe et des attentes des parties prenantes ;
- l'indicateur « Carbon reduction » a été modifié et significativement durci. En effet, anciennement basé sur un objectif en intensité des sources fixes sur le scope 1 et 2 vs 2013, cet indicateur a été largement revu en 2025 avec désormais un objectif en valeur absolue sur les scopes 1 et 2 en sources fixes et mobiles vs 2019, aligné avec les objectifs du Groupe approuvé par SBTI.

- de plus, certains objectifs sont remis en jeu chaque année. Ainsi, le critère dédié au pourcentage de femmes dans les positions Executives est impacté pour l'évolution des effectifs et du taux de rotation des équipes. Il peut ainsi varier à la hausse comme à la baisse, impactée par quelques démissions (4 démissions impactent l'indicateur d'1 point). Il engage donc Edenred en continu et est ainsi très exigeant pour le Groupe.
- Enfin, ces indicateurs RSE sont volontairement construits sur un temps long. En effet, bien qu'en progression chaque année, ils peuvent afficher des courbes de progression non linéaires année par année. Ainsi, l'objectif de réduction carbone peut évoluer en fonction des nouveaux contrats d'énergie signés ou au gré des déménagements vers de nouveaux bâtiments plus vertueux d'un point de vue environnemental. Une progression rapide au début d'un plan ne garantit donc pas un même rythme de croissance les années suivantes du plan. Nous privilégions donc des plans de 3 ans pour animer des changements de pratiques pérennes.

ENGIE

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 Etats-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 ?

L'état de durabilité, publié en section 3.1 du DEU 2024, décrit la trajectoire du Groupe vers le Net Zéro en 2045, qui implique une réduction des ventes et consommation de gaz, et leur verdissement.

Comme décrit en section 3.1.2.1.4 du DEU 2024, cela passe par plusieurs objectifs et actions qui ont été réitérés avec la mise à jour de la stratégie climat début 2025 :

- Production de biométhane (10 TWh en 2030) et d'hydrogène (4 GW en 2035) ;
- Réduction des volumes consommés par les centrales thermiques gaz (réduction des facteurs de charge et du parc) et des ventes de gaz ;
- Décarbonation des centrales thermiques gaz restantes, principalement sur la période 2030 - 2045 (biomasse, biométhane, H2, CCS[145]) ;
- Ventes de biométhane et d'hydrogène.

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. Avez-vous mesuré ce que le RSG permet d'éviter comme émissions par rapport à un gaz naturel non sourcé durablement ?**

Avez-vous testé la technologie de captage et stockage que vous avez prévu de déployer ? Sera-t-elle prête pour atteindre vos objectifs d'émissions dès 2026 ?

Par rapport aux émissions (en brut) prévues de ce projet, que cela représente-t-il en termes de captage ?

L'ambition du Groupe est de déployer des standards ESG élevés, adaptés aux contrats d'approvisionnement en gaz à l'échelle mondiale pour faire bénéficier les clients d'un gaz naturel, produit de manière responsable et aussi longtemps que nécessaire. A cet égard,

[145] Carbon capture and storage.

ENGIE a développé des solutions de traçabilité et de certification de la provenance et des critères ESG du gaz vendu.

Les contrats d'approvisionnement sont cohérents avec la trajectoire d'émission du Groupe et son objectif de zéro émission nette d'ici 2045. Ils expirent d'ici 2045. Les informations relatives aux « Achats d'énergie » sont par ailleurs publiées en section 3.1.4.2 du DEU 2024 (Achats durables).

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 ?

ENGIE ne s'interdit pas de défendre le maintien ou le développement de centrales ou d'équipements utilisant du gaz, dès lors qu'ils contribuent à la décarbonation tout en participant à l'équilibre du système énergétique.

De plus en plus souvent cependant, les centrales à gaz ne fonctionnent plus en « baseload » et sont essentielles pour l'équilibre du système énergétique, afin d'assurer une flexibilité d'approvisionnement, notamment durant les heures de pointe.

Par ailleurs, s'agissant des chaudières à gaz, ENGIE soutient l'hybridation (chaudière et pompe à chaleur) qui est une excellente solution pour décarboner rapidement le logement, et réduire les besoins d'électricité de pointe - et ainsi lutter contre le réchauffement climatique. Au-delà, c'est le type de gaz utilisé qui détermine le bilan carbone et à titre d'exemple, une chaudière à gaz fonctionnant au biométhane, présente un bilan carbone favorable.

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 Réponse cas échant, comment interprétez-vous ces écarts ?

EssilorLuxottica effectue une due diligence approfondie avant toute acquisition. Entre autres, les facteurs ESG sont examinés en profondeur pour évaluer les politiques de la cible et leur état de mise en œuvre. Notre plan d'intégration tient compte de l'avancement d'une entreprise acquise en matière de pratiques de durabilité. Habituellement, EssilorLuxottica commence par le reporting de durabilité, conformément à son protocole de reporting, pour ensuite se plonger dans les initiatives, les politiques et les pratiques de durabilité, en veillant à la conformité avec les différentes directives liées au développement durable. Ce processus permet d'aligner progressivement le programme de développement durable de la société acquise sur le programme de développement durable Eyes on the Planet d'EssilorLuxottica.

Le périmètre envisagé pour la consolidation de l'information sur le développement durable repose sur les mêmes principes de consolidation que les comptes consolidés et comprend la société mère EssilorLuxottica et ses filiales. Toutefois, comme expliqué à la section 6.1.1.1 « Base générale de l'état de durabilité » de l'URD 2024, Heidelberg Engineering et Supreme sont exclues du rapport de durabilité 2024 d'EssilorLuxottica (ainsi que de l'analyse de double matérialité) car leurs acquisitions ont été finalisées fin 2024 et n'ont pas laissé suffisamment de temps à la Société pour analyser les impacts, risques et opportunités et préparer des informations pertinentes et fiables sur la durabilité.

Pour une analyse comparative des performances et des tendances en matière de durabilité, tous les rapports de durabilité de EssilorLuxottica sont disponibles à l'adresse[146].

[146] https://www.essilorluxottica.com/en/sustainability/sustainability-publications/

EUROFINS

a) The recurrent debates surrounding Eurofins' accounting practices and financial controls highlight the need to strengthen governance systems. In addition to reinforced audits, what concrete and specific actions is the company considering to establish a culture of ethics and transparency, both within its teams and across its Board of Directors and its supply chain?

Eurofins is confident in the integrity of its accounts, operational performance, internal controls and risk management. We have always had robust financial systems, organisation and controls and continue to improve them as technology evolves and new risks emerge.

The Board-level Audit and Risk Committee is responsible for numerous functions that strengthen Eurofins' financial practices. The committee reviews financial reporting, including reviewing the reporting process and consolidated statements, and discussing the finance organisation and performance with the Group auditor. It is also involved in external audit, providing a systematic oversight of all Group legal entities and reviewing the auditor reports and performance. In addition, the committee oversees risk management, compliance, whistleblowing and fraud, by reviewing risk and internal control frameworks and operations. Moreover, the committee oversees the internal audit function, and with direct access to the Group Internal Audit Team (GIAT), reviews the internal audit plan, its execution, and its conclusion and findings. It also assesses the effectiveness of the internal audit function, ensuring the GIAT has adequate resources to perform the tasks outlined in the annual plan and appropriate access to information to perform its role effectively. The committee receives periodic summaries of its work and may make recommendations regarding the GIAT's work programme.

Eurofins has an extensive audit coverage of its consolidated financial statements, performed by Deloitte Audit in Luxembourg and drawn up in accordance with the Luxembourgish Generally Accepted Accounting Principles ("Luxembourg GAAP") and International Financial Reporting Standards as adopted in the European Union (IFRS) respectively. For 2024 accounts, it includes a coverage of 71% of external sales, 98% of EBITDA, and 85% of total assets. Additionally, every year Eurofins' auditors have consistently issued unqualified audit reports on the Company's annual accounts.

In addition, going beyond its legal obligations, in order to ensure reliability and strong control of financial statements in a fast-growth phase, the Group has commissioned statutory audits in a very large majority of its subsidiaries, even when not required by local regulation, performed mostly by Tier 1 and Tier 2 auditing firms. These additional audits bring Eurofins audit coverage of 2024 accounts to 99% of external sales, 99% of EBITDA, and 96% of total assets. In addition to being the Group auditor and auditing the majority of the Group's entities, Deloitte Audit performed statutory audits on all of Group's Luxembourg companies and holdings for financial year 2024 as sole auditor.

Moreover, in response to suggestions by some of its significant long-term institutional shareholders, Eurofins commissioned an additional independent forensic audit of its cash pooling arrangements and cash situation in its consolidated financial statements as at 31 December 2023, performed by Ernst & Young Paris (EY). The results of the thorough forensic examination were published on Eurofins Investor Relations website on 22 October 2024. EY's forensic cash audit found no evidence indicating material misstatements in Eurofins' cash statements, concerns with its cash management and accounting practices or issues with the authenticity of its documentation.

Ethical and compliant behaviour is a core value of our business. Our clients, suppliers, employees and other stakeholders have to be able to rely on absolute integrity from our part. As such, it is non-negotiable. All our activities rely on and require ethical and compliant conduct of our leaders, employees and partners in all aspects of our companies' business. To this end, each Eurofins employee undergoes 8 key compliance trainings (on the Eurofins Academy platform) and must agree to the Eurofins Code of Ethics, which outlines the ethical standards of the company and encourages a strong ethical company culture. This action provides a continuous reinforcement of our commitment to integrity and responsibility.

Further details about our governance and audit procedures, as well as each year's unqualified audit reports, can be found in our Annual Reports. In addition, please see for reference explanations provided in the press releases issued by Eurofins during June and July 2024 providing details on our financial reporting systems and organization.

b) In order to regain the confidence of its investors, is it possible to provide the Board of Directors with a board office with an autonomous budget, carrying out its own missions without the executive members being involved, and for the Board of Directors to be held accountable, specifying the use made of the budget, together with the reasons for it and the results obtained?

Eurofins' Board Committees are fully comprised of independent non-executive members and execute their functions independently of the Executive directors. The committees function autonomously and have access to any and all resources required to carry out their duties, including regular and ad hoc missions. Using again the previously cited example, as suggested by some of its significant long-term institutional shareholders to respond to the baseless allegations in reports by Muddy Waters, LLC, Eurofins commissioned on an ad hoc basis an additional independent forensic cash audit by EY.

As an example of a regular mission, the Eurofins Board has implemented a Related Party Transactions Policy. Under this Policy, upcoming related party transactions need to be notified to the Sustainability & Corporate Governance Committee, which assesses the materiality of the planned transaction and assess whether the transaction is at arm's-length. The assessment is carried out using independent, third-party valuations. Any related party transaction that is considered material pursuant to the Policy and that is not at arm's

length will need to be approved by the Board of Directors and will need to be publicly announced. Most recently, such an assessment performed in the context of the 18th resolution presented at the Annual Ordinary Meeting of shareholders of the Company held on 24 April 2025. A special report elaborating on this assessment about the purchase by Eurofins of all or some properties rented from a related party are available on the Eurofins Investor Relations website under the tab “AGM 2025”.

All Board committees have full, direct and unfiltered access to Eurofins’ functional and operational leaders across various functions and operating entities/regions, and members can request information from leaders at all times, including the CEO. The Board committees are regularly updated, either directly in Board meetings or through engagement with operational and functional leaders, on business development, finance and budget or other internal topics such as HR and IT. The Audit and Risk Committee meet with the internal and external auditor without the presence of any executives of the company. When needed, all Board members can get educated and trained with either internal or external resources, in addition to the mandatory trainings on the Eurofins Learning Centre on topics such as ESG, CSRD and regulatory developments, and undergo self-evaluations.

