

WAVESTONE



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

Data, éthique, limites planétaires : les nouveaux défis de la RSE à l'ère de l'Intelligence Artificielle

Baromètre RSE 2025 - 4^{ème} édition



Sommaire

Introduction

03

Editos

04

**Principaux enseignements
et chiffres clés**

05

Méthodologie

06

Chapitre 01

La transformation RSE des entreprises :
entre impulsion stratégique, mobilisation
des métiers et freins persistants

07

Chapitre 02

La donnée ESG : entre levier stratégique
et défi opérationnel

18

Chapitre 03

L'intelligence artificielle et la RSE :
exploiter son potentiel, maîtriser ses impacts

29

Glossaire

41

Remerciements

42

Introduction

Données ESG et intelligence artificielle : des leviers stratégiques au cœur des politiques RSE des entreprises

Depuis sa première édition, le Baromètre RSE de Wavestone explore les **grandes dynamiques de transformation durable des entreprises** françaises. Après avoir analysé l'intégration de la RSE dans les stratégies d'entreprise, son potentiel transformateur, puis l'impact de la réglementation – notamment la directive CSRD – sur les modèles d'affaires, **cette 4e édition, réalisée pour la première fois en partenariat avec l'ORSE, élargit le périmètre d'analyse à l'échelle européenne (France, Royaume-Uni, Allemagne) et met en lumière les leviers structurants de la RSE à l'ère de l'intelligence artificielle.**

Cette édition 2025 s'articule autour de trois grands axes :

- 1. La transformation RSE des entreprises, entre impulsion stratégique, mobilisation des métiers et freins persistants.** Le baromètre révèle une dynamique d'intégration croissante de la RSE dans les fonctions clés, portée par des directions engagées, mais encore freinée par des ressources limitées et une expertise inégalement répartie selon les secteurs.
- 2. La donnée ESG, qui s'impose comme un levier stratégique incontournable** mais soulève des défis opérationnels majeurs. L'étude met en évidence la fragmentation des outils ESG, les disparités d'intégration en Europe, et souligne l'importance d'une gouvernance robuste et d'une collaboration étroite entre directions RSE et digitales pour structurer un pilotage efficace.

- 3. L'intelligence artificielle**, enfin, qui ouvre de nouvelles perspectives pour la RSE tout en posant des questions éthiques et organisationnelles. Le baromètre explore les cas d'usage émergents de l'IA dans la mesure et la communication de la performance ESG, tout en appelant à une responsabilisation accrue des directions RSE sur les impacts environnementaux et psychosociaux de ces technologies.

À travers cette étude, Wavestone et l'ORSE cherchent à répondre aux questions suivantes :

- Où en est l'opérationnalisation de la RSE dans les entreprises européennes ?
- Quelles sont les pratiques de collecte et d'exploitation des données ESG ?
- Comment l'IA est-elle utilisée pour mesurer et valoriser la performance durable ?
- Quelle place occupent les directions RSE dans les réflexions stratégiques sur l'IA ?

Basé sur des entretiens qualitatifs et des retours d'expérience concrets, le Baromètre 2025 propose une lecture approfondie des pratiques, des freins et des leviers d'une transformation durable, innovante et responsable.



Editos



Cédric Baecher

Partner, Wavestone

De la conformité à la transformation : la RSE à l'épreuve du réel

« La RSE n'est plus en périphérie des organisations. Elle s'impose désormais comme un levier reconnu de transformation, à incarner dans les pratiques, les métiers et les moyens. Cette accélération pose de nouveaux défis en matière de leadership et de gouvernance, pour assurer une collaboration efficace et porteuse d'impact. La mobilisation des métiers s'accélère, mais mérite d'être amplifiée. Si des freins subsistent — ressources limitées, expertises en tension, bouleversement des modèles économiques — ils ne doivent plus ralentir l'élan. L'heure est venue de passer de l'intention stratégique à l'action porteuse d'impact positif.

Dans ce cadre, la CSRD n'est qu'un outil et un puissant accélérateur. Elle incite les entreprises à structurer leurs démarches, clarifier les rôles et responsabilités, élargir le périmètre et crédibiliser le reporting extra-financier vis-à-vis de leurs parties prenantes. Cette impulsion réglementaire offre une opportunité unique de professionnaliser la transformation durable, de renforcer la gouvernance et de faire monter en compétence les équipes.

La donnée ESG devient un actif stratégique de premier plan. Lorsqu'elle est correctement collectée, fiabilisée et gouvernée, elle permet de dépasser la logique déclarative pour éclairer les arbitrages, piloter les risques et orienter les investissements clés pour la transition. Pourtant, son potentiel demeure sous-exploité, souvent en raison de systèmes d'information encore trop cloisonnés et d'une convergence insuffisante entre transformation digitale et transformation durable.

L'intelligence artificielle peut changer la donne. Encore marginale dans les démarches RSE, elle ouvre des perspectives inédites, et ses possibles cas d'usage méritent d'être explorés : mesure affinée de la performance durable, détection des incohérences et des signaux faibles, accélération du changement d'échelle, gains d'efficacité opérationnelle du reporting, etc. Si son intégration appelle un cadrage rigoureux et une vigilance éthique renforcée, les professionnels de la transformation durable peuvent et doivent devenir des acteurs à part entière de cette révolution. »



Hélène Valade

Présidente de l'Observatoire de la RSE (ORSE)

L'impact de l'IA désormais au cœur des données ESG

« L'année 2025 restera marquée pour les directeurs et directrices RSE – Développement durable par la parution du premier rapport de durabilité conforme aux exigences de la directive CSRD.

Malgré les incertitudes économiques et géopolitiques, malgré le backlash ESG, les acteurs du développement durable se sont mobilisés pour améliorer leurs systèmes de reporting, faire concorder son périmètre avec celui de la finance, et produire des données robustes, et cela malgré la diversité des unités de mesure : pas seulement l'euro, mais aussi la tonne carbone, le m3 d'eau etc.

Bref, la donnée ESG a gagné en crédibilité pour renforcer la relation avec les investisseurs, mais aussi avec les opérationnels à l'interne des entreprises. Encore fallait-il objectiver cette évolution : l'ORSE est heureux de s'être associé à Wavestone pour cette nouvelle édition du baromètre sur la collecte des données ESG. Il a pour but de mieux comprendre comment le reporting de durabilité se met au service du pilotage opérationnel de la transformation des entreprises.

Le digital et l'usage de l'intelligence artificielle (IA) et notamment l'IA générative peuvent être mis au service de la robustesse du reporting, et au-delà de l'affichage environnemental, des politiques de traçabilité, ou encore de l'évolution de la logistique. Le champ des possibles est immense. Encore faut-il maîtriser les risques : l'Orse et Wavestone ont souhaité, via cette étude, mesurer également la prise de conscience des impacts de l'IA, qu'ils soient éthique, environnemental ou social, avec un focus sur un enjeu méconnu qui est celui des risques psychosociaux associés à l'IA.

Pour la première fois, l'Orse et Wavestone ont aussi interrogé des professionnels de la RSE et des systèmes d'informations dans les entreprises de toute taille, de tout secteur confondu, à la fois en France en Allemagne et au Royaume-Uni ; ce qui confère à cette étude une portée européenne nous l'espérons utile, à la prise de décision. »

Principaux enseignements et chiffres clés

01

Faire de la RSE une réalité opérationnelle : leadership, métiers, moyens



Près de 80% ⁽¹⁾

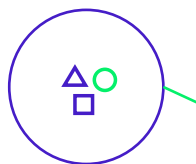
des répondants considèrent que la RSE est davantage prise en compte dans la gouvernance de l'entreprise que les années précédentes.

L'intégration de la RSE ne peut plus se limiter à des intentions stratégiques : elle doit désormais s'incarner concrètement dans les pratiques, les métiers et les moyens mobilisés. Si les directions RSE en sont les moteurs, les leviers de leadership et de gouvernance restent encore insuffisamment exploités. Une mobilisation plus large des métiers apparaît essentielle pour favoriser une appropriation collective et durable des enjeux. Des freins persistent néanmoins, qu'il s'agisse de ressources, d'expertise ou de structuration, et ralentissent la montée en puissance de cette dynamique.

⁽¹⁾ 77% des répondants

02

Structurer la donnée ESG : un impératif pour piloter la performance durable



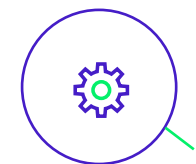
Plus de 3/4 ⁽¹⁾

des entreprises sondées ont prévu, à court terme (2025-2026), d'investir dans des outils pour la gestion des données ESG.

Des insuffisances persistent dans la gestion des données ESG et doivent être surmontées. Pour en exploiter tout le potentiel, il convient à la fois de mieux maîtriser des outils souvent fragmentés et d'instaurer une gouvernance commune entre directions RSE et digitale, voire financières, afin de valoriser la complémentarité de leurs compétences.

03

Les directions RSE s'approprient progressivement les usages de l'intelligence artificielle



74%

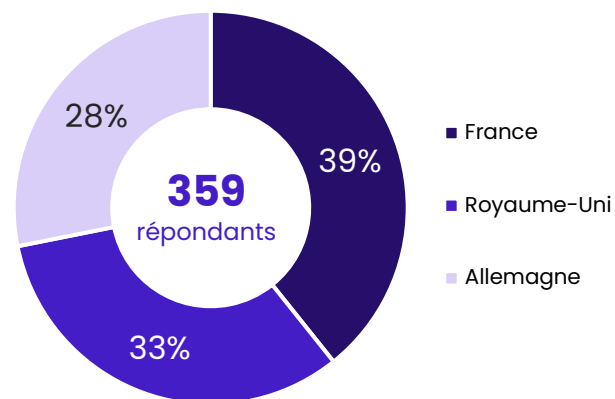
des entreprises indiquent que leur direction RSE contribue à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative.

Dans les entreprises où les directions RSE participent aux réflexions autour de l'IA, leur implication croissante semble favoriser l'intégration de critères environnementaux et sociaux dans les arbitrages, contribuant ainsi à une utilisation plus responsable et durable de ces technologies.

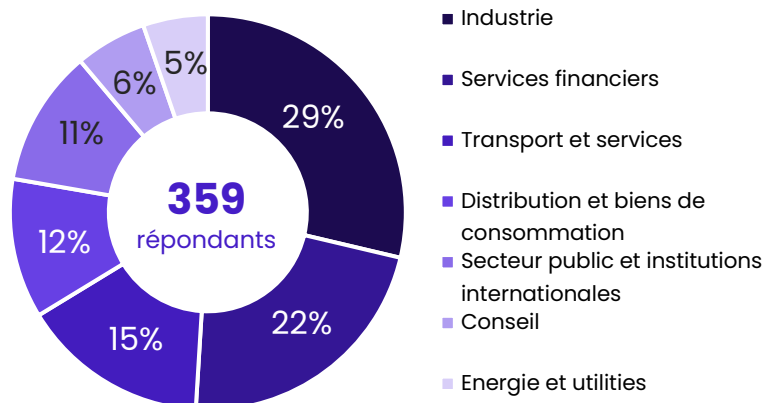
Méthodologie

Répartition des entreprises répondantes

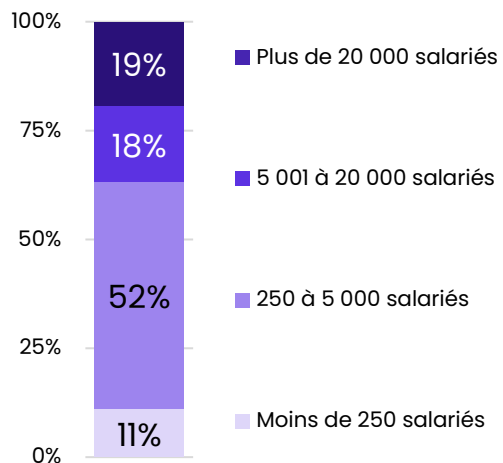
Par pays d'origine



Par secteur d'activité



Par taille des effectifs



Cette étude repose sur les réponses de **359** représentants de la fonction RSE (responsabilité sociétale des entreprises), responsables de la performance ESG ou de la donnée ESG travaillant au sein d'**organisations françaises, britanniques ou allemandes**. Les réponses ont été recueillies pendant les mois, **des processus et des métiers** dans le cadre de leur **transfor**de mai à juillet 2025.

Le **questionnaire** qui leur a été soumis visait à évaluer **l'évolution de la gouvernancement durable**. Il mettait en lumière leur niveau de maturité vis-à-vis **des données ESG et de l'intelligence artificielle**, ainsi que les principaux défis rencontrés.

Parmi les répondants, 49% occupent des postes de **Directrices et Directeurs RSE**, tandis que 38% **sont Responsables RSE**. Les autres répondants sont chargés de mission ou chefs de projet. 49% des répondants représentent le **niveau Groupe**, 8% une Business Unit ou une filiale, et 19% un département.

En France, les données ont été recueillies via un questionnaire en ligne, tandis qu'en Allemagne et au Royaume-Uni, elles l'ont été par entretien téléphonique, sur la base du même questionnaire. Au-delà des éventuelles différences culturelles, cette approche méthodologique distincte permet de mieux qualifier certaines tendances propres à chaque pays.

Les focus sur les répondants français dans le chapitre 1 s'expliquent par la nécessité de comparer les résultats avec ceux du baromètre de l'année précédente, qui reposaient exclusivement sur des données françaises.

En complément, **10 entretiens qualitatifs** ont été menés auprès de **directions RSE et digitales** afin d'approfondir la compréhension des enjeux et des perspectives liés à la transformation durable des organisations.

Entreprises interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs :



01.

La transformation RSE des entreprises : entre impulsion stratégique, mobilisation des métiers et freins persistants



« Chez AXA, la RSE est pleinement intégrée à la stratégie et à la culture de l'entreprise. Cette maturité se traduit par une approche globale, structurée autour de trois rôles clés : investisseur, assureur et entreprise. En tant qu'investisseur, nous prôtons des engagements ambitieux de réduction de l'empreinte carbone à long terme. En tant qu'assureur, nous proposons des offres assurantielles à fort impact social et environnemental. Enfin en interne, nous transformons nos pratiques pour atteindre nos objectifs environnementaux de contribution à la neutralité carbone à horizon 2030 tout en cultivant notre esprit de solidarité et notre engagement envers l'intérêt général. »

Violaine Conti, Directrice de la Responsabilité Sociétale d'Entreprise, AXA

Leadership et gouvernance : des leviers essentiels mais encore inégalement mobilisés

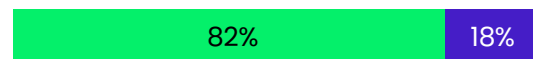
L'intégration de la RSE au cœur de la gouvernance d'entreprise

La RSE est de plus en plus intégrée dans la gouvernance des entreprises. En effet, **77%** des sondés remarquent une amélioration de la prise en compte de la RSE dans la gouvernance de leur entreprise, **21%** ne constatent pas de changement et moins de **2%** soulignent une régression. Les entreprises en outre-Manche soulignent davantage cette amélioration, avec **89%** des répondants britanniques qui constatent une meilleure prise en compte de la RSE dans la gouvernance de leur entreprise, contre **76%** des répondants allemands et **68%** des répondants français.

Cette inclusion de la RSE dans la gouvernance des entreprises se traduit par la **structuration des politiques RSE, leur intégration dans une stratégie de long-terme et le pilotage global de l'entreprise** pour **91%** des répondants. Pour **82%** des répondants, elle s'exprime également à travers **l'influence de la RSE sur les choix d'investissement, les produits ou les modèles économiques.**

Opinion des répondants sur la prise en compte de la RSE dans la gouvernance de leur entreprise

La RSE influence les choix d'investissement, les produits ou les modèles économiques.



La politique RSE de mon entreprise est structurée et s'inscrit dans une stratégie de long terme, intégrée dans le pilotage global de l'entreprise.



- Je suis d'accord avec l'affirmation
- Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation

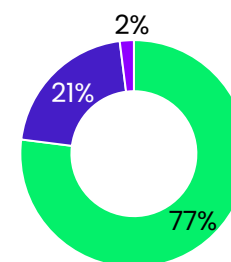


« A la Société Générale, la gouvernance RSE a également évolué pour favoriser une responsabilisation accrue des directions opérationnelles. Nous avons instauré une taxe carbone interne, prélevée sur l'ensemble des entités du Groupe en fonction de leur empreinte carbone. Les montants collectés sont ensuite redistribués pour financer des initiatives internes à fort impact environnemental, sélectionnées via un appel à projets annuel. »

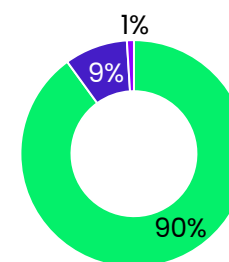
Hacina Py, SociÉTé Générale

Perception de l'évolution de la prise en compte de la RSE dans la gouvernance des entreprises

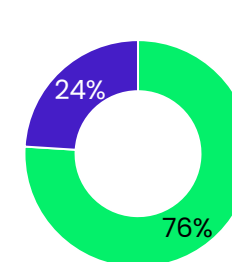
Tous pays confondus



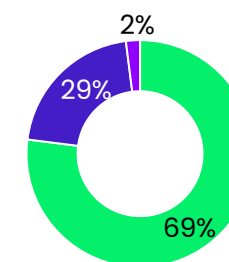
Royaume-Uni



Allemagne



France



■ La RSE est davantage prise en compte

■ Le niveau de représentation de la RSE est stable

■ La RSE est moins prise en compte qu'auparavant

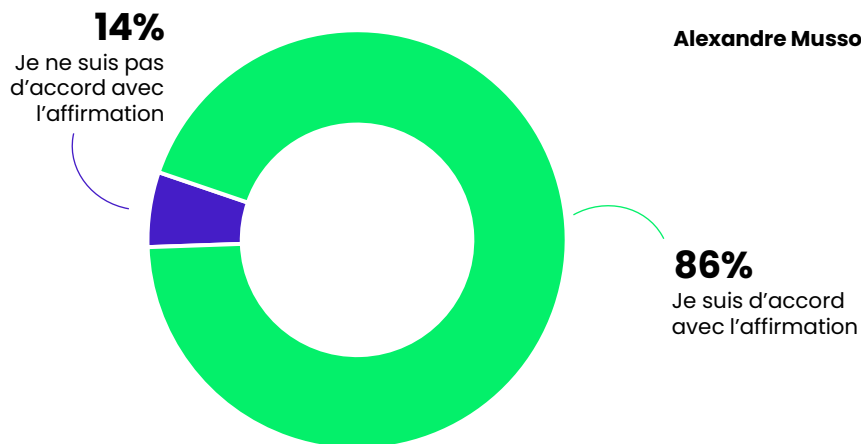
Une progression de la RSE jugée satisfaisante bien qu'ayant été mise à l'épreuve en France

Les sondés français se montrent plus nuancés que leurs homologues allemands et britanniques concernant le périmètre d'influence de la RSE : **71%** des répondants français pensent que *la RSE influence les choix d'investissements, les produits ou les modèles économiques*, soit 17 points de pourcentage de moins que les répondants britanniques et allemands (**88%**). Cette particularité française peut s'expliquer par l'application de la CSRD et les difficultés qu'elle a posées pour la construction RSE dans les entreprises. En contrepartie, elle a contribué à élever le niveau d'exigence en matière de RSE, en renforçant les attentes sur la transparence, le pilotage et l'impact des actions RSE.

Un leadership engagé, moteur de la transformation durable

Les sondés identifient leur **leadership comme instigateur de la stratégie RSE** : 86% des sondés affirment que *la RSE est portée par des leaders identifiés et est valorisée dans les échelons de la gouvernance*. Cette **responsabilisation des directions** se confirme dans le fait que, pour plus de 75 % des répondants, l'adhésion du top et middle management ne figure pas parmi les trois principaux obstacles au déploiement de la stratégie RSE.

Opinion des répondants sur l'affirmation suivante : *La RSE est portée par des leaders identifiés et est valorisée dans les échelons de gouvernance*



« Chez Accor, nous développons une culture de la performance ESG à tous les niveaux, notamment auprès des directeurs opérationnels qui sont déjà habitués à travailler avec les hôteliers sur leur performance financière. »

Alexandre Musso, ACCOR

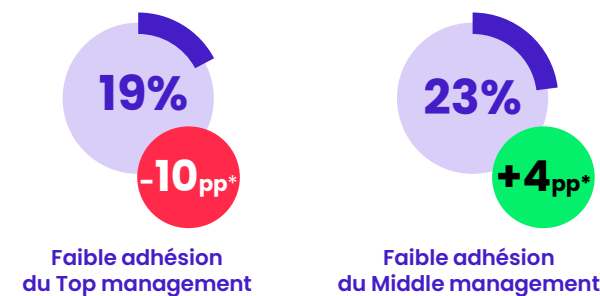


Un leadership plus prononcé dans les entreprises françaises qu'au sein de leurs homologues allemandes et britanniques

En France, l'adhésion du top et middle management n'apparaît plus depuis plusieurs années comme une difficulté majeure à la mise en œuvre de la RSE. Ce constat marque une évolution significative : la RSE semble désormais intégrée aux réflexions stratégiques des directions, ce qui facilite son déploiement opérationnel dans l'ensemble des métiers. Cette dynamique traduit une forme de maturité organisationnelle, où la responsabilité sociale n'est plus cantonnée à une fonction support, mais devient un levier transversal de transformation. Toutefois, cette adhésion doit encore se traduire par un engagement durable, mesurable et incarné dans les pratiques managériales quotidiennes.

Bien que cet obstacle soit de moins en moins important, les sondés français sont plus nuancés que leurs voisins britanniques et allemands concernant le soutien de leaders : **81%** des sondés français affirment que *la RSE est portée par des leaders identifiés et est valorisée dans les échelons de gouvernance*, contre **90%** des sondés allemands et britanniques.

Évolution du nombre de répondants français considérant la faible adhésion du top et middle management à la RSE comme un frein



* Evolution en points de pourcentage (pp) par rapport aux résultats du Baromètre RSE 2024

Interview



Pierre-Alexandre Bapst

Directeur du Développement
Durable

Comment la gouvernance et le déploiement du développement durable sont-ils organisés chez Hermès ?

L'une des forces de notre dispositif réside dans son caractère décentralisé et participatif. Si l'équipe centrale dédiée au développement durable au sein d'Hermès International reste de taille modeste (une dizaine de personnes), la démarche s'appuie sur de nombreux contributeurs au sein des directions industrielles, des achats, du juridique, des ressources humaines ou encore de la production ou du *retail*. Dans le réseau de distribution par exemple, des comités structurés par zones déclinent des feuilles de route adaptées, en cohérence avec le cadre stratégique global et les réalités locales. Cette organisation assure à la fois proximité, pertinence et efficacité, et responsabilise.

La gouvernance de l'organisation illustre cette logique. Le Conseil du développement durable, composé de plus de 15 directeurs généraux issus des métiers corporate et opérationnels (cuir, soie, logistique, RH, juridique) – se réunit tous les deux mois pour des échanges approfondis. Deux membres du COMEX y siègent, ce qui confère au Conseil une légitimité forte : ses décisions sont ensuite plus facilement discutées par le COMEX. Ce dispositif mobilise des directeurs métiers, véritables experts de leurs savoir-faire, capables d'apporter un haut niveau d'exigence et de précision. L'équipe centrale, en amont, joue un rôle d'éclaireur : contribuant à définir l'ambition du groupe, elle ouvre les chantiers, éclaire les enjeux, puis laisse métiers et géographies les décliner de façon autonome, même si elle est active sur les grands chantiers transversaux. Elle joue aussi un rôle de supervision, et bien entendu de *reporting*.



Sophie Boucher de la Celle

Directrice adjoint du Développement
Durable

En quoi la culture Hermès influence-t-elle l'approche du développement durable ?

La culture de la maison Hermès joue un rôle déterminant dans cette approche. Maison de création, à la production artisanale et très intégrée, elle valorise la singularité, l'ancrage local et le travail bien fait. Cette identité explique une approche du développement durable qui se veut moins normative que participative et cohérente avec l'esprit de la maison de qualité et de long terme.

La sensibilisation et la formation constituent un pilier de cette stratégie. Dès le lancement structuré de la stratégie en 2012-2013, un sociologue des organisations avait été sollicité pour identifier les points d'accroche entre les notions de développement durable et la culture Hermès. Depuis, un corpus de formations a été bâti et se déploie aujourd'hui en France et à l'international à travers l'Académie du développement durable. Chaque collaborateur est invité à devenir un acteur de sa communauté et capable de se positionner sur ces sujets, pour construire un « Hermès responsable et durable ».

La méthode repose largement sur l'influence et la proximité. Avec une équipe centrale réduite face à un collectif de 25 000 personnes, la délégation et l'autonomie sont indispensables. Les thèmes majeurs comme l'adaptation au changement climatique ou la biodiversité doivent être portés localement et explorés par les équipes opérationnelles. Les résultats des initiatives sont consolidés au sein des « cahiers d'engagements » et challengés au niveau global.

Enfin, si Hermès progresse avec constance, une singularité demeure : le rythme. La maison revendique le temps long, nécessaire au travail bien fait et à la qualité. Elle sait qu'il faut se mobiliser rapidement, mais que changer durablement prend du temps. Fidèle à son ADN, Hermès préfère inscrire le développement durable dans une logique patiente, exigeante et sincère. Ne pas confondre vitesse et précipitation.



De l'engagement à l'action : la RSE s'ancre durablement dans les entreprises

Une dynamique de transformation engagée, à renforcer par des moyens adaptés

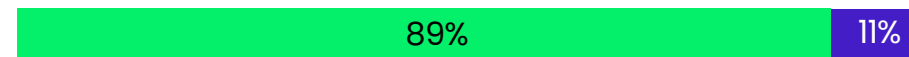
Une large majorité des répondants reconnaît les **efforts déployés pour intégrer la RSE** à la stratégie d'entreprise. Cette intégration ne se limite pas à des intentions déclaratives : elle se traduit concrètement par la mobilisation de moyens, une prise en compte dans les processus décisionnels, et des effets déjà perceptibles sur l'impact environnemental et social. Ainsi, **89 % des sondés affirment que les actions RSE influencent positivement ces impacts**, ce qui témoigne d'une dynamique de transformation engagée. Cependant, cette reconnaissance ne doit pas masquer les **disparités en matière de maturité**.

Plus de 20 % des répondants estiment que **les moyens mis en œuvre restent insuffisants pour atteindre les objectifs RSE fixés**. Ce décalage entre ambition et capacité opérationnelle révèle une tension structurelle : si la RSE est désormais intégrée dans les discours et les orientations stratégiques, sa mise en œuvre concrète reste parfois freinée par des ressources limitées, un manque de structuration ou une gouvernance encore émergente.