Further details describing the independence, responsibilities and achievements of each Board committee can be found in our Annual Reports. In addition, please see for reference explanations provided in the press releases issued by Eurofins during June and July 2024.

HERMÈS

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 15 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 ?

Fort de sa dimension artisanale, le groupe s'inscrit depuis toujours dans les principes de l'économie circulaire, avec pour préoccupation centrale de réduire au maximum les chutes de production, de les réemployer et également de valoriser son expertise en matière de réparation et d'après-vente. Hermès poursuit son engagement en faveur d'une économie circulaire. La maison a mis en place des actions et a formalisé des objectifs associés suivants : conception des objets durables, approvisionnement responsable, certification des filières, promotion de la fabrication circulaire et amélioration de la fin de vie des objets.

L'ensemble des actions et cibles sont détaillés dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024, et sur le site internet Hermès Finance au sein de la rubrique dédiée économie circulaire.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	72 - 73	2.1.1.6.3 Analyse des résultats (SBM-3)
DEU	129 - 134	2.1.2.5.5 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2)
DEU	135 - 136	2.1.2.5.6 Cibles relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-3)

b) Quelle est la part des matières recyclées utilisées dans la fabrication des produits à l'échelle du groupe et/ou par métiers ?

Les informations relatives au poids, en valeur absolue et en pourcentage des composants recyclés utilisés par le groupe ne sont pas disponibles à date.

Parmi les informations disponibles à ce sujet : Le carton des boites d'emballage orangé est composé à 100% de matières recyclées, le projet *Resilked* (utilisation de fils de soie recyclés) a permis aux équipes d'Holding Textile Hermes (HTH), une diminution de 20 % de l'impact environnemental par rapport à la housse de référence d'origine accompagnant les produits en magasin. D'autre part, les créations Petit h proviennent de matières/chutes recyclées de nos métiers ;

L'ensemble des actions et cibles sont détaillés dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	137	2.1.2.5.7 Ressources entrantes (E5-4) Quantité et type de produits entrants utilisés pendant l'année 2024
DEU	206	2.4.1.1 CONTRIBUTION D'HERMÈS AUX OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ONU ODD 12
DEU	72 - 73	2.1.1.6.3 Analyse des résultats (SBM-3)
DEU	134	2.1.2.5.5 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2) Amélioration de la circularité des emballages et réduction de la consommation de plastique

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 ?

L'économie circulaire est partie prenante d'une stratégie plus large d'Hermès sur ses matières premières. Hermès utilise des matières premières d'exception, d'origine naturelle et renouvelables, qui permettent de fabriquer des objets durables. Les matières sont obtenues avec la volonté de contrôler leur empreinte environnementale et sociale, aussi bien sur les sujets biodiversité que droits humains, et sont utilisées avec respect en optimisant leur usage.

De façon plus spécifique, la majorité des métiers a une feuille de route ACV avec des objectifs de couverture de ses produits permanents, emblématiques, voire de l'ensemble des collections. A date, 15 métiers de la maison réalisent des ACV sur leurs produits emblématiques. La stratégie d'éco-conception cherche un équilibre permanent entre les facteurs suivants : le maintien de la qualité et de la durabilité des objets proposés, la disponibilité des matières durables de haute qualité, l'adaptation des processus de fabrication, le coût de développement (les investissements pour la recherche et développement de nouvelles solutions).

Hermès identifie parmi ses risques matériels un risque sur la disponibilité et le bon usage des ressources naturelles. Le groupe cherche à sécuriser des approvisionnements de qualité, issus de matières naturelles et renouvelables, obtenues dans le respect de la biodiversité. Le risque

est à la fois sur l'accès et la disponibilité des matières, mais aussi sur leurs conditions d'obtention : impact social, environnemental et sur leur acceptabilité sociétale (bien-être animal). Le groupe travaille dans chacun de ses métiers, sous la coordination et le contrôle de la direction des achats directs, à mieux connaître les filières d'approvisionnement et à faire évoluer les pratiques opérationnelles afin de coconstruire la résilience de ces filières.

Hermès poursuit ses efforts d'éco-conception, considérant cette approche comme essentielle pour l'avenir de ses métiers et la durabilité de son modèle d'affaires.

L'ensemble des actions et cibles sont détaillés dans les sections suivantes du Document d'Enregistrement Universel 2024.

Document	*Page*	*Chapitre*
DEU	130	2.1.2.5.5 Actions et ressources relatives à l'utilisation des ressources et à l'économie circulaire (E5-2)

KERING

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 ?

A travers ses Kering Standards (voir **question 1.c)**, le Groupe encourage l'utilisation de matières ayant un impact environnemental plus faible (recyclées, certifiées, régénératives etc.). En 2024 :

- 61 % des matières utilisées par le Groupe étaient certifiées et/ou recyclées ;
- 86 % des matières utilisées étaient d'origine biologique (représentant les matières naturelles telles que le cuir, la laine, le cachemire etc.) ;
- 83 % des matières premières utilisées par le Groupe étaient alignées avec les *Kering Standards*.

Plus précisément, en 2024 :

- 77 % de la laine achetée par Kering était recyclée, certifiée ou régénérative ;
- 61 % du cachemire acheté par Kering était recyclé, certifié ou régénératif ;
- 82 % du coton acheté par Kering était recyclé, certifié ou régénératif.

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 ?

Les principaux défis susceptibles de freiner la mise en œuvre de la stratégie d'éco-conception de Kering sont les suivants :

- **Engagement et sensibilisation interne** : Il est essentiel de mobiliser et de sensibiliser tous les niveaux de l'entreprise sur la thématique de l'éco-conception (design, production, vente). Kering a mis en place une stratégie ambitieuse et claire, régulièrement communiquée et adaptée à chaque métier (par exemple, les *Kering Standards for Production*, *Kering Standards for Stores*, etc.). Des formations et des communications internes sont également organisées ;

- **Maintien du niveau de qualité exigé par les Maisons** : Il est impératif de conserver le niveau de qualité et l'excellence des produits des Maisons. Cependant, certaines nouvelles techniques présentent des défis pour atteindre ces standards de qualité (par exemple, les fibres recyclées plus courtes, les teintures alternatives avec moins de profondeur, etc.). Le *Materials Innovation Lab* de Kering collabore à long terme avec des fournisseurs et des experts externes pour atteindre le niveau de qualité requis et intégrer ces nouveaux matériaux dans les chaînes de valeur des Maisons. Au-delà, pour favoriser l'innovation et détecter de nouvelles start-up, Kering et la plateforme d'innovation Plug and Play China ont créé les Kering Generation Award. En 2024, la 4e édition du concours a été lancée en Chine continentale, puis étendue au Japon avec l'accélérateur local CIC, en Arabie Saoudite avec la Saudi Fashion Commission et à la joaillerie via le *Kering Generation Award x Jewelry*, en collaboration avec Boucheron, Pomellato, Qeelin et Poli.Design ;

- **Engagement des parties prenantes externes** : Il est crucial de mobiliser les parties prenantes externes (fournisseurs et pairs) pour développer des standards plus élevés en matière de réduction de l'impact environnemental, de transparence et de plus-value sociale, afin que l'éco-conception devienne la norme. Kering a développé des programmes concrets pour engager et soutenir les fournisseurs dans l'éco-conception (par exemple, le programme *Clean by Design* sur l'énergie et l'eau, le Programme ZDHC sur les produits chimiques, etc.). Concernant l'engagement des pairs, Kering a initié deux coalitions sectorielles : le *Fashion Pact* en 2019 et la *Watch & Jewelry Initiative* 2030 en 2022 ;

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 ?

Ce qui distingue le luxe des autres acteurs de la mode c'est précisément la durabilité intrinsèque de ses produits. En effet, ce « Luxe qui dure » est le premier pilier de l'Ambition Circularité du Groupe (voir question 1) et se fixe pour priorité la création de produits qui durent et qui conservent leur valeur dans le temps. Produire au plus juste pour éviter tout invendu est également un impératif pour le Groupe. Les produits du Groupe sont en effet le résultat d'un savoir-faire stratégique et de techniques artisanales d'excellence en matière de transformation, de coupe et d'assemblage. Ils sont conçus et créés à partir de matériaux uniques et sont soumis à des contrôles de qualité rigoureux afin de garantir leur longévité et leur durabilité. Ces pratiques permettent d'augmenter tant la durabilité intrinsèque (physique) des produits, que leur durabilité extrinsèque, autrement dit, leur désirabilité et

l'attachement émotionnel qu'ils suscitent.

Le Groupe et les Maisons se sont engagés depuis plusieurs années à ne pas détruire les produits invendus ou les surplus de matériaux, et de s'assurer qu'ils puissent être réutilisés, recyclés et revalorisés, et ceci avant l'entrée en vigueur de la loi en France, qui devance le projet de loi européenne.

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 ?

Les quantités de déchets publiées précédemment ont été recalculées, en tenant compte de l'intégration de nouvelles entités dans le périmètre de consolidation du Groupe, pour permettre la comparabilité avec l'année 2024. Comme mentionné dans son Document d'enregistrement universel, chapitre 4, section 2.5.3.3, Kering a réduit de 3 % sa quantité totale de déchets en 2024 par rapport à 2021. En 2024, l'évolution de la quantité de déchets produite est principalement liée à une augmentation de la précision des données collectées, liée à la diminution du nombre d'estimations sur une sélection de sites au profit de l'augmentation de la collecte de données réelles. Kering poursuivra ses efforts en 2025 afin de continuer cette baisse et atteindre son objectif de - 10% à fin 2025.

L'ensemble des éléments mis en avant dans nos réponses ci-dessus sont disponibles dans les États de durabilité du Groupe, conformes aux exigences de la directive CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*) entrée en vigueur en 2024, et intégrés dans le Document d'enregistrement universel du Groupe.

LEGRAND

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 ?

À fin 2024, le Groupe avait atteint un taux de :

- 44,4% de métaux recyclés dans ses produits, dépassant ainsi l'objectif de 40% fixé ;
- 10% de plastiques recyclés dans ses produits, soit une sous-performance par rapport à l'objectif de 15%.

Malgré la sous-performance sur les plastiques recyclés, les progrès réalisés ont été significatifs entre fin 2023 et fin 2024, puisque le taux de plastiques recyclés dans les produits Legrand a presque doublé de 5,6% à 10%.

Les équipes R&D ont maintenant une feuille de route claire sur les plastiques recyclés qui peuvent être intégrés aux produits, leur approvisionnement et niveau de qualité requise pour ne pas bloquer la production des pièces.

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 ?

Le Groupe s'était fixé deux objectifs sur l'élimination du plastique à usage unique dans les emballages :

- l'élimination du polystyrène expansé, dont 99,3 % avait été éliminé à fin 2024, et
- l'élimination du *flow pack*, dont la réduction à fin 2024 était de -22,3 %, en-dessous de l'objectif de 100%.

Les équipes font le bilan des emballages indispensables, pour ne garder que ceux demandés par le client ou nécessaires pour protéger le produit.

Il existe 2 principaux cas de figure :

- les marchés matures comme l'Europe et l'Amérique du Nord : les emballages plastiques sont remplacés par des emballages papier ou du carton et les emballages non nécessaires sont éliminés ;
- les nouveaux marchés (principalement la Chine et l'Inde), où les clients ont rejeté ces alternatives, exigeant de pouvoir voir le produit pour s'assurer qu'il correspond bien à ce qu'ils recherchent (bonne référence, bonne couleur…) et acheter un produit protégé de l'humidité et de la poussière : les emballages utilisent du bioplastique pour remplacer le plastique à usage unique issu des énergies fossiles. Cette solution a pris du temps, notamment pour trouver ces alternatives, les tester, les qualifier et lancer la production, ce qui explique le retard pris par le Groupe sur cet objectif 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 termes ?

Dans le cadre de sa nouvelle Feuille de Route RSE 2025-2027 lancée le 25 mars 2025, le Groupe a présenté ses ambitions pour 2027 et notamment sur l'économie circulaire. Plus de détails peuvent être retrouvés sur le site internet du Groupe : Feuille de route RSE : plan d'action 2022-2024 - Legrand[147]

L'éco-conception des projets du Groupe est au cœur de cette ambition 2027, sur l'ensemble du cycle de vie des produits, pour réduire les impacts de ces produits, optimiser leur réparabilité, leur réemploi et leur recyclage. Elle est détaillée au chapitre 4.1.2.1.5.4 du DEU 2024 du Groupe.

d) Face aux risques de pénuries de ressources stratégiques pour le groupe, quelles sont les actions envisagées à moyen et long termes pour assurer la pérennité de l'activité ?

Le Groupe est très peu dépendant de ressources stratégiques exposées à des risques de pénurie, ce sujet est piloté par la Direction des Achats qui suit les besoins du Groupe sur l'ensemble des matières premières.

[147] https://www.legrandgroup.com/fr/nos-engagements/feuille-de-route-rse-2025-2027

L'ORÉAL

a) L'Oréal s'est engagé à éliminer les PFAS de ses produits d'ici la fin de 2024. Sachant qu'il existe une multiplicité de catégorie 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 ?

La sécurité de nos consommateurs est primordiale. Nous évaluons rigoureusement la sécurité de tous nos produits pour qu'ils soient toujours conformes aux différentes exigences réglementaires applicables et aux meilleures pratiques de l'industrie dans le monde entier.

Depuis 2018, L'Oréal a progressivement éliminé de ses formules tous les PFAS ajoutés intentionnellement, c'est-à-dire selon la définition de l'OCDE de juillet 2021, des "substances fluorées qui contiennent au moins un atome de carbone méthyle ou méthylène entièrement fluoré".

Aujourd'hui, effectivement : 100 % de notre portefeuille de formules a été redéveloppé sans aucun PFAS ajoutés intentionnellement. Nous avons déjà arrêté de vendre à nos distributeurs des formules contenant des PFAS ajoutés intentionnellement en Europe et ce sera effectivement bien le cas dans le monde à la fin de l'année 2025. Sur certains marchés, certains distributeurs peuvent encore avoir en stock des références plus anciennes. L'Oréal s'engage en faveur de l'innovation durable et applique rigoureusement les dernières avancées scientifiques pour améliorer continuellement les performances et la durabilité de ses produits.

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 ?

La sécurité de nos consommateurs et de l'environnement est au cœur des priorités du Groupe. L'Oréal a mis en place une organisation mondiale spécifique en charge de l'évaluation de la sécurité des produits depuis de très nombreuses années. Cette organisation regroupe des experts évaluateurs de la sécurité, des toxicologues ainsi que des spécialistes des impacts environnementaux. Ces experts s'appuient sur des processus et des standards très rigoureux dans l'objectif d'évaluer et de protéger au mieux la sécurité

humaine et environnementale, et ce, pour chaque ingrédient et pour chaque produit que le Groupe met sur le marché. Ces processus d'évaluation se fondent sur les connaissances scientifiques disponibles dans le monde, sur les normes et les méthodes les plus avancées, et bien sûr avec une application de conformité aux exigences réglementaires en vigueur.

En cas de substitution d'ingrédients ou de substances chimiques, les mêmes processus rigoureux d'évaluation de la sécurité s'appliquent aux substances alternatives considérées. Chaque produit faisant l'objet d'une substitution est évalué individuellement sur la base des mêmes critères de santé humaine et d'impact environnemental en accord avec les objectifs de développement durable du Groupe.

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 ?

Compte tenu de notre système de qualité de conformité en vigueur dans toutes nos entités dans le monde, les fournisseurs ne sont pas autorisés à changer la composition des matières premières telle que décrite dans nos spécifications d'ingrédients.

LVMH

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.

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, Shit 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 ?

Les engagements et actions du Groupe en matière de responsabilité sociale sont documentés et communiqués à travers divers canaux, en particulier dans son Rapport de durabilité, publié pour la première fois en mars 2025, ainsi que dans son Plan de vigilance.

Les attentes du Groupe en la matière vis-à-vis de ses collaborateurs et de ses partenaires sont par ailleurs respectivement détaillées dans le Code de conduite et le Code de conduite Fournisseurs et Partenaires Commerciaux du Groupe.

Ces documents reflètent l'engagement continu et renforcé du Groupe à veiller au respect des droits humains à travers ses activités et à collaborer avec ses partenaires pour promouvoir des pratiques responsables. A ce titre, une politique Droits humains est en cours de rédaction afin de formaliser ces engagements au sein d'un document dédié.

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 ?

Dans le cadre de sa démarche de vigilance, le Groupe réalise une cartographie des risques ayant pour objectif d'identifier et de prioriser les risques d'atteinte aux droits humains et à l'environnement dans le cadre de ses activités.

Des outils et supports d'analyse des risques avaient déjà été déployés dès 2017 au niveau du Groupe et des Maisons. Dans une perspective d'amélioration continue de la démarche de vigilance du Groupe, un projet, d'harmonisation et de renforcement significatif de ces éléments d'analyses a été mené en 2024.

Cet exercice s'est notamment traduit par un travail de segmentation des activités des Maisons du Groupe et une classification en 11 catégories d'activités principales.

La méthodologie utilisée dans le cadre de cet exercice est décrite en détails dans le Plan de vigilance du Groupe.

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 ?

Le Groupe s'appuie sur la cartographie des risques précitée, ainsi que les éventuelles analyses complémentaires réalisées, pour définir des plans d'actions adaptés aux impacts identifiés. Ces critères de priorisation sont décrits dans le Plan de vigilance du Groupe.

En tout état de cause, les principales mesures de prévention déployées par le Groupe sont décrites dans le Rapport de durabilité. Un tableau de concordance publié dans le Plan de vigilance du Groupe permet par ailleurs d'associer ces mesures de prévention aux risques retenus dans la cartographie des risques précitée.

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 ?

Le Groupe s'appuie sur la cartographie des risques précitée, ainsi que les éventuelles analyses complémentaires réalisées, afin de déterminer s'il convient d'adapter les procédures d'évaluation et de diligence raisonnable existantes ou de déployer des mesures spécifiques à certains risques.

MICHELIN

Vous indiquez avoir un accord-cadre avec IndustriALL 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 ?

Le Comité Michelin mondial a été institué le 27 janvier 2020 à la suite de la signature d'un accord entre la Compagnie Générale des Etablissements Michelin et IndustriALL Global Union. Ce comité a pour vocation de développer une coopération et un dialogue social ayant pour objet de contribuer à améliorer les conditions de travail des salariés du Groupe Michelin et à renforcer progressivement la performance des activités du Groupe dans ses différents écosystèmes.

Chaque mandature a une durée de 3 ans, la seconde d'entre elles s'achèvera donc en 2026, date à laquelle de nouveaux représentants seront désignés. Le comité commence à trouver son rythme de croisière avec un très fort taux de participation aux réunions plénières organisées à Clermont-Ferrand. L'enjeu est désormais de pouvoir s'appuyer de manière concrète sur ce comité en tant qu'outil de dialogue constructif avec l'ensemble des salariés du Groupe.

Dans ces conditions, il est naturellement envisageable que le comité puisse s'enrichir à la fois en matière de sujets évoqués, mais aussi en termes de modalités d'organisation avec la constitution de groupes de travail. Toute évolution sera réalisée en concertation avec le représentant d'IndustriALL qui participe de droit aux séances du comité.

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 (1 400 employés concernés) et de Karlsruhe, Trèves en Allemagne et Hombourg en France (1 532 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 ?

Ci-dessous figure la liste des sites qui ont fait l'objet en 2023 et 2024 d'une restructuration, que ce soit un arrêt total ou partiel des activités du site, ou encore une cession partielle et l'impact en termes d'emplois.

Année d'annonce	*Site*	*Typologie d'annonce*	*Pays*	*Nombre de salariés concernés*
2023	Karlsruhe	Fermeture Site	Allemagne	479 (production) + 122 (centre client)
	Hombourg	Fermeture Partielle (Poids lourd + semi-fini)	Allemagne	843
	Trèves	Fermeture Site	Allemagne	88
	Ardmore	Fermeture partielle (Tourisme-camionnette)	Etats-Unis	1 400
2024	Shenyang	Fermeture Partielle (Poids lourd)	Chine	145
	Shanghai	Fermeture Site (renforts métalliques)	Chine	145
	Olsztyn	Fermeture Partielle (Poids lourd)	Pologne	430
	Cholet	Fermeture Site	France	955
	Vannes	Fermeture Site	France	299
	Olsztyn	Réduction d'activité	Pologne	120
	Midigama + Kotugoda Casting Division	Vente	Sri Lanka	1 587

Dans le respect des engagements du Groupe, chaque personne se voit proposée un accompagnement soit vers la mobilité interne, soit vers une mobilité externe ou encore vers la fin de carrière.

a. **Au global des 3 sites allemands**, fin février 2025, 650 employés avaient quitté Michelin dont 604 ont souhaité rejoindre la société de transfert qui va les accompagner dans la recherche d'une solution positive. Parmi ces 604 personnes, 21% avaient déjà retrouvé un nouvel employeur.

   (i) **Karlsruhe** : l'activité produits finis est arrêtée depuis mars 2025 et l'activité semi-finis cessera en juillet 25.

(ii) **Hombourg** : l'activité poids-lourd neuf est arrêtée depuis octobre 2024 et l'activité semi-finis va s'arrêter fin 2025.

(iii) **Trèves** : le site est arrêté depuis octobre 2024.

b. **Ardmore** : l'activité cessera en septembre 25. Sur les 1 400 personnes 492 ont quitté le Groupe.

c. **Shenyang** : Les solutions sont en cours d'identification pour les 145 personnes concernées.

d. **Shanghai** : Sur les 145 personnes, toutes ont déjà été gérées soit en externe soit en reclassement interne à SWT (SHANGHAI PLANT, Usine Tourisme Camionnette) à l'exception de 14 personnes qui resteront sur le site de SWR (SHANGHAI MICHELIN TIRE CO.LTD Usine de Steel Cord), avec un contrat de surveillance jusqu'à mi-2026.

e. **Olsztyn** (poids-lourd) : toutes les personnes de l'activité Poids Lourd se sont vu proposer un reclassement interne à OLS (Olsztyn) sur une autre activité. La très grande majorité a choisi de rester et à date, tout le monde a maintenant trouvé une nouvelle situation stable.

f. **Olsztyn** : l'activité concernée ne sera arrêtée qu'en décembre 2025.

g. **Cholet** + **Vannes** : le PSE a été validé par l'administration mi-avril. Ce n'est qu'à partir de cette date que pourra commencer à mettre en œuvre le plan social. Les 2 sites sont encore en fonctionnement. Le Groupe s'engage à accompagner chacun des salariés concernés avec des solutions sur mesure.

h. **Sri Lanka** : la transaction demeure en cours.

Aux États-Unis, considérées comme une forme de discrimination, les politiques DEI (diversity, equity, 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 ?

Le respect des personnes est une des valeurs fondamentales de Michelin. Le Groupe poursuivra son engagement à favoriser un environnement de travail inclusif, respectueux des droits humains et qui bannit toute forme de discrimination.