Ce constat souligne l'importance de passer d'une logique d'adhésion à une logique d'alignement stratégique et opérationnel, où les objectifs RSE sont pleinement soutenus par des moyens adaptés, des indicateurs robustes et une gouvernance claire.

Opinion des répondants sur les moyens et effets du déploiement de la stratégie RSE dans leur entreprise

Les actions RSE produisent déjà des effets mesurables sur l'impact environnemental et/ou social de l'entreprise.



Les moyens déployés par mon entreprise (effectifs, budget, etc.) sont suffisants pour atteindre les objectifs RSE fixés.



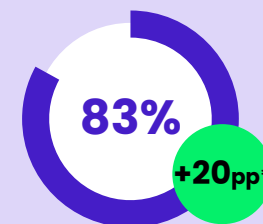
 Je suis d'accord avec l'affirmation

 Je ne suis pas d'accord avec l'affirmation

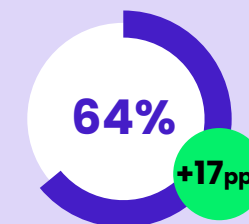


Évolution de l'opinion des répondants français sur les moyens et effets du déploiement de la stratégie RSE dans leur entreprise

En France, les moyens mobilisés pour atteindre les objectifs RSE et la mesurabilité des impacts environnementaux et sociaux liés aux actions RSE des entreprises progressent de plus de **17% et 20%** respectivement entre 2024 et 2025. Au-delà de son caractère réglementaire, la CSRD a permis à de nombreuses entreprises **d'adopter des moyens adaptés à leurs ambitions et de mieux mesurer leur impact positif**.



Les actions RSE produisent déjà des effets mesurables sur l'impact environnemental et/ou social de l'entreprise.



Les moyens déployés par mon entreprise (effectifs, budget, etc.) sont suffisants pour atteindre les objectifs RSE fixés.

* Evolution en points de pourcentage (pp) par rapport aux résultats du Baromètre RSE 2024

La transformation des fonctions comme catalyseur de l'intégration RSE

En 2025, les fonctions **les plus matures sont les Achats, les Ressources Humaines et la Stratégie**. En effet, 67% des sondés remarquent *une évolution des compétences du métier ou des processus permettant d'atteindre les objectifs RSE* pour la fonction Achats, 65% pour la fonction RH et 63% pour la Stratégie. Le secteur de la distribution et des biens de consommation est marqué par une maturité notable des fonctions Supply Chain/Logistique et R&D.



**Christophe
Jacolin**

Crédit Agricole SA

« Au Crédit Agricole, une impulsion claire et affirmée au plus haut niveau de la gouvernance stratégique a permis à l'ESG d'être perçue, au sein de toutes les fonctions du Groupe, non seulement comme un levier de transformation, mais aussi comme un facteur clé de performance économique et financière. C'est d'abord l'ensemble de nos collaborateurs qui ont été sensibilisés aux enjeux ESG, notamment grâce à l'université du Groupe Crédit Agricole (IFCAM). Il s'agit désormais de s'assurer que toutes les fonctions mobilisées autour des enjeux ESG disposent des compétences métier nécessaires. »

L'intégration réussie de la RSE au sein des entreprises passe par une transformation durable de l'ensemble des fonctions.

Chaque direction doit s'approprier les enjeux sociétaux et environnementaux pour aligner ses processus avec la stratégie RSE de l'organisation, tout en permettant aux collaborateurs de développer les compétences associées. Progressivement, l'appropriation de la RSE par les fonctions devient un levier stratégique central.



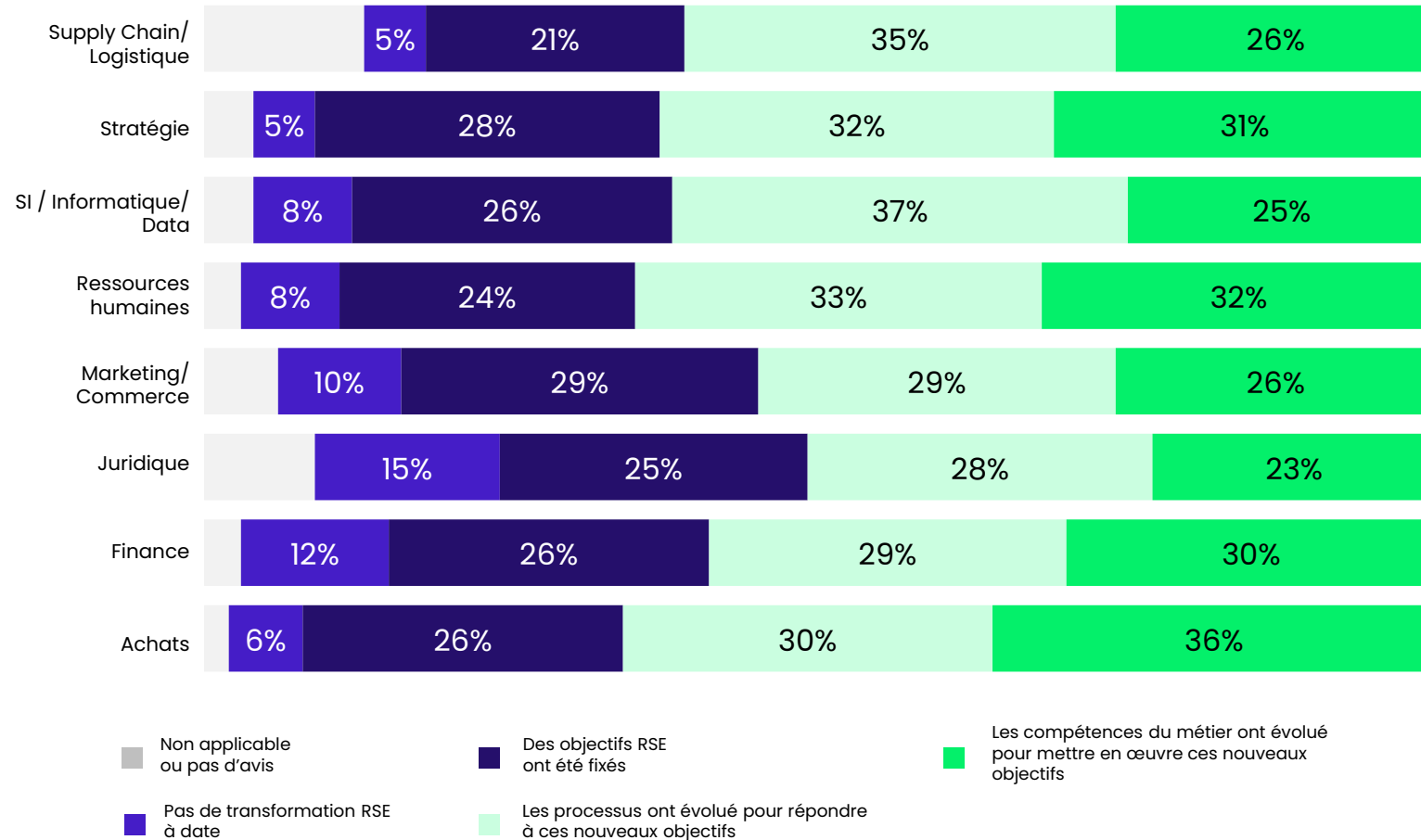
**Muriel
Signouret**

SNCF

« À la SNCF, la gouvernance RSE est structurée autour de plusieurs instances de pilotage. Déjà, je suis au Comex et au Comité de Direction Groupe, ce qui me permet de mettre les sujets RSE à l'agenda régulièrement. Des réunions régulières sont organisées avec les référents RSE des filiales, des COPIL stratégiques ont lieu chaque trimestre, et le COMEX du Groupe se réunit deux fois par an spécifiquement sur les enjeux climatiques. La direction RSE joue un rôle catalyseur : elle donne le cap, encourage, challenge, mais ne se substitue pas aux entités opérationnelles. Elle peut accompagner la réflexion, sans pouvoir imposer ou mettre en œuvre un investissement à leur place. »



La transformation RSE des fonctions : de la définition d'objectifs à l'acquisition de nouvelles compétences métiers



En France, toutes les fonctions affichent une progression en maturité par rapport à l'an dernier, tant en matière de compétences que de structuration des processus pour atteindre les objectifs RSE. Les fonctions Finance, Systèmes d'Information (SI) et Supply Chain se distinguent particulièrement par les avancées réalisées dans leur transformation durable.

Cette dynamique reste toutefois contrastée selon les périmètres. Certaines fonctions connaissent une évolution encore limitée : **34 %** des répondants n'ont observé aucun progrès au sein des directions juridiques, **21 %** pour les fonctions financières, **20 %** pour le marketing et le commerce, et **16 %** pour les SI. Ces écarts montrent que, malgré une mobilisation croissante, **l'appropriation des enjeux RSE demeure hétérogène** selon les métiers, soulignant la nécessité d'un accompagnement ciblé pour embarquer l'ensemble des fonctions dans une trajectoire durable.

Interview



Alexandre Musso

Sustainable Performance Director

« L'évolution de la dynamique des fonctions est significative : il y a deux ans, l'impulsion venait principalement de notre initiative pour mobiliser les fonctions. Aujourd'hui, ce sont elles qui prennent l'initiative. »

Comment abordez-vous la transformation des métiers pour y intégrer les enjeux RSE ?

Chez Accor, nous avons engagé une transformation progressive de nos métiers pour y intégrer pleinement les enjeux de durabilité. Cette évolution se fait à des rythmes différents selon les fonctions, mais nous constatons une convergence vers une meilleure prise en compte des sujets ESG.

La fonction Achats illustre parfaitement cette dynamique : après trois années de structuration, nous avons mis en place une organisation robuste, avec une équipe centrale dédiée et des référents opérationnels dans les régions. Ce modèle inspire aujourd'hui à l'échelle du Groupe Accor. Nous travaillons par exemple avec la direction Marketing ou la direction Digital, qui sont en phase de structuration et de montée en compétence.

Ce qui est particulièrement encourageant, c'est le changement de posture : là où les équipes Sustainability devaient auparavant impulser la démarche, ce sont désormais les fonctions elles-mêmes qui sollicitent les équipes Sustainability pour être accompagnées sur des projets concrets. Cela témoigne d'une prise de conscience collective et d'un besoin accru de structuration, de formation et de ressources adaptées.

Quels sont les défis auxquels vous faites face ?

Notre modèle économique repose sur une logique de croissance du réseau, portée par les attentes du marché, qui peut avoir des conséquences sur notre performance extra-financière, si rien n'est fait. Nous devons donc composer avec cette tension structurelle. Cette dualité est particulièrement perceptible dans les équipes Développement, qui doivent concilier impératifs business et ambitions durables. Toutefois, opposer l'un et l'autre n'a pas de sens. L'ESG est une composante clé de la proposition de valeur que nous délivrons à nos propriétaires : elle répond directement au besoin d'attractivité, de performance et de résilience qu'un gérant d'actifs immobiliers recherche.

Un autre défi majeur réside dans la nature intermédiée de notre modèle, qui complexifie la responsabilisation des acteurs. Pour y répondre, nous misons sur le renforcement des compétences, la structuration des fonctions et des offres, et le développement d'un récit fédérateur. Pour ancrer ces représentations, nous devons continuer de montrer que la durabilité n'est pas un frein, mais un moteur de performance et d'innovation. C'est en construisant ce narratif mobilisateur que nous pourrons embarquer durablement l'ensemble de nos équipes.

Ressources, priorisation et expertise : des freins structurels à surmonter

Des ressources limitées et une expertise encore insuffisante

Le manque de ressources humaines et de temps, et le manque de directives et la dépriorisation par les équipes en raison d'autres objectifs constituent les deux obstacles majeurs au déploiement de la stratégie RSE au sein des entreprises. Pour **plus de 40% des répondants**, ces lacunes figurent parmi les trois freins principaux au déploiement de la stratégie RSE.



« Chez Sanofi, un autre enjeu clé dans la mesure de la performance ESG est l'implication des parties prenantes. Plus de 200 contributeurs issus de toutes les fonctions et unités business, répartis dans différents pays, y participent activement, témoignant d'un engagement collectif fort. »

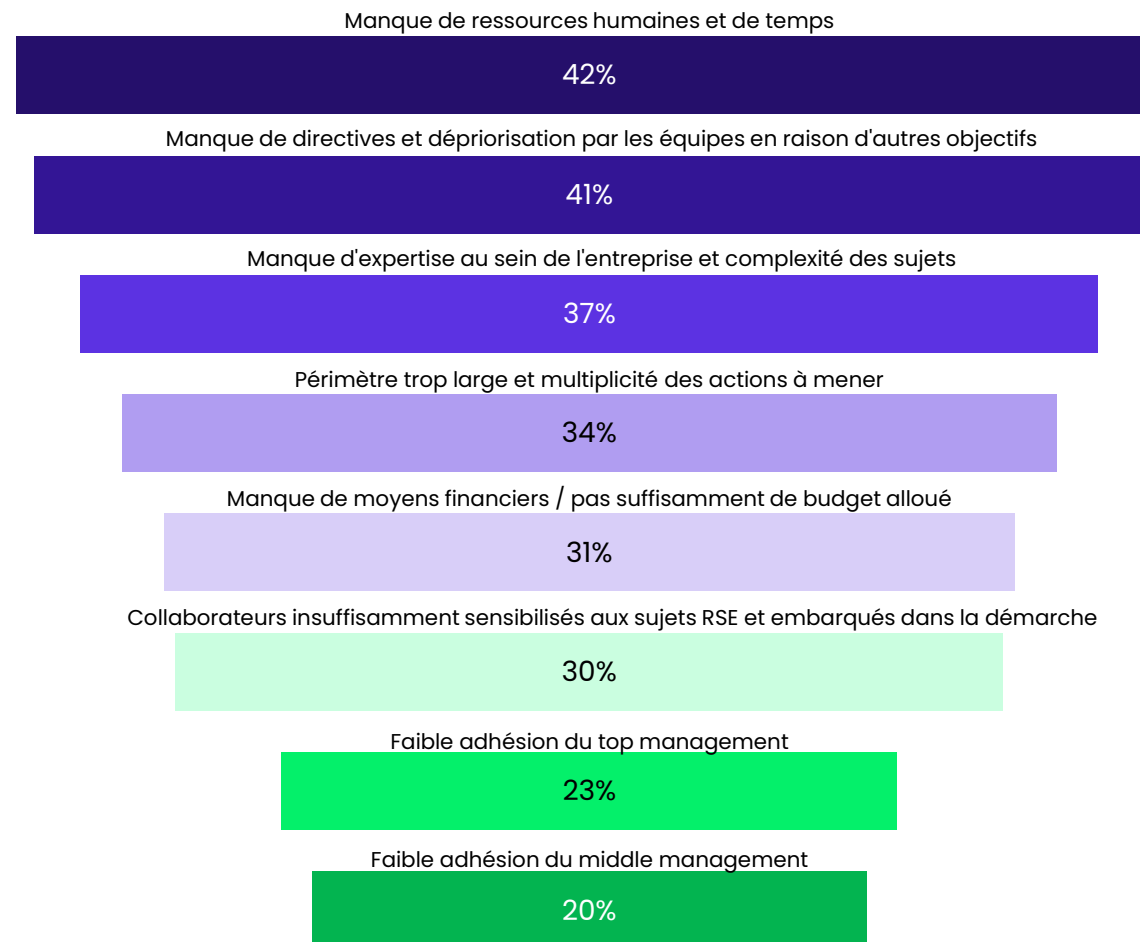
Sandrine Bouttier-Streff, Sanofi



« Chaque collaborateur de TotalEnergies devient acteur de la démarche de développement durable de la Compagnie à travers l'initiative « Our 5 levers for a Sustainable Change. »

Myriam Benhammouda, TotalEnergies

Freins rencontrés quotidiennement dans le déploiement de la stratégie RSE au sein des entreprises



Des freins à la montée en puissance de la RSE, hétérogènes selon le secteur

LE SECTEUR DES TRANSPORTS ET SERVICES



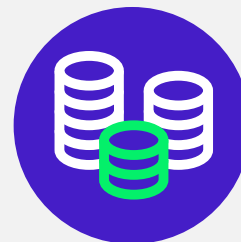
56%

Manque de ressources
humaines et de temps

47%

Manque de directives et
dériorisation par les équipes en
raison d'autres objectifs

LE SECTEUR DES SERVICES FINANCIERS



45%

Manque d'expertise au sein
de l'entreprise et complexité
des sujets

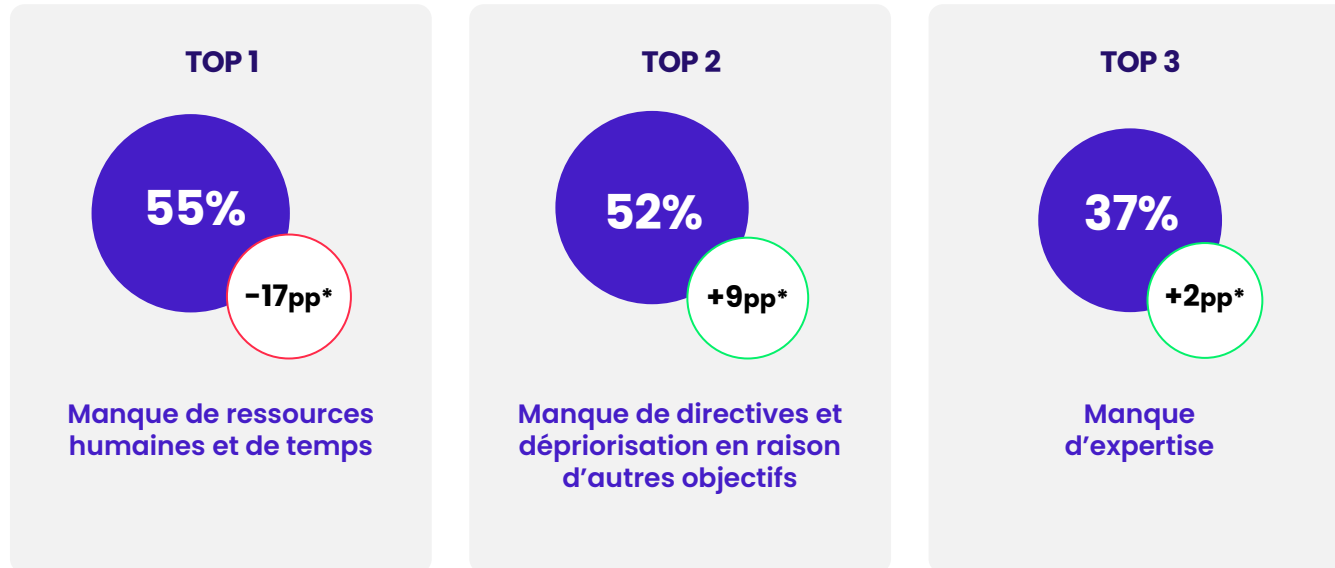
41%

Manque de directives et
dériorisation par les équipes
en raison d'autres objectifs

- > Les deux principaux freins identifiés par les répondants du secteur des transports et services sont les mêmes que ceux observés tous secteurs confondus. Cependant, leur poids est particulièrement marqué dans ce secteur : l'importance accordée à ces deux obstacles est supérieure de **14 points** pour le premier et de **6 points** pour le second, comparativement à l'ensemble des répondants. À l'inverse, aucun autre frein ne dépasse le seuil des **30 %**, ce qui souligne que, pour le secteur des transports et services, le défi majeur réside avant tout dans la disponibilité et la gestion des ressources humaines et du temps.

- > Dans le secteur des services financiers, le premier frein au déploiement de la stratégie RSE est le *manque d'expertise*, et non le *manque de ressources humaines et de temps*, qui n'arrive qu'en quatrième position, cité par **35%** des répondants. Ces résultats reflètent une **spécificité sectorielle** : ce secteur semble privilégier la maîtrise de l'expertise pour avancer dans sa stratégie RSE.

Trois freins principaux rencontrés quotidiennement dans le déploiement de la stratégie RSE au sein des entreprises françaises



Le manque de ressources humaines et de temps ainsi que le manque de directives et la dépriorisation au profit d'autres objectifs figuraient déjà parmi les trois principaux obstacles identifiés par les répondants en 2024. Cette année, **le manque d'expertise rejoint le podium**, alors qu'il était classé en 5^{ème} position en 2024. La complexité croissante des sujets met ainsi en lumière les faiblesses d'expertise.

* Différence en points de pourcentage (pp) par rapport aux résultats du Baromètre RSE 2024.



Focus sur les entreprises françaises

Les répondants français identifient plus nettement les freins à l'opérationnalisation de la RSE que leurs homologues britanniques et allemands. **55 %** des Français citent le manque de ressources humaines et de temps comme obstacle majeur, contre **42 %** des répondants au Royaume-Uni et en Allemagne. De même, **52 %** des Français évoquent l'absence de directives claires et la dépriorisation de la RSE au profit d'autres objectifs, contre **41 %** chez leurs voisins européens.

Ce différentiel peut s'expliquer par l'**expérience de la CSRD en France**, qui confronte les entreprises à des exigences renforcées en matière de structuration, de reporting et de pilotage ESG. Alors que certains pays en sont encore à la phase d'appropriation, les entreprises françaises sont déjà engagées dans une mise en œuvre concrète, révélant plus clairement les obstacles et réhaussant le niveau d'exigence.

Autrement dit, **la maturité réglementaire agit comme un révélateur des tensions internes** : elle pousse les entreprises à formaliser leurs ambitions, mais expose aussi les écarts entre les objectifs affichés et les moyens réellement mobilisés. Ce constat souligne l'importance d'un accompagnement renforcé pour transformer les obligations en leviers de performance durable.

02.

La donnée ESG : entre levier stratégique et défi opérationnel

**Chantal Joie-La-Marle**

Directrice Lab SNCF Impact &
Responsable Innovation, SNCF

**Muriel Signouret**

Directrice de la Responsabilité
Sociétale d'Entreprise, SNCF

« Historiquement, la SNCF disposait déjà d'un système de collecte de données ESG. L'entrée en vigueur de la CSRD a amené le Groupe à enrichir les indicateurs publiés, par exemple en précisant les réductions d'émissions de GES et, concernant l'économie circulaire, les quantités de matières valorisées. L'ambition est de faire converger les outils de reporting avec les feuilles de route des directions générales, afin d'en faire un levier opérationnel et managérial au service de la transformation du modèle de l'entreprise. »

Interview



Hacina Py
Directrice du
Développement Durable



Hadjira Hamdaoui
Responsable de l'équipe Stratégie
d'Alignement Climatique



En matière de performance ESG et de gestion des données ESG, quelle est la stratégie de la Société Générale ?

À la Société Générale, nous souhaitons piloter la performance ESG avec la même rigueur, la même granularité et les mêmes standards que ceux appliqués à la performance financière.

Ainsi, le pilotage opérationnel des indicateurs ESG est assuré par la direction financière, dans une logique de complémentarité et de gouvernance partagée avec la direction RSE. Cette organisation permet à cette dernière de jouer un rôle de supervision, de questionnement stratégique et de validation des trajectoires.

La donnée ESG, quant à elle, est un élément clé. Elle ne se limite pas au reporting : elle structure notre réflexion sur l'évolution des modèles économiques, tant pour la Société Générale que pour ses clients, éclaire nos décisions et alimente notre capacité à définir des trajectoires crédibles, alignées sur les exigences scientifiques. C'est notamment ce qui nous a permis de formaliser notre engagement au sein de la Net-Zero Banking Alliance dès 2021.

Quels sont les défis, associés à cette approche, auxquels vous faites face ?

Notre stratégie ESG s'inscrit dans une dynamique ambitieuse, mais elle s'accompagne de défis complexes que nous abordons avec rigueur et méthode.

Le premier défi réside dans la dépendance aux données clients. Les indicateurs ESG reposent en grande partie sur les informations fournies par nos clients. Or, ces données sont souvent incomplètes ou

hétérogènes, en particulier dans les secteurs en transition. Cette réalité nous oblige à renforcer nos capacités de collecte et à structurer des mécanismes robustes pour fiabiliser les données.

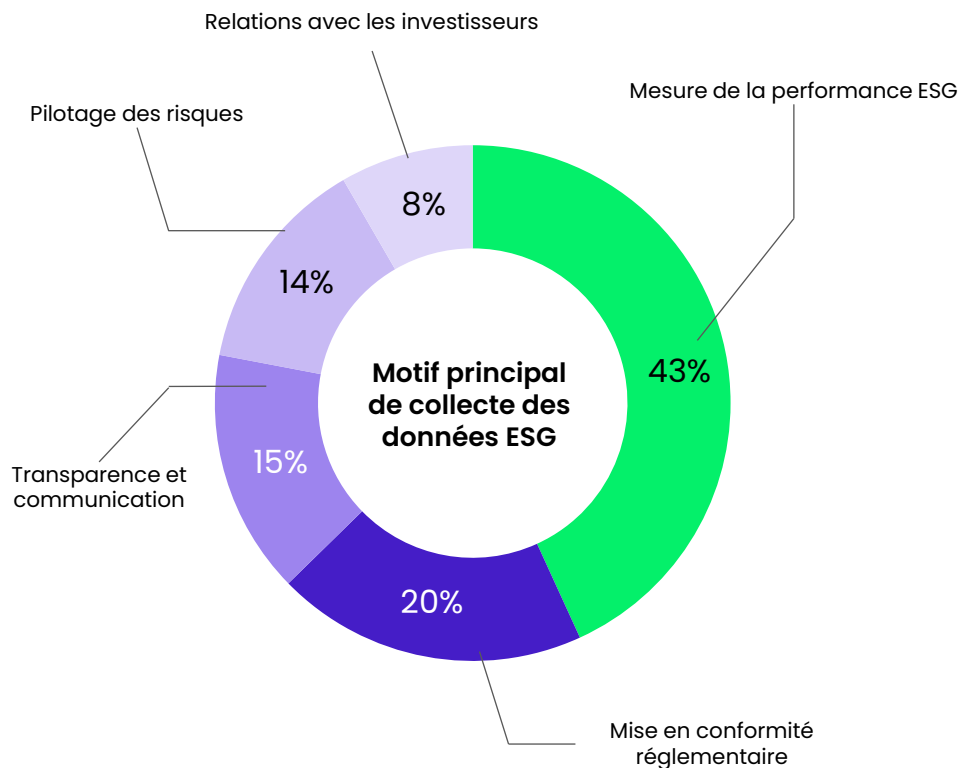
C'est dans cette optique que nous avons lancé en 2022 le programme ESG by Design. Ce programme vise à intégrer les enjeux ESG dès la conception de nos ambitions stratégiques, de nos processus métiers et de nos systèmes d'information. Il nous permet d'identifier les dépendances critiques, de structurer les flux de données et de garantir la traçabilité des informations utilisées dans le pilotage.