Concernant la situation aux Etats-Unis, nous évaluons actuellement les aspects légaux et sociaux des récentes déclarations politiques. Au vu de cette analyse, nous pourrions envisager des ajustements locaux dans l'application de la politique DEI s'ils sont nécessaires au respect de la législation ou à la sécurité de nos salariés.
En tout état de cause, cela ne saurait être interprété comme une inflexion des engagements du Groupe sur les sujets liés à la Diversité, l'Equité et l'Inclusion.
Pour l'heure, nous n'avons pas l'intention de communiquer sur ce sujet.

ORANGE

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 ?

Dans de nombreux pays où Orange opère, la population est de mieux en mieux couverte : selon la GSMA, la couverture de la population s'élève à 88 % au Sénégal, 87 % au Mali, 85 % en Côte d'Ivoire ou au Mali (source : GSMA Connectivity Index, chiffres de 2023 consultés en janvier 2025). D'autres pays nécessitent encore des investissements significatifs en termes d'infrastructures. Pour mieux servir les populations, Orange investit dans la couverture rurale, avec un objectif de déployer 15 000 sites en 3 ans, en intégrant la 4G pour favoriser les usages de la data, mais aussi dans les réseaux panafricains et les réseaux internationaux qui connectent l'Afrique au reste du monde[148]. Chaque année, Orange MEA investit plus d'un milliard d'euros pour le développement et la modernisation des réseaux mobiles et fixes en Afrique et au Moyen-Orient. Pour un effet de levier encore plus important, Orange co-investit avec d'autres acteurs privés ou publics, notamment en RDC avec Vodacom[149] ou encore avec des acteurs satellitaires comme Eutelsat dans plusieurs pays d'Afrique[150].

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 sociales ?

Orange s'engage pour l'inclusion numérique dans les pays où il opère, et met en place des réponses diversifiées et adaptées au défi de la fracture numérique. En Afrique, plutôt que

---

[148] Pour plus de détails, voir : https://www.orange.com/fr/afrique-et-moyen-orient-comment-orange-sengage-a-connecter-les-non-connectes

[149] Voir https://newsroom.orange.com/orange-et-vodacom-sunissent-pour-etendre-la-couverture-reseau-en-rdc/?lang=fra

[150] Voir https://newsroom.orange.com/orange-afrique-et-moyen-orient-et-eutelsat-annoncent-un-partenariat-strategique-pour-accelerer-le-deploiement-de-linternet-par-satellite-en-afrique-et-au-moyen-orient/?lang=fra

de déployer des offres sociales sous condition, Orange commercialise depuis 2019 des téléphones mobiles abordables pour tous. Il s'agit de la gamme de téléphones abordables « Sanza », développés en coopération avec KaiOS Technologies. Les équipements mobiles de la gamme « Sanza », disponibles dans 15 pays, permettent l'accès à Internet et à de nombreux clients de découvrir Internet et de profiter des services associés grâce à la reconnaissance vocale. En version 3G ou 4G, avec Wi-Fi et Bluetooth, le Sanza est commercialisé avec une offre voix/SMS/data adaptée.

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 ?

Selon la GSMA dans son rapport 2024 sur le fossé hommes-femmes en matière de technologie mobile, dans l'ensemble des pays à niveau de revenu faible ou intermédiaire dans le monde, les femmes sont 15 % moins susceptibles que les hommes d'utiliser l'Internet mobile. Cela représente environ 265 millions de femmes de moins que d'hommes. Les barrières les plus fréquemment invoquées sont le coût du terminal et la difficulté de lire ou écrire.
Au-delà, de ces offres de terminaux à des prix étudiés, et à reconnaissance vocale, Orange s'engage à sensibiliser ou former au numérique 6 millions de personnes gratuitement entre 2021 et 2030. À fin 2024, 2,46 millions de personnes ont été formées sur 25 pays, dont 17 en Afrique, notamment via les *Orange Digital Centers*. Une grande majorité de ces bénéficiaires sont des femmes et des jeunes, pour lesquels le numérique présente un formidable levier d'égalité des chances. En particulier pour les jeunes, Orange propose des formations professionnelles permettant d'exercer directement un métier en fin de parcours. C'est le cas du programme Restart, mené en partenariat avec Amazon Web Services et qui forme des jeunes dans 7 pays au métier de technicien Cloud sur les technologies AWS, ou du programme Master Repair lancé dans les zones rurales de Tunisie, du Maroc, du Sénégal, Orange, en partenariat avec la GIZ[151] pour former de futurs techniciens à la réparation d'équipements électroniques, l'installation et la maintenance de panneaux solaires et de fibre optique ; les programmes Maisons digitales et Fab Lab solidaires de la Fondation Orange s'adressent à des femmes ou à des jeunes en situation d'exclusion et visent leur mobilisation par le numérique pour construire un projet professionnel.

[151] https://www.giz.de/en/

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) **?**

Nos 6 premiers marchés nationaux sont par ordre décroissant, les Etats-Unis, l'Inde, la Chine, la France, le Royaume-Uni et l'Espagne.
Nous ne limitons cependant pas nos actions de consommation responsable, individuellement comme entreprise, ou collectivement comme profession des producteurs de boissons alcoolisées à nos principaux marchés. Ainsi, nous avons pris de longue date des engagements d'envergure mondiale sur ces thématiques :

- Sur la prévention du risque d'alcoolisation fœtale, nous avons été la 1ere entreprise à apposer un logo de prévention sur nos étiquettes, à l'échelle de toute l'UE (2007) puis rejoints par nos pairs du secteur, à vocation mondiale (2021)
- Sur la prévention de la consommation chez les mineurs d'âge, nous avons mis en place depuis 2005 un système d'autodiscipline marketing interne, pour éviter que nos publicités ne soient placées sur des supports qui visent spécifiquement les mineurs. Des règles collectives mondiales ont ensuite été édictées, en 2018, via les engagements de l'International Alliance for Responsible Drinking sur le marketing digital (Digital Guiding Principles), dont le respect a été soumis à un audit rigoureux montrant un taux de conformité supérieur à 95%. Un logo de prévention de la consommation par les mineurs, apposé sur étiquette, a aussi commencé à être déployé par les entreprises adhérentes de IARD à partir de 2020, dont Pernod Ricard.
- Sur la prévention du risque lié à l'alcool au volant, nous avons mené diverses actions au fil des années, la dernière en date étant notre partenariat avec l'agence de formation de l'ONU (UNITAR), autour du programme « Autosobriety », visant à sensibiliser à ce risque spécifique les jeunes adultes en cours d'apprentissage du permis de conduire. Là encore, nos bouteilles revêtent un logo de prévention sur ce risque spécifique, mutualisé avec le reste du secteur (IARD) depuis 2021.
- Sur la prévention de l'abus d'alcool au sens large, nous avons initié depuis plus de 15 ans un programme de prévention en milieu étudiant dans toute l'Europe, en partenariat avec les étudiants Erasmus (« Responsible Party »). Ce programme a ensuite été mondialisé et transformé en une action de prévention multi publics, « DrinkMoreWater », lancée sur les réseaux sociaux en 2021 ainsi que dans plusieurs festivals où les marques de Pernod Ricard sont présentes (de manière

récurrente au festival international TomorrowLand, mais aussi de manière massive à l'échelon national, cette campagne de prévention a ainsi été activée dans plus d'une vingtaine de festivals en France sur l'année écoulée).

– Pernod Ricard a également été pionnier en matière d'information consommateurs en créant une plateforme d'informations sur l'alcool et la santé, véritable étiquette digitale, accessible au moyen d'un QR code apposé sur les étiquettes de toutes les boissons alcoolisées produites par Pernod Ricard. Cette dernière initiative a démarré en 2022, et désormais pleinement opérationnelle. Plusieurs des marques de Pernod Ricard ont également porté des messages de prévention auprès de leurs publics spécifiques, qu'il s'agisse de Martell en Chine, d'Absolut aux USA, de Ballantines au Brésil, ou encore de Malibu et Jameson au Royaume Uni.

Il faut également noter que Pernod Ricard est un membre éminent de diverses organisations de prévention nationales, auxquelles nous permettons de financer des actions de terrain visant à prévenir divers risques liés à l'abus d'alcool :

1) USA – l'organisation Responsibility.org a été fondée en 1991. Elle fournit notamment des outils de prévention pour parents et enseignants, afin de prévenir la consommation d'alcool avant la majorité légale. R.Org travaille également sur divers programmes de prévention routière, en partenariat avec la justice américaine et des formateurs spécialisés.

2) Inde – Pernod Ricard contribue au programme SSHEAT (Steering Safety and Healthcare Access for Truckers), de la fondation Ambuja. Ce programme est centré sur la promotion de la consommation responsable et de la conduite sûre parmi les camionneurs et leurs communautés. Les conducteurs bénéficient de bilans de santé gratuits, y compris des dépistages de la tension artérielle, du diabète et des yeux. Dans le cadre du volet Consommation responsable et conduite en sécurité, le programme aborde des problèmes critiques liés à l'abus d'alcool et à la sécurité routière en offrant une communication ciblée sur le changement de comportement, des séances de sensibilisation et des activités d'engagement communautaire. Cela comprend la formation d'éducateurs par les pairs, la réalisation de campagnes interactives dans les médias intermédiaires et l'organisation d'ateliers sur la sécurité routière pour promouvoir une consommation responsable d'alcool et le respect du code de la route. En combinant ces efforts avec des services de santé complets, SSHEAT permet aux camionneurs, à leurs familles et aux travailleurs associés tels que les mécaniciens d'adopter des comportements plus sûrs, réduisant ainsi les risques pour la santé et améliorant la sécurité routière au sein de cette communauté vulnérable et souvent mal desservie

3) Chine – Pernod Ricard est adhérent de l'Association des producteurs de spiritueux étrangers (FSPA). La FSPA a été un partenaire clé de l'Association chinoise des boissons alcoolisées (CADA) dans le cadre de la Semaine nationale de sensibilisation à la consommation responsable d'alcool de la CADA, un programme lancé en Chine en 2015 avec des thèmes changeants chaque année, notamment « Prendre soin des jeunes, Pas de consommation d'alcool pour les mineurs », « Une

vie heureuse avec une consommation responsable d'alcool » et « Pas de conduite en état d'ébriété ». La FSPA explore également de manière proactive les possibilités de promotion de la consommation responsable par le biais de la réglementation et de l'élaboration de normes en Chine. En 2022, en collaboration avec CADA et 9 plateformes de commerce électronique chinoises clés, dont JD.com, Tmall, Suning, etc., la FSPA a élaboré conjointement la norme de code de conduite du groupe sur la vente et la livraison d'alcool sur les plateformes de commerce électronique. Il s'agit de la toute première norme de groupe avec des plateformes de commerce électronique chinoises sur le thème des responsabilités sociales. Il ne s'agit pas seulement d'un engagement de la FSPA, de la CADA et des plateformes de commerce électronique, mais aussi d'un guide à l'ensemble de l'industrie pour prendre des mesures de promotion responsable de la consommation d'alcool, de dépistage de l'âge et de formation connexe sur les canaux de commerce électronique pour prévenir la consommation d'alcool chez les mineurs.

4) France – Pernod Ricard est membre fondateur de l'organisation du secteur des boissons alcoolisées, aujourd'hui appelée Prévention & Modération. Cette organisation a mené de nombreuses initiatives au fil des années, en particulier un partenariat désormais ancien avec l'association Syndrome d'Alcoolisation Fœtale – France (SAF-France) pour sensibiliser les citoyens au risque lié à la consommation d'alcool lors de la grossesse. Prévention & Modération collabore également avec la Prévention routière, à la fois pour former des ambassadeurs parmi les étudiants, et pour sensibiliser les conducteurs aux risques liés à l'alcool au volant lors de tournées estivales, sur les lieux de vacances des français. Enfin, une nouvelle initiative sur la prévention de l'alcool au volant vient d'être lancée, en partenariat avec l'entreprise Fline, qui construit des éthylotests électroniques. Ceux-ci sont placés dans les bars, pour aider les clients à mesurer leur taux d'alcoolémie, et suggèrent des moyens de transport alternatifs à la conduite en cas d'alcoolémie élevée.

5) Royaume-Uni – Pernod Ricard est l'un des mécènes de Drinkaware, organisme de bienfaisance indépendant, qui fournit aux consommateurs de l'information impartiale et fondée sur des données probantes, des conseils et des ressources pratiques afin de les sensibiliser aux méfaits de l'abus d'alcool. Cet organisme mène des campagnes régulières auprès des consommateurs, et leur met à disposition une application pour les aider à mesurer et contrôler leur consommation d'alcool. En outre, Pernod Ricard est aussi membre et contributeur financier au Portman Group, organisme de réglementation du secteur de l'alcool, qui garantit la commercialisation et l'étiquetage responsables des produits au Royaume-Uni. Il travaille avec les producteurs pour leur fournir de l'information et des conseils sur la conformité, et enquête sur les plaintes déposées par des membres du public au sujet de campagnes ou de produits particuliers.

6) Espagne – la Fédération espagnole des spiritueux, dont Pernod Ricard est un membre actif, mène plusieurs initiatives de prévention ciblant les publics concernés. Son programme « Pas une goutte pour les mineurs (Menores ni una gota) » vise à prévenir la consommation d'alcool chez les mineurs grâce à la collaboration et à des

initiatives d'information et d'éducation, visant à retarder l'âge de commencer à boire et à accroître la sensibilisation aux risques que la consommation prématurée présente pour la santé et le développement des mineurs. Son autre programme sur le conducteur alternatif (Los Noc-turnos), lancé en 2000, vise à prévenir la consommation d'alcool chez les conducteurs en créant la figure du « conducteur alternatif ». Les actions sont menées la nuit dans les zones de consommation d'alcool, ou en lien avec la police locale lors de contrôles préventifs, ce qui rend le programme très efficace. L'initiative Alternative Driver bénéficie du soutien du Congrès des députés, de la Direction générale de la circulation (DGT), de la Garde civile et de l'Union nationale des chefs et directeurs de police locale (UNIJEPOL). Un autre projet, appelé « Tu sers, tu décides (Tú sirves, tú decides) » promeut un service responsable des boissons alcoolisées dans le secteur de l'hôtellerie à travers des cours de formation spécifiques destinés aux professionnels de l'hôtellerie et aux étudiants.

Enfin, la Fondation Alcool et Société, dont Pernod Ricard est naturellement mécène, contacte les écoles pour les inviter à participer au Programme éducatif Sans alcool pour les mineurs, une initiative qui existe depuis plus de 20 ans et qui vise à prévenir la consommation d'alcool chez les mineurs.

b) Quels sont les résultats que vous avez mesurés et qui témoignent de l'efficacité de vos initiatives ?

Les données de l'OMS confirment que le monde est en bonne voie pour atteindre ses objectifs sur la réduction de l'abus d'alcool pour 2030. L'analyse par l'IARD du Rapport de situation mondial de l'OMS sur l'alcool et la santé et le traitement des troubles liés à l'usage de substances (2024) montre que 113 pays (62 % des membres pour lesquels des données sont disponibles) ont déjà atteint, ou sont en passe d'atteindre, les objectifs de l'ONU pour 2030 selon au moins un indicateur. La plupart des progrès ont été réalisés dans la réduction de la mortalité attribuable à l'alcool, qui a chuté de 20 % à l'échelle mondiale. Cependant, tous les indicateurs n'évoluent pas dans la bonne direction, et tous les pays et toutes les régions ne connaissent pas les mêmes niveaux de réussite. Cette divergence dans les progrès souligne la nécessité de mesurer les dommages liés à l'abus d'alcool de manière holistique et de comprendre le contexte national qui peut varier considérablement d'un État membre à l'autre. Ces mêmes tendances se reflètent dans nos 6 principaux marchés, où, à l'exception des États-Unis, il y a eu des réductions significatives mais variées de la mortalité et de la morbidité liées à l'alcool entre 2010 et 2019, même si la tendance est moins nette en ce qui concerne la réduction de la consommation épisodique excessive d'alcool :

	Consommation épisodique excessive	*Mortalité*	*Morbidité*
Chine	***-6.9%***	***-31.4%***	***-22.0%***
France	***-0.2%***	***-18.5%***	***-16.3%***
Royaume-Uni	***-0.9%***	***-8.3%***	***-4.4%***
Inde	***2.2%***	***-7.4%***	***-10.5%***
Espagne	***2.2%***	***-15.5%***	***-14.0%***
USA	***-2.1%***	***9.9%***	***7.2%***

Les actions du secteur des boissons alcoolisées, y compris Pernod Ricard, ont évidemment contribué à ces évolutions positives, sachant que les chefs d'Etat et de gouvernement réunis à l'ONU en 2018, dans le cadre d'une déclaration politique sur la prévention et la maitrise des maladies non-transmissibles, avait « *encouragé les opérateurs économiques dans le domaine de la production et du commerce de l'alcool à prendre des mesures concrètes pour éliminer la commercialisation, la publicité et la vente de produits alcoolisés aux mineurs*. »

Par ses actions en propre, au niveau mondial, Pernod Ricard est fier d'avoir contribué à ces résultats par des actions d'envergure significative :

- Depuis le lancement du projet en 2022, plus de 1,3 milliard de bouteilles revêtant une étiquette digitale ont été expédiées dans le monde entier, et les QR codes ont été scannés plus d'un million de fois.
- Notre programme avec l'agence UNITAR, « Autosobriety », depuis son lancement en 2020, a touché plus de 40 000 personnes, donnant aux usagers de la route les compétences et les connaissances nécessaires pour faire des choix de mobilité plus sûrs et mieux informés.
- S'agissant de nos campagnes de marque en faveur de la consommation responsable, depuis l'exercice 2021/22, nous avons déployé au total 13 campagnes marketing dans ce domaine, dépassant ainsi notre engagement initial de 12 campagnes d'ici 2027, et touchant plus de 127 millions de consommateurs.
- Notre programme phare « DrinkMoreWater », a connu un retentissement encore plus significatif, ses deux éditions de campagnes digitales successives ont atteint 870 millions de jeunes adultes dans environ 60 pays depuis l'origine.

Aux USA, d'après les dernières statistiques réunies par R.org, on peut constater une baisse de 59% de consommation d'alcool déclarée par les adolescents (1991-2024), et une baisse de 21% des décès suite à des accidents de la route liés à la consommation d'alcool. En 2025, 86% des adultes en âge légal de consommer déclarent connaitre leurs limites personnelles en matière de consommation d'alcool.

En Chine, la campagne nationale de la FSPA, précitée, est en train de devenir un mouvement remarquable après 10 ans, qui a atteint 563 villes et suscité 500 millions d'engagements publics. En ce qui concerne chaque thème et les principales initiatives prises par l'industrie sur le sujet, par exemple, dans le Livre vert récemment publié sur la prévention de la consommation d'alcool chez les mineurs en Chine, il révèle que les taux de consommation d'alcool chez les étudiants en Chine ont considérablement diminué d'environ 20 % par rapport à il y a trois ans.

En Inde, la formation des conducteurs de camions a permis de former et d'aider 4 800 personnes. L'activation DrinkMoreWater de Pernod Ricard spécifiquement a été déployée dans de nombreux événements festifs dans ce pays, pour atteindre 655.000 personnes au cours de la seule année 2024/2025.

En France, le partenariat de Prévention & Modération avec SAF France a permis de soutenir plus de 300 initiatives locales lors de SAFTHON, et l'opération Tables Jaunes a mobilisé 429 établissements, distribué plus de 150 000 supports de sensibilisation, et touché plus d'un million de personnes. Avec Prévention Routière, le programme Étudiants Ambassadeurs a formé plus de 200 étudiants dans 30 établissements, et le Beach Tour a sensibilisé près de 20 000 personnes dans 45 stations balnéaires et lieux de vacances. Enfin, la phase 1 du partenariat de Prévention & Modération avec Fline, a fait l'objet d'une campagne « Prenez le temps de souffler » en région Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui a généré 629 850 impressions, touché 209 950 individus uniques, 18 548 tests ont été réalisés sur FlineBox, et 90,9 % des utilisateurs ont jugé le terminal utile. La phase 2, actuellement déployée depuis six mois à Paris, Lille, Nantes et Rennes, poursuit l'objectif de démocratiser le contrôle de l'haleine avant de conduire (voiture, vélo, trottinette).

Au Royaume-Uni, sur l'année 2024, Drinkaware avait 4,5 millions de visiteurs uniques sur leur site web, le contenu de la campagne Drinking Check a été vu plus de 42 millions de fois, avec 2,9 millions d'engagements de la campagne, 62 000 téléchargements de l'application Drinkaware. S'agissant du Portman Group, leur audit proactif de l'étiquetage a conduit à l'examen de 500 produits (par tous les producteurs) et constatation que 99 % des étiquettes comportaient des avertissements de grossesse, 96 % de teneur en unités d'alcool, 86 % des directives européennes (ingrédients / info nutritionnelles) et 92 % renvoyaient au site d'information de Drinkaware. S'agissant des actions en propre de Pernod Ricard, notre campagne de marque Malibu Don't Drink and Dive, en partenariat avec l'athlète Tom Daley, a été vue 10,8 millions de fois, avec une portée totale de 6,25 millions, un engagement total de 538 000.

En Espagne, le programme Pas une goutte pour les mineurs a été déployé dans 300 municipalités depuis 2013, le programme Noc-Turnos a permis de sensibiliser 300.000 jeunes adultes, le programme Tu sirves, tu decides a permis de former 12.000 professionnels du service en bar / restaurant, tandis que le programme de prévention de la Fondation Alcool & Société a permis de sensibiliser dans la durée plus de 2,8 millions de mineurs âgés de 12 à 18 ans et plus de 40 000 familles.

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...) **?**

La production et la vente de boissons sans alcool entre effectivement dans notre stratégie. Ces produits répondent à la fois à une demande consommateur et à une opportunité pour Pernod Ricard de conquérir des parts de marchés supplémentaires sur des marchés adjacents.

Il s'agit d'un segment très dynamique, mais compte tenu de la taille du secteur de l'alcool, la part de marché est pour l'instant très limitée. Nous avons été parmi les pionniers avec Pacific en France puis Ceder's et avons depuis procédé à plusieurs lancements dans ce segment, notamment des dérivés de nos marques existantes qui connaissent déjà un succès remarqué (Seagram's 0.0 en Espagne, Ramazzo} Arancia en Allemagne, Beefeater 0.0 internationalement). Nous avons un pipeline continu d'innovations sur ce segment, qui inclut des acquisitions externes par exemple le rachat récent d'Almave, un produit non-alcoolique qui utilise la même matière première que la Tequila (l'agave bleue).

S'agissant des boissons alcoolisées, nous sommes présents sur tous les créneaux de ce marché, aussi bien avec des Ready to Drinks à 5% que des apéritifs à 18 ou 20% (Lillet), des liqueurs comme Malibu (18-21%), ou du whisky ou de la vodka à 40% alcool. Tous nos produits qui sont utilisés en cocktails se prêtent aisément à des versions allongées, à faible degré d'alcool. Pour les RTDs spécifiquement, ils constituent une opportunité complémentaire au segment des spiritueux à proprement parler : ces produits ne cannibalisent pas la consommation de spiritueux, mais se substituent souvent à la bière sur le marché.

PUBLICIS

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 ?