Pour renforcer ce dispositif, nous avons également nommé un Chief Data Officer ESG, chargé de piloter de manière optimale la gouvernance des données extra-financières. Et lorsque les données clients sont absentes ou insuffisantes, nous nous appuyons sur des fournisseurs externes reconnus, capables de produire des proxys sectoriels fiables – comme le Carbon Disclosure Project (CDP) ou d'autres experts spécialisés.

Ces solutions nous permettent de maintenir un pilotage rigoureux, tout en assurant la cohérence méthodologique de notre démarche. Car au-delà de la conformité, notre ambition est de faire de la donnée ESG un levier stratégique, au service d'une transformation durable et crédible.

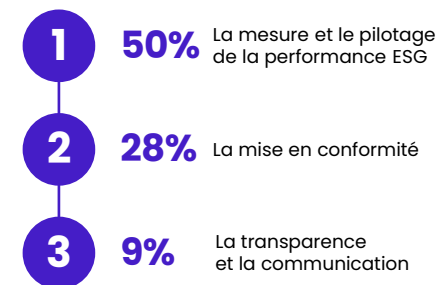
La mesure de la performance durable : moteur principal de la collecte ESG

La principale motivation des entreprises pour la collecte de données ESG réside dans **la mesure et le pilotage de leur performance durable (ESG)**. Cet objectif se place nettement devant la mise en conformité réglementaire, la transparence ou encore la gestion des risques.

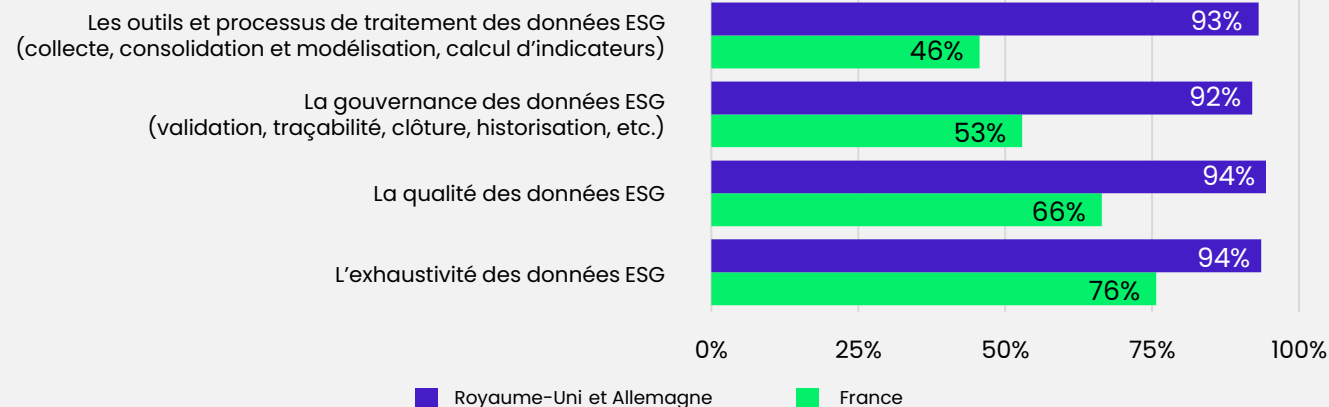


En France, l'entrée en vigueur de la directive CSRD a imposé de nouveaux défis aux directions RSE et aux systèmes d'information ESG, notamment à travers le renforcement des exigences de reporting et des ajustements organisationnels. Cette mise en œuvre anticipée constitue une source précieuse d'apprentissage pour les pays encore en phase de déploiement. Cette expérience spécifique se reflète dans les priorités des entreprises françaises : la mise en conformité réglementaire arrive en deuxième position, juste après la performance ESG. À l'inverse, les entreprises allemandes et britanniques placent respectivement la transparence et la gestion des risques aux deuxième et troisième rangs de leurs motivations, illustrant des **approches différenciées selon les contextes nationaux**. Autre conséquence, à la différence de leurs voisins, pour les entreprises françaises, **le premier frein de l'exploitation des données ESG est opérationnel** : près de **60%** des répondants ont indiqué qu'il s'agissait de la qualité et de l'homogénéité de la donnée.

Motif principal de collecte de données ESG pour les entreprises françaises



Niveau de satisfaction concernant la gestion des données ESG, selon les critères évalués et selon les pays



Dépasser la conformité : enseignements de la CSRD et rôle stratégique des données ESG



Stéphanie Dupuy-Lyon
Directrice de l'Engagement Sociétal,
Groupe La Poste

AU-DELÀ DE LA CSRD : structurer une performance ESG adaptée et stratégique

« Au sein du Groupe La Poste, la mise en œuvre de la CSRD est perçue comme un point de départ structurant, mais non suffisant, pour piloter la performance extra-financière. Si ce cadre réglementaire impose des standards, il ne permet pas à lui seul de refléter les spécificités de la performance ESG de notre entreprise. Les *datapoints* standardisés, souvent trop génériques, ne suffisent pas à évaluer finement l'impact réel des actions menées.

C'est pourquoi le Groupe a développé une approche propre, en élaborant un standard interne de durabilité conçu comme un système comptable extra-financier parallèle au référentiel financier traditionnel. Cette démarche a permis de structurer des outils de pilotage tels qu'un budget climat intégrant les émissions de gaz à effet de serre et les enjeux d'adaptation, ainsi qu'un plan moyen-terme climat intégré au plan stratégique du Groupe. Des réflexions sont également en cours pour inclure les volets ressources et sociaux dans les processus budgétaires.

Au cours des deux dernières années, un travail collectif a permis d'identifier neuf enjeux ESG prioritaires, en passe d'être intégrés au même niveau que les indicateurs financiers classiques. Cette approche systémique embarque les métiers et diffuse une culture de l'impact à l'échelle du Groupe. Les fonctions clés – finance, achats, business – sont mobilisées comme partenaires de cette transformation, avec l'ambition que chaque filiale devienne nativement RSE. Cette dynamique offre aux équipes métiers l'opportunité de revisiter leur activité avec un regard neuf, porteur de sens et d'engagement. »



Sandrine Bouttier-Streff
Directrice de la Responsabilité
Sociétale d'Entreprise, Sanofi

CSRD ET IMPLICATION DES COLLABORATEURS : structurer les données pour fédérer les parties prenantes

« Chez Sanofi, l'anticipation de la CSRD par nos équipes RSE a agi comme un catalyseur, nous permettant de passer d'une collecte fragmentée à une gestion plus intégrée des données ESG, soutenue par des outils digitaux modernes. Toutefois, cette dynamique ne saurait être réduite à une simple réponse réglementaire : la CSRD a instauré un cadre structurant, mais ses *datapoints* standardisés ne suffisent pas à refléter la complexité des enjeux RSE propres à chaque entreprise.

En effet, nous adoptons une démarche volontaire et autonome en matière de durabilité, fondée sur une vision à long terme, alignée avec les enjeux business et intégrée dans la stratégie de Sanofi, et ne reposant pas uniquement sur la seule conformité réglementaire ou les attentes des investisseurs. Notre démarche s'appuie sur des feuilles de route structurées, des indicateurs adaptés – en lien avec nos engagements, comme l'accès durable et équitable aux soins de santé – et des revues régulières pour évaluer l'impact. L'un des défis majeurs du *reporting* et de la mesure d'impact réside désormais dans l'interopérabilité des systèmes internes, afin de renforcer la cohérence entre données financières et extra-financières.

Enfin, c'est l'implication massive de nos parties prenantes qui fait la force de notre démarche : l'ensemble des fonctions et unités business, y compris les instances dirigeantes, participent activement à cette transformation, illustrant un engagement collectif fort et une volonté partagée de faire de la RSE et du *reporting* ESG, des leviers stratégiques à tous les niveaux de l'organisation. »



Violaine Conti
Directrice de la Responsabilité
Sociétale d'Entreprise et de
l'Engagement, AXA France

CSRD ET GOUVERNANCE DES DONNÉES : fiabiliser l'ESG pour renforcer le pilotage stratégique

« Chez AXA France, nous avons fait de la mesure de la performance ESG un levier stratégique à part entière. La mise en œuvre de la directive CSRD a permis d'améliorer la qualité des données ESG, désormais mobilisées à la fois pour répondre aux exigences réglementaires et pour suivre notre stratégie RSE de manière ciblée et pertinente. Nous avons identifié et renforcé qualitativement des indicateurs clés, traduisant notre volonté de lier rigoureusement performance ESG et pilotage stratégique.

Notre approche sur la mesure de la performance ESG repose sur une gouvernance robuste et une collaboration étroite entre les directions. La direction financière, reconnue pour son expertise en matière de reporting, pilote la gestion du reporting extra-financier, en lien étroit avec la direction RSE. Cette organisation garantit la fiabilité des données et leur intégration dans les processus de pilotage, tout en assurant une orchestration fluide avec les métiers, les investissements et les business units.

Cette dynamique collective permet de mieux comprendre les enjeux, de challenger les données et de faire de l'ESG un outil de transformation au service de l'entreprise. »

Des outils ESG encore fragmentés : l'intégration, clé d'un système d'information performant

Une multiplicité d'outils difficilement interopérables

Les entreprises doivent gérer un **outillage fragmenté pour leurs données ESG**, avec une tendance marquée à **multiplier les solutions pour répondre aux exigences spécifiques de chaque usage et type de donnée**. Les données carbone, autres données environnementales et données sociales sont souvent collectées, analysées et exploitées via des outils différents.

Ce phénomène est particulièrement marqué dans le secteur industriel, où les entreprises mobilisent plusieurs outils pour mesurer leur empreinte carbone (74%) et suivre leurs autres indicateurs environnementaux (69%). Si cette pluralité d'outils peut être nécessaire, elle **complexifie la gestion des données** et soulève **des enjeux d'interopérabilité et de cohérence**. Pourtant, seuls 22% des répondants considèrent que les outils sont mal adaptés à leurs usages, ce qui souligne une volonté de précision et d'adaptation dans le choix des solutions technologiques.



62% des répondants utilisent plusieurs outils pour leurs données carbone



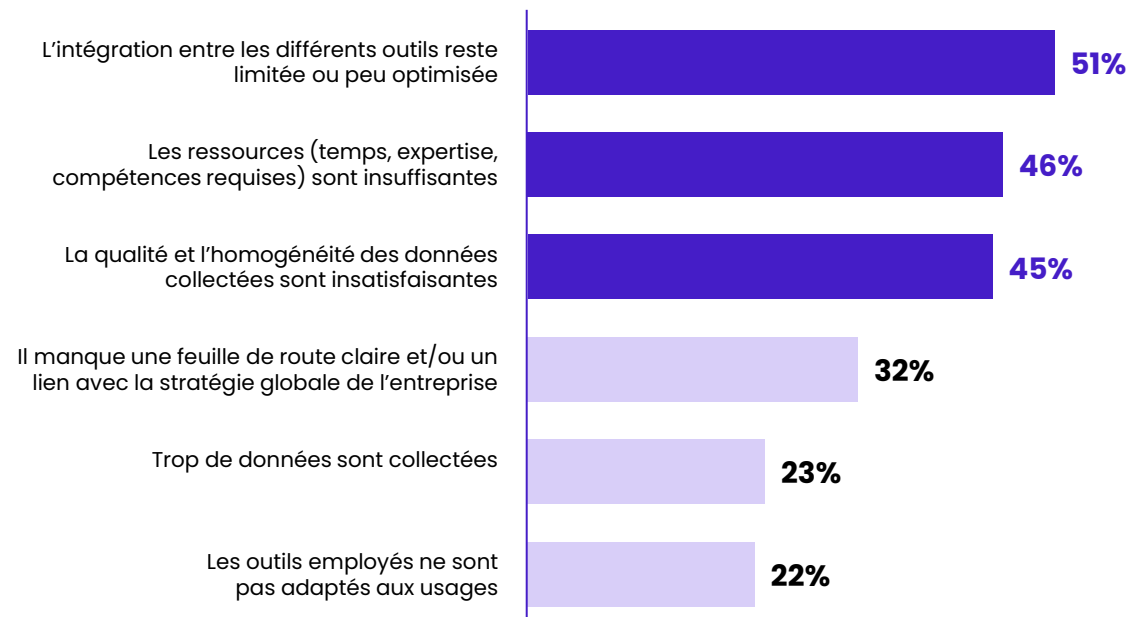
59% des répondants utilisent plusieurs outils pour les autres données environnementales



« Au sein d'Accor la gestion de la performance ESG a été méthodique en travaillant d'abord sur l'adoption des outils, puis sur la collecte de la donnée et enfin sur sa mise en qualité. Du fait de notre modèle de franchise, il est impératif de faire percevoir ces outils non comme une contrainte, mais comme un service à forte valeur ajoutée. »

Alexandre Musso, ACCOR

Part des répondants classant ces difficultés parmi les 3 plus importantes pour exploiter leurs données ESG