L'ensemble des clients est engagé dans des transformations profondes liées à la transition écologique. Nous les accompagnons dans ces étapes qui sont passionnantes et déterminantes. Chaque industrie est confrontée à des difficultés qui lui sont propres et chaque entreprise doit évoluer, que ce soit avec des solutions déjà présentes ou qui restent à être conçues. Nous les accompagnons dans leurs innovations car il faut réinventer tout un imaginaire, mettre en avant d'autres logiques et aider les consommateurs à se projeter dans un monde avec des solutions qui leur fassent envie.

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...) **?**

Depuis trois ans, nous suivons les engagements Climat de nos 100 plus grands clients : fin 2024, 98 % d'entre eux avaient engagé une démarche SBTi (Sc. 1.5° ou sous 2°) et 71 % avaient des objectifs validés. C'est une donnée publique.

RENAULT

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 CO_2 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 terme (eg. Objectifs 2035 de phase out des véhicules thermiques) ?**

b) **Dans le cadre de ses activités de lobbying auprès des pouvoirs publics, 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, 3 modèles électriques labélisés 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 ?**

Le plan d'action pour le secteur automobile de la Commission européenne, annoncé le 5 mars 2025, est une étape importante pour l'Europe. Ce plan d'action vise à soutenir la filière automobile européenne dans sa transition vers des véhicules propres, connectés et de plus en plus automatisés, afin de garantir sa compétitivité internationale.

Une des principales annonces (sous réserve de validation par le Parlement européen et le Conseil) est le lissage du CAFE sur 3 ans entre 2025 et 2027, pour les voitures particulières et les véhicules utilitaires légers. Cette mesure réclamée par l'ensemble de l'industrie automobile ne change pas l'objectif à atteindre mais nous donne l'espace nécessaire pour rester concentrés sur notre objectif commun – réduire les émissions de CO_2 – tout en nous adaptant à un marché qui n'évolue pas aussi rapidement que prévu. Cette flexibilité devrait permettre aux constructeurs européens d'éviter d'être soumis à d'importantes pénalités en cas de non atteinte des niveaux de réduction de leurs émissions en 2025. Néanmoins, elle ne résout pas les difficultés structurelles et conjoncturelles auxquelles font face les constructeurs européens. C'est pourquoi un ensemble de mesures de soutien à la demande sont nécessaires pour assurer la mise en place d'un écosystème robuste pour accompagner la transition vers la mobilité électrique.

Le plan met l'accent sur quelques-unes d'entre elles : la Commission renforcera son soutien aux États membres dans le déploiement d'infrastructures de recharge publiques et privées, y compris une aide financière, afin de garantir un accès facile, abordable et en temps utile au réseau.

Parallèlement au présent plan d'action, la Commission a publié également une communication sur les flottes propres des entreprises, qui couvre à la fois les véhicules particuliers et les véhicules utilitaires et qui formule des suggestions à l'intention des autorités nationales, régionales et municipales en vue d'accélérer l'adoption des véhicules à émissions nulles.

Renault demande donc également un choc de demande (verdissement des flottes, aides paneuropéennes avec écoscore) et un choc de compétitivité (simplification réglementaire, baisse des coûts énergétiques) pour soutenir la transformation du secteur.

Ces mesures sont cruciales pour garantir la réussite des objectifs de décarbonation à long terme.

Enfin, le plan prévoit des mesures pour encourager l'innovation et la compétitivité de l'industrie automobile européenne sur la scène mondiale.

Ce plan ne remet pas en cause les objectifs ambitieux de réduction des émissions prises par les constructeurs européens, mais en aménage les modalités d'exécution et renforce les moyens mis à disposition de l'industrie automobile pour les atteindre.

Renault Group vise la neutralité carbone nette de ses émissions à horizon 2040 en Europe et en 2050 pour le reste du monde.

Représentation d'intérêts de Renault Group, y compris via les associations :

Les activités de représentation d'intérêts de Renault Group sont alignées sur sa stratégie, protégeant et promouvant sa réputation, soutenant le développement de l'entreprise, recherchant les conditions de succès de ses projets en cours et futurs, et soutenant son ambition climatique de contribuer à la neutralité carbone.

Les ambitions de cette stratégie tiennent compte des exigences énoncées par les Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU et les Accords de Paris sur le Climat. Le Groupe réaffirme son engagement fort en faveur d'une mobilité durable et respectueuse des écosystèmes.

Dans ce cadre, Renault Group déploie des efforts constants pour renforcer la transparence de ses activités de représentation d'intérêts, notamment afin de s'assurer que celles-ci sont cohérentes avec sa stratégie climatique :

- En avril 2024, Renault Group a publié son code de conduite pour les activités de représentation d'intérêts[152] qui prévoit que « les activités de représentation d'intérêts de Renault Group soutiennent l'ambition climatique de Renault Group ».

- En mars 2025, comme il s'y était engagé l'année précédente, Renault Group a publié son premier Climate Association Report[153], consacré à la représentation d'intérêts de Renault Group via les associations dont il est membre et qui mènent des actions de plaidoyer sur le climat. S'appuyant sur une méthodologie objective, Renault Group a mené une analyse approfondie de 16 associations clés, évaluant leur alignement avec les six piliers qui guident les activités de représentation d'intérêts de Renault Group sur les politiques climatiques. Cette démarche vise à s'assurer que les ambitions de Renault Group, notamment concernant sa contribution aux objectifs de l'Accord de Paris, sont prises en compte par les associations professionnelles dans leurs activités de représentation d'intérêts.

[152] https://assets.renaultgroup.com/uploads/2024/08/code-de-deontologie-activites-de-representation-dinterets.pdf

[153] https://assets.renaultgroup.com/uploads/2025/03/RAPPORT_CLIMAT_RENAULT_VDEF.pdf

SAFRAN

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 ?

En cohérence avec notre engagement en faveur d'une industrie responsable, il a été décidé la mise en place d'un Comité de Supervision et d'Ethique de l'usage de l'IA. Sa mission principale est de s'assurer que les actions du Groupe respectent les réglementations en vigueur concernant l'intelligence artificielle, ainsi que les valeurs du Groupe, notamment en matière d'innovation responsable, d'éthique et de développement durable. Placé sous la présidence du Secrétariat Général Groupe, ce Comité rassemblera des expertises pluridisciplinaires et complémentaires et inclura notamment un représentant du Comité Ethique & Défense.

b) Avez-vous l'intention de publier votre propre politique éthique sur l'IA et comment sera-t-elle mise en œuvre ?

Nous comptons, dans le prochain document d'enregistrement universel (2025), indiquer qu'un Comité de Supervision et d'Ethique de l'IA a été mis en place en 2025, en préciser sa gouvernance et ses missions.

SAINT-GOBAIN

a) Saint-Gobain bénéficie d'un avantage en raison de l'utilisation du verre, un matériau hautement recyclable. L'entreprise présente l'écoconception 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 CO_2. 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 ?

Saint-Gobain considère l'éco-conception comme l'un des quatre leviers de décarbonation de sa feuille de route Carbone. Ce levier est décrit en section 3.2.3 B a) p.139. Les éléments spécifiques sur l'impact du recyclage du verre y sont précisés.

La stratégie et les actions du Groupe en matière de ressources et d'économie circulaire sont décrits en section 3.3.3 p. 153 à 158. En particulier, la section 3.3.3 C. b du DEU 2024 décrit les actions menées pour accélérer la création des filières de collecte de déchets pour recyclage.
Une information sur le verre Orae, verre bas carbone, est disponible dans le cahier climat 2024 en p.24, disponible sur le site internet du Groupe[154].

b) Quels sont les objectifs fixés par Saint-Gobain en matière de réemploi et de réutilisation des matériaux de construction* (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 ?

Saint-Gobain décrit ses actions pour « maximiser sa contribution grâce à ses solutions et l'agilité de son organisation locale » en section 3.3.1 B a) p. 149 du DEU 2024, ainsi qu'en section 3.3.3 C p. 156 à 158.

---

* Matériaux de construction que Saint-Gobain fabrique.

154 https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/SG-Climate-Notebook-2024_FRE.pdf

SANOFI

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 ?

Sanofi a entrepris une étude pour identifier les associations entre les impacts du changement environnemental et son portefeuille et pipeline de produits, et pour éclairer les stratégies futures. Les impacts de cette étude se concentrent sur le traitement et la prévention de cinq domaines thérapeutiques fortement touchés où Sanofi a le potentiel pour avoir un impact significatif : l'immunologie ; les maladies vectorielles et infectieuses ; les pathogènes pandémiques ; les maladies chroniques non transmissibles (comme les maladies cardiovasculaires et le cancer) ; et les allergies.

L'étude a évalué 6 843 rapports publiés et s'est finalement concentrée sur les 200 études les plus solides. L'étude a montré que 70 % des indications du portefeuille de Sanofi et 78 % des indications de notre pipeline R&D visent des maladies touchées par au moins un risque environnemental (pollution de l'air, évolution des modèles saisonniers, pollution chimique, températures extrêmes, pollution de l'eau). L'analyse a également révélé que, sur les cinq risques environnementaux identifiés, la pollution de l'air a l'impact le plus négatif, représentant 62 % de l'impact sur nos indications. D'autres résultats clés ont montré que les maladies cardiovasculaires et le diabète sont les deux principaux domaines thérapeutiques qui seront impactés par les dangers environnementaux, avec deux indications majeures impactées : l'accident vasculaire cérébral ischémique et le diabète T1. Les indications respiratoires telles que la bronchopneumopathie chronique obstructive (BPCO) et l'asthme sont également fortement affectées par les dangers environnementaux.

Cette étude nous conforte sur le fait que nos choix médicaux et scientifiques sont alignés avec les enjeux environnementaux.

b) Comment anticipez-vous l'accès à ces nouveaux soins pour les populations dont les moyens financiers sont limités ?

Sanofi a une approche cohérente sur l'accès aux soins. En tant qu'impact matériel identifié dans le cadre de la double matérialité publiée dans notre rapport de durabilité aligné avec la CSRD, notre approche est détaillée dans la section 3.3.3.7 de notre document d'enregistrement universel 2024.

Nous soulignons par ailleurs que Sanofi figure au 3ème rang de l'Index Acces to Medicine 2024. 2024 Access to Medicine Index | Access to Medicine[155].

[155] https://accesstomedicinefoundation.org/resource/2024-access-to-medicine-index

SCHNEIDER ELECTRIC

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 3 composants : l'acier, le thermoplastique et l'aluminium. Quelle part ces matériaux représentent- ils dans la totalité de vos produits ?

Le programme de matériaux durables de Schneider Electric couvre trois catégories : l'acier, l'aluminium, et thermoplastiques, ce qui représente environ 30 % du volume total des achats.

b) Schneider Electric a réalisé des progrès en matière d'éco-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 ?

Cf. réponse apportée dans le cadre de la question 1.

c) Globalement, prévoyez-vous de maintenir, voire de renforcer le cap pour vos prochains objectifs du SSI post-2025 ? Si oui, pourriez-vous détailler ?

Nos nouveaux objectifs seront publiés dans le prochain Document d'enregistrement universel.

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 ?**

Les risques liés à l'approvisionnement en matériaux critiques liés à la rareté potentielle sur le marché ont été pleinement évalués et sont reconnus dans notre feuille de route de conception. Ces composants ont été cartographiés en fonction du risque et de l'impact sur l'activité. Selon les processus internes, tous les composants à risques commerciaux moyens et élevés disposent d'un plan d'endiguement.

Les principaux partenariats stratégiques avec des fournisseurs clés ont été renforcés par des accords à long terme et des connexions au niveau exécutif.

Un centre d'achat et de planification a été mis en place à Singapour pour s'occuper de l'approvisionnement en matériaux critiques et de la gestion des stocks stratégiques, avec un focus sur les produits électroniques et les cathodes en cuivre.