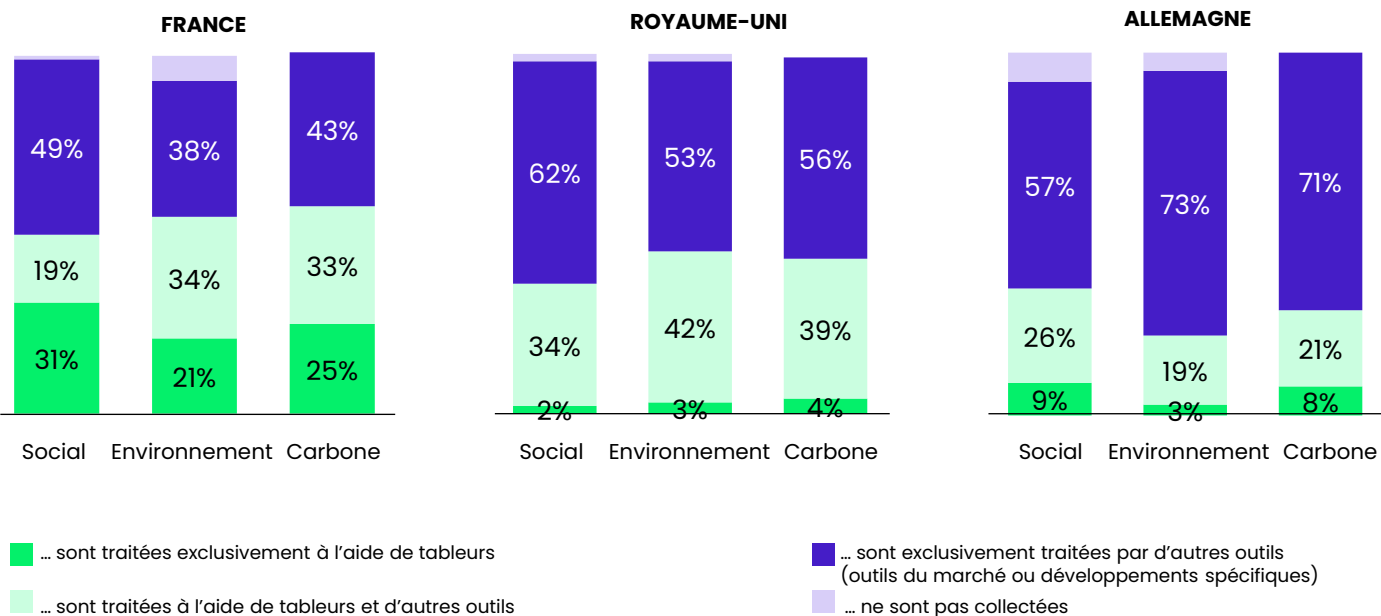
L'exploitation efficace des données ESG repose sur deux leviers critiques : **l'intégration fluide entre les différents outils** utilisés et **la disponibilité de ressources internes qualifiées**. Or, ces deux dimensions apparaissent comme les principales difficultés rencontrées par les entreprises. Plus de la moitié des répondants identifient l'intégration des outils comme un obstacle majeur, freinant la consolidation et l'analyse des données ESG. Par ailleurs, le manque de temps et de compétences dédiées à ces sujets limite la capacité des organisations à tirer pleinement parti de leurs données. À ces deux facteurs s'ajoute **la qualité et l'homogénéité des données**, identifiées comme la troisième difficulté la plus fréquente dans leur exploitation. Conscientes de ces enjeux, 76% des entreprises prévoient, en 2025 ou au-delà, **d'investir dans des outils de gestion des données ESG**, illustrant une volonté stratégique d'améliorer l'efficacité et la fiabilité du pilotage de la performance ESG.

Des solutions ESG du marché qui remplacent progressivement les usages tableurs, à un rythme hétérogène en fonction des pays



Contrairement aux tableurs, qui offrent une grande flexibilité mais restent peu adaptés à la gestion structurée de volumes importants de données, les **solutions logicielles dédiées** sont conçues spécifiquement pour le pilotage ESG : elles permettent une centralisation, une automatisation et une traçabilité accrues des informations, facilitant ainsi la conformité réglementaire et l'analyse stratégique.

Pratiques de collecte et de traitement ESG en fonction de la nature de la donnée et du pays



Au Royaume-Uni et en Allemagne, **les directions digitales jouent un rôle moteur dans le développement d'outils ESG sur mesure**, illustrant une gestion des données à la fois proactive et intégrée. En France, l'usage d'Excel reste ancré, mais la CSRD et la montée en puissance des solutions logicielles ESG incitent désormais les entreprises à adopter des outils spécialisés.

Cette transition vers des solutions dédiées traduit une volonté croissante de structuration des processus ESG. Elle est particulièrement marquée au Royaume-Uni et en Allemagne, où **les données environnementales et sociales sont majoritairement traitées via des outils spécifiques**. En France, les tableurs conservent une place importante, souvent en complément d'autres solutions, témoignant d'une approche hybride adaptée aux exigences du premier exercice CSRD, qui impose l'agrégation de données hétérogènes.

Pour les données environnementales et carbone, les outils développés en interne dominent : ils représentent la moitié des usages en Allemagne et deux tiers au Royaume-Uni. En matière de données sociales, les entreprises privilégient les solutions du marché (SaaS, EPM), notamment au Royaume-Uni où elles sont utilisées par 60 % des répondants, suivies par les outils internes des directions digitales.



Les entreprises du secteur de **l'industrie** recourent davantage aux **outils développés par leurs directions digitales** que celles des autres secteurs : 55% utilisent ces outils pour les données carbone, et 53% pour les données environnementales.



À l'inverse, le **secteur de la distribution et des biens de consommation** privilégie les **solutions du marché**. Si ces dernières sont les plus utilisées par les répondants pour les données carbone et environnementales, elles ne représentent que 44% des pratiques, démontrant un outillage ESG encore dispersé.

Interview

LE GROUPE LA POSTE



Stéphanie Dupuy-Lyon
Directrice de l'Engagement Sociétal

Quelle est l'approche du Groupe La Poste quant aux données ESG ?

Au sein du Groupe La Poste, la structuration de notre pilotage ESG repose sur plusieurs éléments clés. Nous avons mis en place un budget carbone, un plan moyen terme climat intégré à la révision du plan stratégique, et nous travaillons à l'élaboration d'un budget climat plus global, intégrant les émissions et les enjeux d'adaptation. Nous travaillons également activement pour présenter un vrai pilotage de notre trajectoire-ressources et de notre impact social dans les processus budgétaires.

Notre ambition est claire : bâtir un cœur « extra-finance », en prolongement du projet « Cœur finance » au sein de la direction financière, afin que l'entreprise soit demain pilotée sur des bases à la fois financières et extra-financières. Nous avons déjà posé les premiers jalons de ce nouveau système comptable, avec une présentation conjointe des résultats financiers et extra-financiers depuis deux ans et visons une intégration complète à l'horizon 2030.

Quelles sont les difficultés que vous rencontrez dans la mesure et le pilotage de votre performance ESG ?

Plusieurs chantiers ont été lancés pour contrer les défis actuels. Nous constatons que de nombreux indicateurs existants ne permettent pas de mesurer véritablement l'impact, limitant ainsi l'efficacité du pilotage. Pour y remédier, nous travaillons à renforcer nos capacités de prévision, de pilotage et de rétroaction. L'ambition est de disposer, à terme, d'un outil intégré, offrant une visualisation en temps réel, pour faire du pilotage ESG un levier aussi puissant que ceux utilisés dans les fonctions financières.

Par ailleurs, le pilotage de certaines données, carbone par exemple, repose encore largement sur des tableurs, faute d'un outil dédié suffisamment complet et robuste.



Marie Pineau
Directrice Performance Durable au sein de la direction de l'Engagement Sociétal

Ainsi, la collecte, le retraitement et l'analyse des données mobilisent des ressources importantes, proches d'un temps plein annuel. Ce fonctionnement contraint les équipes dans un cycle continu entre analyse et nouvelle collecte des données.

Comment envisagez-vous l'évolution de l'outillage et des pratiques de mesure de la performance ESG ?

Depuis quelques années, le Groupe La Poste a engagé une démarche structurante autour de la performance ESG, avec une volonté affirmée de consolider nos pratiques et nos outils. Cette dynamique s'inscrit dans une logique de transformation profonde, où les données ESG ne sont plus seulement un impératif réglementaire, mais un levier stratégique.

Nous avons développé en interne un outil de collecte des données ESG, capable de répondre aux exigences réglementaires telles que la CSRD. Ce dispositif repose sur les remontées des branches et filiales, et porte principalement sur des données qualitatives, en lien avec nos ambitions et engagements de long terme. Pour renforcer cette démarche, nous mobilisons notre pôle data et notre plateforme de data lake, qui nous permet de construire des dictionnaires de données et d'envisager une structuration innovante des données ESG.

Sur le volet environnemental, nous avons amorcé une transition vers un pilotage plus opérationnel. Le bilan carbone du Groupe, actuellement réalisé via l'outil CeRISE, sera intégré d'ici 2026 à une solution interne plus complète. En parallèle, nous avons déployé un budget carbone à l'échelle du Groupe, inspiré par l'expérimentation menée par Geopost en 2022. Ce dispositif nous permet désormais de croiser les données carbone avec les données financières et d'investissement, mises à jour quotidiennement, pour un pilotage centralisé des émissions.

Nous avons également lancé un programme de structuration des données ESG, mobilisant nos équipes internes, notamment celles en



Maxime Bonnaire
Responsable Data au sein du pôle performance durable

charge de l'intelligence artificielle et du numérique. Cette démarche nous permet de mieux localiser les données, d'en comprendre la structuration et de sensibiliser les métiers à leur importance. L'objectif est de rendre la donnée ESG aussi native que possible, en intégrant dès les processus existants, comme la facturation, et en assurant sa consolidation dans un data lake.

« Sans une évaluation claire des impacts et de la performance des actions, il devient impossible d'éclairer les arbitrages stratégiques, qu'il s'agisse de la construction budgétaire, de l'allocation de ressources, des acquisitions ou des repositionnements d'activités. »

Gouvernance et collaboration : conditions d'un pilotage ESG performant

Une gouvernance des données ESG plus avancée en France qu'au Royaume-Uni et en Allemagne

La gouvernance dédiée à la gestion des données ESG se définit comme l'ensemble des principes, des processus, des rôles et des responsabilités mis en place pour assurer la qualité, la fiabilité, la sécurité et la conformité des données ESG tout au long de leur cycle de vie. L'objectif est de soutenir les décisions stratégiques, réglementaires et opérationnelles de l'entreprise.

La France se distingue par une gouvernance des données ESG davantage structurée que celle de ses voisins européens. Les entreprises françaises sont plus nombreuses à avoir mis en place une gouvernance dédiée à la gestion des données ESG, soutenue par un cadrage stratégique plus avancé.

Ce positionnement se reflète dans les difficultés exprimées : seules **23%** des entreprises françaises citent *l'absence de feuille de route claire ou de lien avec la stratégie globale* comme un frein majeur à l'exploitation des données ESG, contre près de **40%** au Royaume-Uni et

en Allemagne. Par ailleurs, les entreprises françaises anticipent davantage d'évolutions dans la gouvernance des données ESG d'ici deux ans (42%), un taux nettement supérieur à celui observé au Royaume-Uni (35%) et en Allemagne (14%).

Exemples d'évolutions de la gouvernance dans la gestion des données ESG, cités par les répondants



« Nous avons une structure solide de gouvernance des données RSE impliquant notre équipe Sustainability. » - Directrice RSE d'une entreprise de 5 000 à 20 000 salariés dans le secteur des transports et services.



« Nous allons désigner des responsables ESG dédiés à la gestion des données et mettre en place de nouvelles équipes de suivi ESG. » - Directrice Data d'une entreprise de 250 à 5 000 salariés dans le secteur de l'industrie.



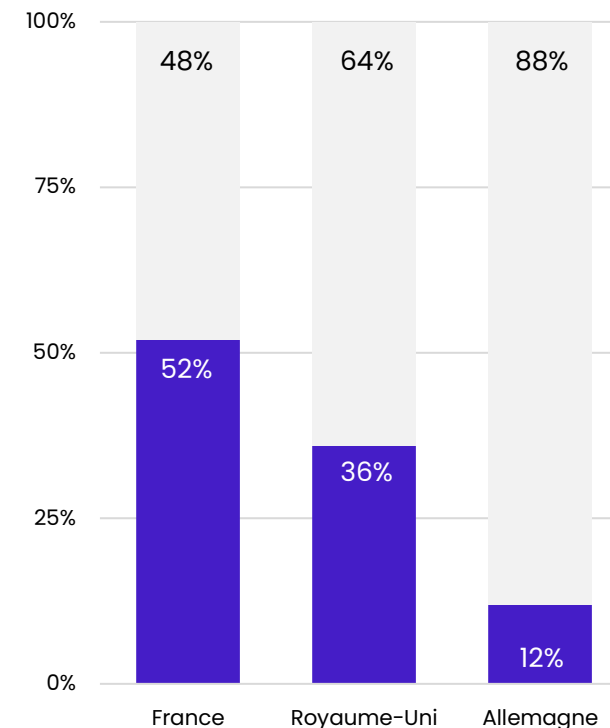
« Nous observerons une extension de la gouvernance ESG avec un rôle dédié à la gouvernance des données et avec une intégration plus étroite. » - Responsable RSE d'une entreprise de 250 à 5 000 salariés dans le secteur de l'industrie.