A moyen et long terme, le Groupe travaille en étroite collaboration avec ses fournisseurs et avec les équipes de recherche et développement pour qualifier des composants alternatifs et développer les sources de matières recyclées.

En outre, Schneider Electric s'est associé à Glencore pour transformer sa chaîne d'approvisionnement en cuivre et intensifier ses efforts en matière de décarbonation, en donnant la priorité à des matériaux d'origine responsable et à forte teneur en matières recyclables.

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.

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) ?

a) **Pour les prêts à l'achat, d'une part,**

b) **Pour les activités de location de longue durée** (leasing avec et sans option d'achat), **d'autre part ?**

Le Groupe traite le sujet de la décarbonation du secteur automobile à la source en dialoguant avec les constructeurs automobiles de leur stratégie de transition, notamment autour des sujets liés à l'électrification. Ce dialogue s'inscrit dans la stratégie de décarbonation de la banque sur le secteur, qui repose également sur un objectif de réduction de l'intensité d'émissions de son portefeuille de prêts aux constructeurs automobiles, tenant compte de la trajectoire impulsée au niveau européen.

Concernant les prêts pour l'achat de véhicules, sur les véhicules neufs, la réglementation européenne interdit la mise en circulation de véhicules thermiques neufs dès 2035. Mécaniquement, les nouveaux prêts pour véhicules neufs thermiques disparaitront également en 2035 en Europe, et ce pour toutes les banques.

Via ses activités de financement spécialisés, le groupe Société Générale finance la transition énergétique du parc automobile et s'est fixé des objectifs en termes de financement de véhicules purement électriques. Ces objectifs alimentent sa cible de contribution à la finance durable de 500 Md€ entre 2024 et 2030.

Au travers de sa filiale de leasing automobile Ayvens, le Groupe accompagne ses clients dans leur transition énergétique pour atteindre leurs objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre. Ayvens suit de près l'évolution du marché et travaille en étroite collaboration avec ses clients pour les aider à comprendre le paysage réglementaire et à

explorer les diverses options qui s'offrent à eux. Qu'il s'agisse d'adopter des véhicules électriques, d'investir dans des infrastructures de recharge ou de mettre en œuvre des solutions de mobilité alternatives, le Groupe aide ses clients à optimiser leurs opérations.

Concrètement, cette transition est bien engagée :

- La flotte actuelle d'Ayvens de plus de 600,000 véhicules électriques (BEV et PHEV) reflète son engagement envers la transition, avec une part croissante des BEV (~390,000 à fin 2024 contre ~290,000 à fin 2023),
- La pénétration des véhicules électriques chez Ayvens a atteint 40 % (BEV et PHEV) des nouvelles immatriculations de voitures particulières en Europe en 2024 (dont 27% de BEV, contre 21% en 2023),
- Les émissions de CO_2 de la flotte d'Ayvens s'élevaient à 106 g/km au 31 décembre 2024 (-5,3 g en rythme annuel).

A l'issue des contrats de leasing, Ayvens apporte une contribution importante à la décarbonation du parc automobile en mettant sur le marché du véhicule d'occasion ces véhicules à faible émission.

STELLANTIS

The Group has set a goal to drastically reduce its costs, particularly by reorienting procurement towards low labor cost countries (up to 80% by the end of 2028).

a) Is this goal still relevant?

Stellantis sources parts globally to enhance cost competitiveness, innovation, and quality, ensuring timely delivery to our plants. This approach supports our mission to provide the best experience for our customers with our vehicles, brands, and company. We do not set rigid targets for sourcing from specific regions but focus on global economic optimization through a comprehensive assessment of our suppliers.

Geopolitical factors such as wars, tariffs, political instability, and economic sanctions can disrupt production and logistics, leading to delays and increased costs. Trade policies and tariffs can also impact the cost and flow of goods, necessitating the identification of alternative suppliers or routes. To mitigate these risks, Stellantis may need to diversify its supplier base.

We have made an analysis indicating that for a representative basket of part families accounting for about 70% of our purchasing volume, up to 80% of sourcing opportunities could be found in countries with competitive labor cost structures. However, this was a potential, not a binding target. Our sourcing decisions are based on total landed cost, which includes the purchase price, logistics, customs duties, regulatory compliance, and a complete set of risks (financial, geopolitical, climate, compliance), along with supplier performance in areas such as engineering, quality, sustainability, and social responsibility.

b) If yes, is it achievable in the medium term?

Yes, we believe this goal is achievable in the medium term. Since its inception, Stellantis has been sourcing and launching new vehicle platforms, enabling the assessment of the global and regional footprint of suppliers and the development of a cost strategy that addresses the industry's challenges.

c) Why is this goal preferable to a strategy based on trust relationships with national and European equipment manufacturers and subcontractors, for example, by relying on the Origine France Garantie label?

As previously mentioned, Stellantis maintains relationships with suppliers worldwide. Many of these suppliers have invested in operations across various regions to fulfill their contractual obligations. This global diversity in our supplier base includes longstanding partners and new suppliers.

This approach offers several advantages over relying solely on national and European equipment manufacturers and subcontractors, such as those with the Origine France Garantie label. European suppliers frequently meet our performance requirements and are regularly awarded business.

Our sourcing strategy relies on diversification, combining competitive cost structures, innovation capabilities, and supply chain resilience. By sourcing parts globally, Stellantis can leverage improved cost competitiveness, access to innovations, and maintain high-quality standards. Additionally, a diverse supplier base helps mitigate risks associated with geopolitical factors, such as tariffs, political instability, and economic sanctions, which can disrupt production and logistics.

We do not favor or exclude regions arbitrarily – our decisions are driven by value creation and risk management.

d) What are the expected social impacts in Europe of such a policy?

Our approach optimizes the supplier base while preserving European jobs and industrial fabric. By strictly adhering to total cost and emphasizing ESG performance, European suppliers maintain strong positions in many segments.

A significant portion of product development, prototyping, and industrialization occurs in Europe, in collaboration with our technical centers. Our strategy enhances supplier performance, sustainability, and partnership, ensuring European suppliers remain integral to our operations and future growth.

e) What is the expected and actually observable competitiveness gain from such a strategy?

Our procurement competitiveness is driven by a comprehensive approach that integrates responsible supplier selection, competitive tendering, technical innovation, cost-of-quality improvements, and operational excellence. Location competitiveness is considered only when quality, compliance, logistics, and ESG conditions are satisfied.

Stellantis' global sourcing strategy boosts competitiveness through price efficiency, ensuring affordability while responding to customer preferences. By sourcing parts globally, we leverage cost advantages and maintain competitive pricing.

It is crucial to mitigate geopolitical risks. Diversifying our supplier base minimizes the impact of disruptions such as tariffs, political instability, and economic sanctions, ensuring continuity in production and logistics. The proximity of suppliers to our assembly plants reduces route disruptions and ensures on-time delivery, streamlining logistics and cutting costs.

Integrating new suppliers using innovative methods, tools, and technologies enhances vehicle quality and performance, driving market competitiveness. Expanding into new markets for sales and services positions Stellantis for future growth.

Observed gains vary by commodity group, but cost is never the sole priority. The real value lies in aligning economic performance with sustainability goals, which forms the foundation of our sourcing strategy.

ST MICROELECTRONICS

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) **?**

Addressing the challenges of water scarcity and wastewater treatment across our operations is part of our strategy. Population growth and climate change make it increasingly important to protect this shared natural resource. Our water management approach includes water stress assessments, conservation programs, water efficiency, and wastewater treatment. We strive to implement solutions to reduce water extraction and consumption and we work closely with various stakeholders in the local communities where we operate and otherwise.

Our Global Water Policy details our ambitions to manage water-related risks, including risks of water shortages, across own operations and our expectations on water management towards our major subcontractors.[156]

Metrics and targets related to water are detailed in the section 3.4.3.3.D of our 2024 Annual Report.

[156] It is available here: https://www.st.com/content/dam/about-us/sustainability/ST-globalwaterpolicy.pdf

Actions and resources related to water in the section 3.4.3.3.D of our 2024 Annual Report.

Regarding engagement with stakeholders, ST engages in dialogue with communities located in areas in which we operate to understand their water related challenges and expectations such as further described in Section 3.4.4.3.D of our 2024 Annual Report

We believe that conducting consultation, including with affected communities, is essential for working towards common goals and addressing water-related challenges. ST sites actively engage with affected communities in various ways and according to their specific needs and the local context. This can include local NGOs, community organizations or town hall events to address community concerns. These engagements, although not standardized across all sites, provide critical insights that inform our decisions and activities aimed at managing our water-related risks. For example, as part of the expansion of our site in Crolles, France, thorough research was conducted to understand and communicate our impacts in areas such as noise and water. A public consultation was held to present the project, allowing local stakeholders to understand the expansion and to voice any potential concerns. It included web conferences and open meetings with local stakeholders and employees. A dedicated project website was established, allowing stakeholders to ask questions and provide feedback.

ST actively participates in industry best practice coalitions, such as the AWS which provides a globally recognized framework to guide water management best-practices on ST manufacturing sites, including engaging with communities. Being a member of the AWS contributes to two main objectives included in the Global Water Policy: managing water risks and opportunities across ST operations and engaging with stakeholders. Our manufacturing site in Shenzhen, China, is AWS platinum certified. In 2024 we set an entity-specific target to achieve AWS certification for 100% of ST's fourteen main manufacturing sites and one EWS site. This AWS certification target is aimed at supporting our efforts to mitigate negative impacts on local communities by ensuring our sites meet the highest standards of water stewardship. More detail is provided in section 3.4.4.3.G of our 2024 annual report.

In France, some examples of actions are provided on page 40-41 of French *Plan de Vigilance*.[157]

Regarding specifically the Crolles site:

- Some detail on the public consultation is provided on page 37 of the French *Plan de vigilance*[10]
- The Crolles site initiated the AWS certification process (see above) at the end of 2024.

It is also reminded that ST has been recognized for leadership in corporate transparency and performance on Water Security by global environmental non-profit CDP, securing a rating of 'A-' for water security.[158]

---

[157] *Available here*: https://www.st.com/content/dam/aboutus/sustainability/reports/pdf/due-diligence-report-2024-french-version.pdf

[158] https://newsroom.st.com/media-center/press-item.html/c3335.html

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.**

Le cadre de l'accord avec UNI Global Union, les points clé de la feuille de route, ainsi que la part des collaborateurs couverts par un accord syndical sont présentés en section 3.4.1.7 du DEU 2024.

THALES

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 Thalès 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 ?

Depuis 2022, Thales s'engage à travers sa Charte éthique du numérique à respecter 10 grands principes pour un usage responsable des technologies numériques, dont l'Intelligence Artificielle.

En particulier, Thales s'engage à maintenir le contrôle humain sur les systèmes d'Intelligence Artificielle, conformément aux recommandations du Comité d'éthique de la défense. Lors de la conception, Thales s'assure que l'humain puisse reprendre le contrôle des systèmes à tout moment. L'IA est utilisée pour améliorer les capacités de décision de l'humain, sans jamais le remplacer. Dans le domaine de l'autonomie collaborative, notamment pour les drones, Thales travaille sur la notion de Contrat d'autonomie, qui précise l'étendue de l'autonomie des drones dans les missions opérationnelles.

a. Développement responsable

Une gouvernance adaptée a été mise en place fin 2024, pour que tous les systèmes et solutions à base d'IA de Thales soient évalués selon des critères d'IA responsable. L'opérationnalisation débute par une expérimentation, au sein de l'entité cortAIx Factory, visant à appliquer en 2025 les 6 principes les plus impactants de la Charte (mentionnés en réponse à la **question b)** ci-dessus) aux premiers cas d'usage, par des points de contrôle spécifiques.

Dès la phase Recherche et Technologie (R&T), des points de contrôle pour les jalons d'approbation primaires de maturité technologique seront testés en 2025, avant les phases d'ingénierie et d'industrialisation par cortAIx Labs France.

Pour plus d'information sur cortAIx, voir le communiqué de presse[159] dédié.

[159] https://www.thalesgroup.com/fr/monde/securite/press_release/thales-accelere-lia-defense

Enfin, de nouvelles clauses spécifiques à l'Intelligence Artificielle sont en cours d'intégration dans les contrats d'achat et de sous-traitance, afin d'assurer la conformité à la réglementation en vigueur et aux principes de la Charte éthique du numérique du Groupe Thales.

b. Formation et sensibilisation à l'IA

En 2019, Thales a lancé la « *Thales School of AI* » pour former ses professionnels à l'IA. Environ 2 000 ingénieurs ont suivi le module d'acculturation « *Basic of AI for Thales* » et d'autres ont suivi la formation-action « *From concept to use-cases* ».

Depuis 2023, Thales a lancé la communauté de pratique AIDA (AI Data Algo), regroupant près de 3 000 collaborateurs dans 42 pays pour le partage de bonnes pratiques.

c. Des hackers éthiques pour la sécurité de l'IA

L'équipe *Friendly hackers* de Thales travaille sur la sécurité de l'IA dans les systèmes critiques. Ces « hackers éthiques », hébergés au sein du cortAIx Lab, rédigent des publications scientifiques, déposent des brevets sur la cybersécurité de l'IA, développent des solutions pour les différentes unités du Groupe et collaborent au sein de projets de recherche européens. En 2024, dans le cadre d'un challenge organisé par l'AID (Agence de l'innovation de défense), les *Friendly hackers* ont développé un modèle de détection des *deepfakes* des images générées par IA.

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 Thalès 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 ?**

Thales procède à un recensement et à une évaluation des cas d'usage et des solutions du Groupe intégrant de l'Intelligence Artificielle à destination de ses clients.

c) Comment Thalès 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 Thalès lorsqu'un client contrevient à ses principes d'utilisation par un de ses produits et services ?**

Les engagements pris par le Groupe depuis plusieurs années, notamment ceux de sa Charte éthique du numérique, sont conformes aux recommandations du Comité d'éthique de la défense.

Tel que mentionné précédemment à la réponse à la **question b)**, Thales s'engage à maintenir le contrôle par l'humain des systèmes d'Intelligence Artificielle. Ce faisant, Thales s'engage, dès la phase de conception, à définir avec le client les cas d'emploi, en garantissant que l'humain puisse conserver la capacité de reprendre le contrôle des systèmes, tant en amont de l'action que pendant l'action. L'Intelligence Artificielle est utilisée par Thales pour accroître les capacités de décision de l'humain, et non pour se substituer à lui.

Enfin, concernant ses travaux exploratoires sur l'autonomie collaborative, appliqués notamment aux drones, outre le fait que les engagements pris par Thales dans sa Charte éthique du numérique doivent être pris en compte « *by design* », Thales étudie la mise en œuvre de la notion de « contrat d'autonomie », visant ainsi à contraindre le champ d'autonomie d'un drone ou d'un système intégrant des drones, dans la mission opérationnelle confiée à ces derniers.

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 ?

Le scénario Net Zero Emissions de l'AIE est un scénario normatif qui modélise une évolution de la demande en énergie qui permettrait de respecter un objectif de réchauffement de 1,5° à la fin du siècle. Cependant, la demande en énergie n'évolue pas comme cela est modélisé dans le scénario NZE, lequel prévoit par exemple que la demande pétrolière serait de 78,3 millions de barils/j en 2030, alors que les perspectives publiées par l'AIE (Oil Report 2024[160]) prévoient une demande réelle de plus de 105 millions de barils/j en 2030. Pour plus de détails sur ces questions et sur la stratégie de TotalEnergies, il convient de se référer à la page 321 du DEU 2024 ainsi qu'aux pages 14 à 16, 18 et 45 du Rapport S&C 2025.

[160] https://www.iea.org/reports/oil-2024/executive-summary

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 ?

Les gains ou pertes de biodiversité pour les projets de développement sont quantifiés via la méthodologie développée et publiée par le DEFRA (ministère de l'Environnement au Royaume-Uni), qui quantifie un état de biodiversité avant et après le projet de développement. La différence entre les deux doit être positive afin d'obtenir un gain net de biodiversité. Les actions mises en œuvre sont par exemple de la végétalisation des toitures, des terrasses et de désartificialisation. La méthodologie quantifie non seulement les surfaces végétalisées mais aussi la qualité de la flore installée dans le projet.

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 ?

Il n'est pas prévu à ce jour du publier les résultats projet par projet. Le Groupe publie cependant le KPI relatif au pourcentage des projets satisfaisant ce critère. Les calculs de gain net de biodiversité sont par ailleurs vérifiés par les auditeurs extra-financiers dans le cadre de leurs travaux de vérification de la performance extra-financière de l'entreprise tous les ans.

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 ?

En 2024, 100% des projets de développement ont atteint cet objectif. Bien que la pratique soit largement répandue dans le Groupe bien avant cette date, cet objectif existe depuis l'année 2021 et est intégré dans les règles de conception durable que le Groupe a établies et qui sont appliquées à l'ensemble des projets de développement.

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 ?

Des revues de projet sont réalisées par les équipes développement et les équipes développement durable du groupe afin de s'assurer de la bonne intégration des critères environnementaux dans la conception des projets et tout le long de la construction. Un reporting environnemental annuel est également réalisé permettant de faire remonter les caractéristiques environnementales des projets et ainsi de détecter les déviations.

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 ?

Oui, Veolia teste la présence de PFAS dans plusieurs sites à l'étranger aux États-Unis et en Espagne. Ces campagnes se déploient de manière différenciée, dans le cadre de l'application de nouvelles normes sanitaires ou environnementales, mais aussi en amont de l'entrée en vigueur de telles réglementations, ou encore dans le cadre de partenariats académiques pour lesquels nous avons accès aux résultats de campagnes analytiques.

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 ?

Au-delà d'évolution des critères réglementaires, la réalisation d'analyses complémentaires dépendra des avancées scientifiques et épidémiologiques sur les PFAS, et surtout des évolutions à venir en matière de capacités analytiques. Nous procédons à une veille technique pour identifier ces avancées. Par exemple, les résultats de la campagne nationale exploratoire de l'ANSES sur 34 PFAS (2023-2026) viendront alimenter les connaissances sur la présence éventuelle d'autres molécules PFAS. En France, localement, à la maille de chaque collectivité locale desservie par Veolia, des analyses d'autres PFAS pourraient être menées en fonction des études de risque menées par les collectivités dans le cadre des Plans de Gestion de la Sécurité Sanitaire de l'Eau devant être mis en place avant juillet 2027 pour la production d'eau potable.

c) Avez-vous fait appel à un organisme tiers indépendant pour superviser cette campagne de tests ?

Oui, les tests réalisés en France pour l'analyse des 20 PFAS ont été faits par un laboratoire indépendant, accrédité COFRAC, organisme indépendant, national et reconnu par l'État.

VINCI

Après lecture de votre plan de vigilance, nous aimerions vous interroger sur l'un des 5 principaux enjeux identifié par le Comité d'évaluation des droits de l'Homme (Human Rights Steering Commitee) : 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 ?

Les phases du projet de complexe hydroélectrique de RENACE sur lesquelles COBRA est intervenu sont achevées depuis mi-2018, préalablement à son acquisition par VINCI. Depuis cette date, Cobra n'intervient donc plus sur ce projet. COBRA avait contracté en tant que sous-traitant pour 3 des 5 phases de construction du projet par Corporacion Multi-Inversiones (CMI), l'opérateur guatémaltèque du complexe.

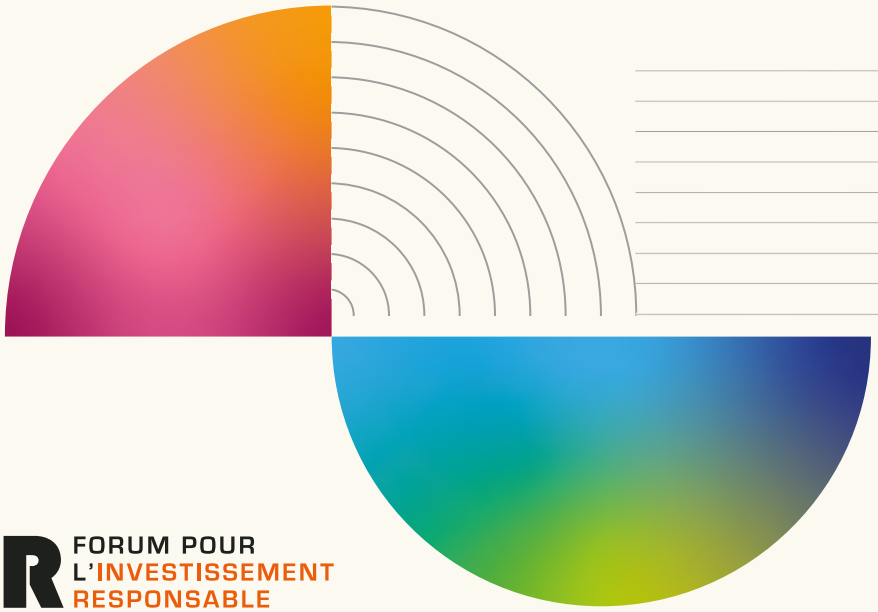
Une action avait été entamée auprès du point de contact national de l'OCDE en Espagne. Au cours des années 2016 et 2017, COBRA avait pris des mesures suite aux préoccupations soulevées et dans le cadre du dialogue avec le PCN. Le PCN espagnol a rendu ses conclusions et recommandations en décembre 2019. La décision du PCN rend compte de ces actions et est accessible en ligne. Les recommandations du PCN ont été suivies par Cobra.

Plus généralement, au niveau de VINCI, les communautés locales font en effet partie des enjeux majeurs identifiés par le Groupe (Chapitre 5 du Guide VINCI des droits humains). Le rapport de durabilité de 2024 rend compte de son approche de prévention et de gestion des potentiels impacts négatifs sur les communautés affectées (voir pages 265 à 268). La

politique du Groupe en la matière, les types d'impact auxquels il est attentif ou encore l'évaluation et des exemples de mesure de prévention et d'atténuation y sont présentés.

Enfin, si le Groupe est attentif à prévenir les impacts négatifs que pourraient générer ses activités sur les projets, il cherche également à maximiser le levier offert par ses activités pour permettre aux territoires et aux communautés d'en bénéficier (par la création d'emploi, le soutien à l'insertion, le soutien à la formation ou encore le développement des territoires). C'est notamment dans ce cadre que s'inscrivent, parmi d'autres approches et outils, les études faites via l'outil Local Footprint® qui permettent de mesurer l'empreinte socio-économique des activités de VINCI. Ces études sont effectuées aussi bien en France pour la mesure de l'empreinte socio-économique de VINCI en France.

Les activités de VINCI soutiennent 462 000 emplois soit 1,6% des emplois nationaux et contribuent à hauteur de 35,7Mds€ au PIB, soit 1,5% du PIB national. Ces analyses sont également réalisées à l'international dans le cadre de nos concessions aéroportuaires.



FIR FORUM POUR L'INVESTISSEMENT RESPONSABLE

48, rue Sainte-Anne - 75002 PARIS (FRANCE) — Tel. : +33 (0)1.40.36.61.58 — www.frenchsif.org