« La démarche ESG chez Hermès repose sur une approche stratégique et décentralisée, où chaque métier identifie les enjeux qui lui sont propres et s'y engage de manière ciblée. Ce fonctionnement, en place depuis plus d'une décennie, permet une remontée d'informations riche et pertinente, consolidée autour d'indicateurs régaliens. L'arrivée de la CSRD a surtout permis de structurer davantage cette démarche, en renforçant les processus de contrôle et la gouvernance des données. »

Sophie Boucher de la Celle, Directrice adjoint du Développement Durable, Hermès

Part d'entreprises ayant mis en place une gouvernance dédiée à la gestion de leurs données ESG



■ Une gouvernance dédiée à la gestion des données ESG a été mise en place
 ■ Il n'existe pas de gouvernance dédiée à la gestion des données ESG

Le dialogue entre directions RSE et digitale, pilier d'un schéma directeur SI ESG

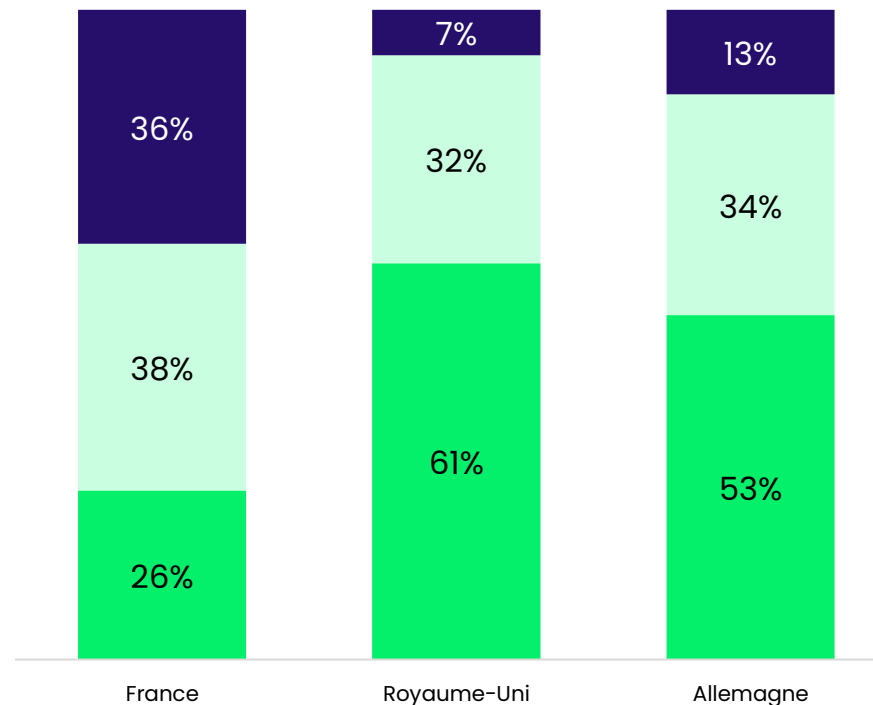
Le dialogue entre les directions RSE et digitale s'avère essentiel pour garantir le **contrôle des données ESG**. Ce contrôle regroupe l'ensemble des mécanismes, procédures et outils permettant de vérifier et valider la qualité, la conformité et l'intégrité des données. Il s'accompagne de l'élaboration d'un **schéma directeur SI ESG**, document stratégique définissant la vision, les objectifs, les priorités et la feuille de route nécessaires à la mise en place ou à l'évolution du système d'information dédié à la gestion de ces données.

Définir un schéma directeur SI ESG avec la direction digitale permet de mieux piloter sa performance ESG

Un **dialogue structuré entre les directions RSE et digitale** est davantage observé au sein des entreprises britanniques et allemandes. En France, plus d'un tiers des entreprises n'ont ni défini de schéma directeur pour les systèmes d'information ESG, ni engagé de dialogue structuré avec leur direction digitale sur le sujet, révélant ainsi un déficit de coordination stratégique dans la gestion de la donnée ESG.

Une **collaboration étroite entre direction RSE et direction digitale est essentielle** pour garantir que les données ESG et le SI associé soient intégrés de manière cohérente au système de données global de l'entreprise.

Part d'entreprises dont la direction digitale a participé à la mise en place d'un schéma directeur SI ESG



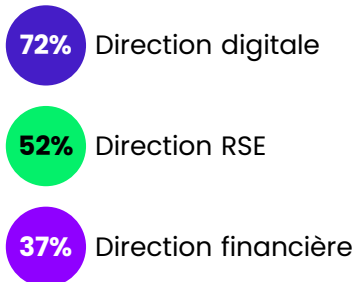
- Aucun travail en collaboration avec la direction digitale n'est prévu pour définir un schéma directeur SI ESG
- Le cadrage du schéma directeur SI ESG est en cours ou prévu dans l'année
- La direction digitale de mon entreprise a contribué à la structuration d'un schéma directeur SI ESG

Contrôle des données ESG : une forte implication de la direction digitale au Royaume-Uni et en Allemagne

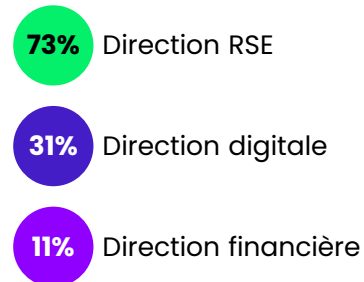
En France, la responsabilité du contrôle des données ESG relève majoritairement de la **direction RSE**. À l'inverse, ce rôle est pris en charge par les **directions digitales** dans les entreprises allemandes et britanniques, illustrant une dynamique où les directions RSE de ces pays s'appuient davantage sur l'expertise technique des équipes IT pour progresser sur ces enjeux.

Direction(s) impliquée(s) dans les processus de contrôle des données ESG (exhaustivité, qualité, etc.)

→ ROYAUME-UNI ET ALLEMAGNE



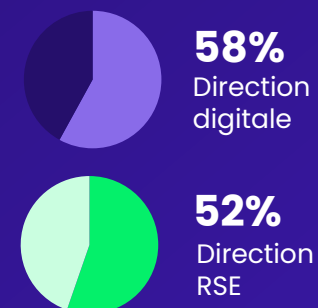
→ FRANCE



Une coopération renforcée entre les directions RSE et digitale dans le secteur des transports et services au Royaume-Uni et en Allemagne

Dans les secteurs des transports et des services, la collaboration entre les directions RSE et digitale est non seulement fréquente, mais aussi structurante : ces deux directions assument un rôle central dans le pilotage des données ESG, signe d'une **gouvernance intégrée et d'une mise en synergie des expertises**.

Direction(s) impliquée(s) dans les processus de contrôle des données ESG



Interview



CRÉDIT AGRICOLE S.A.



Christophe Jacolin
Directeur de la stratégie ESG

Les équipes ESG et IT collaborent étroitement sur de nombreux sujets transverses. Notre organisation tend d'ailleurs à s'aligner avec ces réalités opérationnelles et avec les défis sociétaux actuels : les équipes Engagement sociétal et IT font partie du même pôle Transformation. »

Comment le Crédit Agricole a-t-il structuré ses activités et fonctions transverses pour faciliter les synergies ?

Au Crédit Agricole, nous avons fait le choix d'une organisation alignée avec les réalités opérationnelles et les grands défis sociétaux. C'est dans cette logique que nous avons réuni les équipes IT, ESG, RH, ainsi que deux Business Units à forte valeur sociétale — CA Santé & Territoire et CA Transition & Énergie — au sein d'un même pôle : le pôle Transformation. Cette structuration favorise les synergies entre expertises complémentaires et permet une réponse plus cohérente et intégrée aux enjeux transverses.

Notre stratégie repose sur un triptyque fondateur : projet client, projet humain et projet sociétal. Ce dernier constitue le socle de notre engagement en matière de responsabilité sociétale, en cohérence avec notre histoire, notamment notre rôle de membre fondateur de l'ORSE dès 2000. Cette stratégie repose sur la conviction que nous faisons face à quatre grands chocs — écologique, social, technologique et géopolitique — qui appellent une mobilisation collective et coordonnée à l'échelle de la société.

Quelles sont les synergies entre la direction ESG et la direction IT ?

Les synergies entre nos directions RSE, IT et Data sont nombreuses et en constante évolution. Nous collaborons étroitement sur des sujets structurants, à la croisée des enjeux technologiques et sociétaux. Cette coopération se traduit par des projets concrets, à la fois internes et orientés clients.

Parmi les initiatives phares, nous avons développé un outil groupe dédié au pilotage de notre performance extra-financière, qui a évolué en réponse aux exigences croissantes de conformité ESG. Cette démarche s'inscrit dans une stratégie d'outillage progressive et structurée, fondée sur l'adaptation de nos systèmes existants. Plutôt

que de multiplier les dispositifs ponctuels à chaque nouvelle réglementation, nous privilégions la cohérence, la pérennité et la création de valeur dans le temps.

Cette approche proactive est le fruit de notre exposition précoce aux exigences de *reporting* en matière de durabilité, bien avant l'entrée en vigueur de la directive CSRD. Elle illustre la manière dont nous concevons l'ESG, de façon native et intégrée.

En parallèle, nous explorons des cas d'usage autour de l'adaptation climatique de nos portefeuilles, en mobilisant des outils d'analyse fine et des données à un niveau de granularité élevé. Nous évaluons également le potentiel de l'intelligence artificielle pour renforcer notre capacité d'accompagnement, notamment auprès des PME. L'idée serait de leur proposer une cartographie d'indicateurs ESG adaptée à leur secteur et à leur taille, leur permettant de réaliser un premier diagnostic autonome de leur performance extra-financière.

Par ailleurs, nous observons que certaines parties prenantes externes utilisent déjà l'IA pour générer automatiquement des demandes d'informations extra-financières à partir de données publiques. Si ces outils peuvent alléger la charge de nos équipes, leur portée reste encore limitée à l'échelle du groupe. C'est pourquoi nous privilégions une approche qualitative et proactive, en développant nos propres solutions en lien étroit avec les directions IT et Data.

03.

L'intelligence artificielle et la RSE : exploiter son potentiel, maîtriser ses impacts



« La prise en compte de l'IA pour la démarche RSE chez Hermès se fait en utilisant des ressources internes, sur des usages ciblés, afin de sécuriser les données et de renforcer l'efficacité, sans risquer de compromettre la confidentialité, ni vouloir influencer le comportement des collaborateurs ou la singularité de notre modèle. »

Pierre-Alexandre Bapst, Directeur Développement Durable, Hermès

Interview

sanofi



Sandrine Bouttier-Streff

Directrice de la RSE

« Pour structurer l'adoption de l'intelligence artificielle dans ses cas d'usage et la formation des collaborateurs, nous avons mis en place le programme RAISE (Responsible Artificial Intelligence at Sanofi for Everyone). »

Comment Sanofi s'est-il saisi des enjeux éthiques de l'IA ?

Chez Sanofi, nous avons fait le choix d'un développement responsable de l'intelligence artificielle, pleinement aligné avec nos ambitions et nos engagements environnementaux, sociaux et de gouvernance. Notre ambition est claire : faire de l'IA un levier de transformation durable, en maximisant les bénéfices tout en minimisant les risques.

Pour structurer cette démarche, nous avons lancé le programme RAISE (Responsible Artificial Intelligence at Sanofi for Everyone), co-piloté par nos équipes Legal, Ethics & Business Integrity (LEBI), Digital et RSE. Ce programme incarne notre volonté d'intégrer l'éthique dans tous les usages de l'IA, à travers deux leviers majeurs :

- **L'évaluation systématique des projets IA** : chaque initiative est soumise à un comité de pilotage qui en examine la pertinence, les risques et les bénéfices. Nous veillons à ce que nos projets respectent les droits humains, la non-discrimination, la protection des données et les enjeux environnementaux. Plutôt que de céder aux effets de mode, nous privilégions des cas d'usage alignés avec nos valeurs et notre stratégie.
- **La sensibilisation et la formation de nos collaborateurs** : nous avons conscience que l'IA transforme profondément les métiers. C'est pourquoi nous avons lancé le programme Drive Digital, en partenariat avec HEC, pour former nos cadres dirigeants et l'ensemble de nos collaborateurs. Ces formations abordent les dimensions techniques, sociales et environnementales de l'IA, avec une attention particulière portée à l'inclusion et à l'accessibilité.

Quels sont les cas d'usages identifiés de l'intelligence artificielle au service de la durabilité au sein de Sanofi ?

Chez Sanofi, nous intégrons progressivement l'intelligence artificielle dans nos initiatives en matière de durabilité, avec des cas d'usage portés par différentes fonctions de l'entreprise. Certains sont directement pilotés par notre équipe RSE, comme l'utilisation de l'IA pour faciliter la préparation du rapport CSRD, ou encore pour développer le « Real Evidence ». À titre d'illustration, l'IA permet d'affiner la compréhension des liens entre les changements environnementaux et l'accès à la santé, ce qui permet de faire progresser la connaissance en alimentant la recherche académique et scientifique.

D'autres cas d'usage, bien que portés par d'autres fonctions, contribuent directement à renforcer notre stratégie RSE. C'est le cas de l'optimisation de la collecte de données environnementales sur nos sites industriels, qui permet une meilleure compréhension et gestion de nos impacts. Sanofi utilise également, l'IA pour mesurer l'impact environnemental de nos usages numériques. À ce titre, nous avons développé des outils internes permettant à chaque collaborateur de diagnostiquer l'empreinte carbone liée au stockage de données, favorisant ainsi des pratiques digitales plus sobres et responsables. Par ailleurs, nous expérimentons également un assistant conversationnel, actuellement en phase de test, conçu pour faciliter l'accès aux données ESG du Groupe. Cet outil vise à renforcer la transparence et l'efficacité de notre stratégie, en rendant l'information plus accessible à nos collaborateurs et, à terme, à nos parties prenantes externes.

Enfin, l'IA constitue un levier puissant pour notre R&D. Elle nous permet d'accélérer la découverte de médicaments, notamment en réduisant le recours aux tests sur tissus biologiques, tout en affinant notre compréhension des liens entre les changements environnementaux et l'accès à la santé. Ces avancées scientifiques, rendues possibles par l'IA, nourrissent la recherche académique et soutiennent notre ambition de faire progresser la connaissance au service de la santé globale.

Directions RSE et intelligence artificielle : des cas d'usage émergents et une implication encore variable

Dans le contexte de la RSE, l'IA est déployée **sans qu'un cas d'usage ne semble actuellement prédominer**, reflétant une phase d'exploration et d'expérimentation. Voici quelques exemples cités par les répondants :

Mesure et communication de la performance ESG

L'IA est utilisée pour automatiser la **rédaction de synthèses**. Elle facilite également la **collecte** et la **structuration des données ESG**. Grâce à ses capacités d'analyse, de modélisation et de visualisation, l'IA aide à mieux comprendre les enjeux et à suivre l'évolution des indicateurs clés. Par ailleurs, elle **accompagne la sensibilisation et la formation** des collaborateurs en proposant des contenus adaptés pour rendre la communication plus impactante et accessible.

Transformation des opérations

L'IA est utilisée notamment pour l'**optimisation industrielle et logistique**, visant à **réduire les impacts environnementaux**. Les sondés identifient d'autres usages plus ciblés, comme : l'utilisation d'agents conversationnels dédiés aux directions, des systèmes de scan des plateaux-repas pour quantifier le gaspillage alimentaire, ou encore l'optimisation énergétique des bâtiments.

Démarches de conformité

L'IA contribue aussi aux **démarches de conformité**, au **reporting réglementaire** et à la **gouvernance éthique**. Selon certains répondants, elle permet de détecter des pratiques de greenwashing, de garantir la transparence des déclarations RSE, et de répondre aux exigences croissantes de cadres tels que la CSRD, notamment via la vérification proactive des rapports.

Analyse des risques

Enfin, l'IA est également un levier pour l'analyse des risques, avec des **modèles prédictifs d'évaluation des risques climatiques** (observés notamment au Royaume-Uni). D'autres exemples mentionnés par les sondés incluent l'évaluation du bien-être des collaborateurs, ou la détection des violations des droits du travail.

i

Applications de l'IA dans la RSE : une dynamique en construction

L'intelligence artificielle s'impose aujourd'hui comme une technologie transversale au service des stratégies ESG. Selon la définition du Parlement européen, constitue une intelligence artificielle tout outil utilisé par une machine afin de « reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité ». Plus précisément, la Commission européenne considère que l'IA regroupe plusieurs approches, parmi lesquelles l'apprentissage automatique, la logique et les connaissances, ou encore les méthodes de recherche et d'optimisation⁽¹⁾. L'IA traditionnelle utilise des approches d'IA centrées sur la prédiction et la décision à partir de données structurées ou semi-structurées, tandis que l'IA générative est une branche de l'IA capable de créer de nouvelles données (texte, images, sons, code, vidéos).



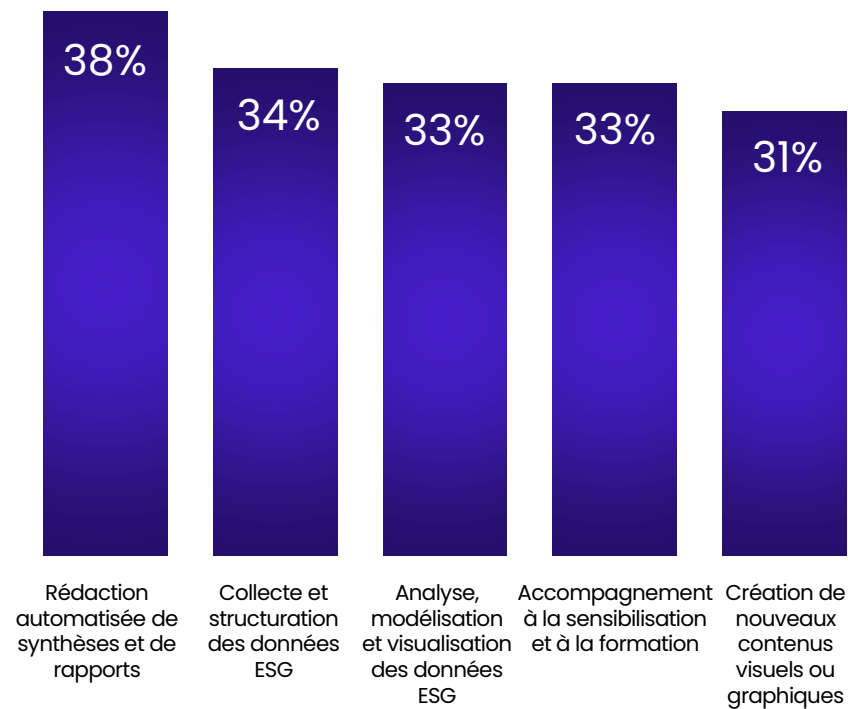
« Les usages de l'IA chez TotalEnergies s'élargissent au-delà de l'ingénierie, en lien avec les enjeux de développement durable, tout en s'inscrivant dans un cadre de gouvernance, de conformité et d'efficacité énergétique rigoureux. »

Michel Lutz, TotalEnergies

L'IA au service de la mesure et de la communication de la performance ESG

En matière de mesure et de communication de la **performance ESG des entreprises**, **59%** des répondants déclarent déjà recourir à l'intelligence artificielle. Cette technologie ouvre en effet un large champ d'opportunités, porté par une diversité de cas d'usage encore en développement. Pour en exploiter pleinement le potentiel, les entreprises doivent cependant structurer leur démarche et évaluer avec soin les applications retenues. Dans cette perspective, un focus est présenté sur les principaux cas d'usage de l'IA appliquée à la mesure et à la communication de la performance ESG.

Part de répondants utilisant l'IA pour la mesure de la performance ESG et sa communication

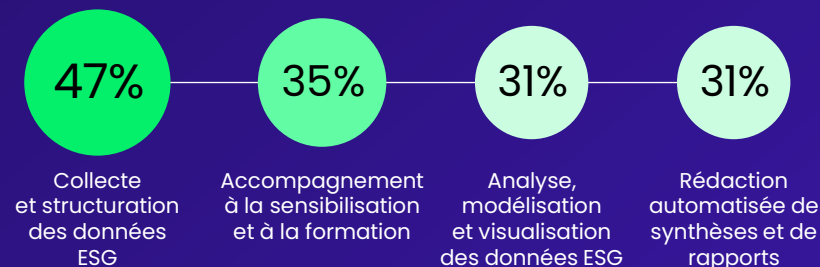


« Au sein du groupe Crédit Agricole, l'intelligence artificielle n'est pas envisagée comme une finalité, mais comme un levier au service d'une meilleure compréhension des enjeux RSE, de l'identification des besoins et de la création de valeur durable. Des projets sont développés en étroite collaboration avec les directions IT et Data et également en partenariat avec des acteurs technologiques spécialisés afin d'explorer des cas d'usage à la fois internes et orientés clients. »

Christophe Jacolin, Crédit Agricole SA

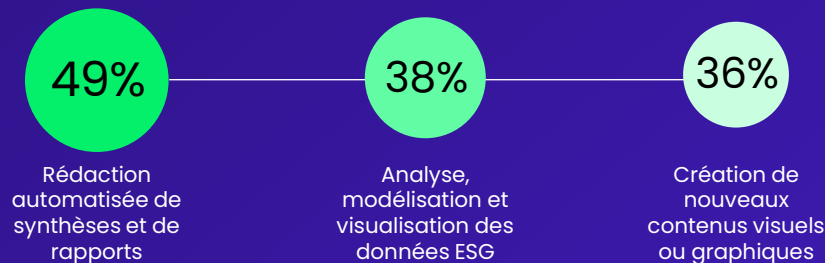
Au sein du **secteur financier**, les usages de l'IA pour mesurer et communiquer la performance durable sont plus fréquents, notamment ceux liés à **la collecte et la structuration des données ESG**.

Part de répondants utilisant l'IA pour la mesure de la performance ESG et sa communication dans le secteur financier



Le **secteur de l'industrie** s'illustre également par un usage plus fréquent de l'IA pour mesurer et communiquer la performance durable, en particulier en matière de **rédaction de synthèses**.

Part de répondants utilisant l'IA pour la mesure de la performance ESG et sa communication dans le secteur de l'industrie



Responsabiliser les directions RSE sur les enjeux éthiques de l'intelligence artificielle

En Allemagne et au Royaume-Uni les **directions RSE sont largement impliquées dans les réflexions sur les enjeux éthiques de l'IA** à l'échelle de l'entreprise. Alors que dans près de 90% des entreprises britanniques et allemandes, les directions RSE contribuent à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative, cet engagement demeure inférieur à 50% au sein des entreprises françaises.

Témoignages illustrant la diversité des contributions des directions RSE à l'usage éthique et durable de l'IA selon les pays



« Mon organisation est peu mature sur le sujet de l'IA, la direction RSE n'est donc pas plus mobilisée que d'autres directions. » - Responsable RSE d'une entreprise de plus de 20 000 salariés dans le secteur de la distribution et des biens de consommation.

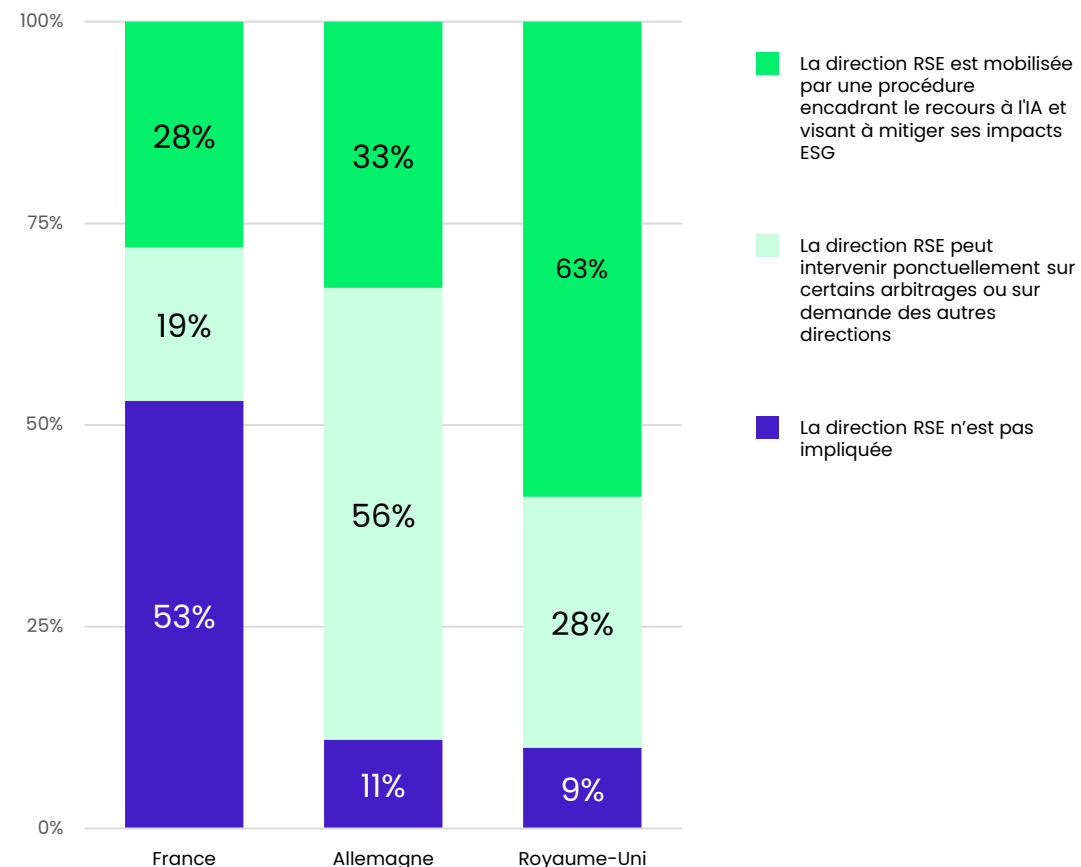


« Le département Développement Durable supervise les initiatives en cours, le département Informatique met en œuvre les bonnes pratiques liées à l'IA durable, et le département Hygiène, Sécurité, Environnement veille à la conformité avec les exigences environnementales. Enfin, le département Gestion des Risques identifie et s'attèle à atténuer l'ensemble des risques potentiels pouvant découler de l'utilisation de l'IA. » - Responsable RSE d'une entreprise de 250 à 5 000 salariés dans les services financiers.



« Notre entreprise a mis en place une structure de gouvernance et un comité qui se réunit chaque mois pour analyser les impacts environnementaux et sociaux de l'IA et proposer des actions. » - Responsable RSE d'une entreprise de 250 à 5 000 salariés dans les services financiers.

Part d'entreprises au sein desquelles les directions RSE contribuent aux réflexions sur un usage éthique et durable de l'IA générative





L'implication des directions RSE dans les réflexions stratégiques sur l'éthique de l'IA les positionne comme **garantes de son usage responsable** et de son potentiel au service de la durabilité. Dans les organisations où ces directions sont actives, cette responsabilisation se traduit par une **appropriation renforcée de l'IA par les équipes RSE**, qui l'utilisent pour répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Au-delà des usages classiques d'automatisation, l'IA devient également un véritable outil d'aide à la décision — comparaison de scénarios, synthèse d'informations, formulation de recommandations — pour **72 %** des répondants dont la direction RSE est engagée sur ces sujets⁽¹⁾.

Cette dynamique s'accompagne d'une **forte sensibilisation aux enjeux de souveraineté des données** : presque toutes les directions RSE concernées⁽¹⁾ déclarent connaître les choix d'infrastructure de leur entreprise en matière de données ESG et d'IA.

Enfin, une **large majorité**⁽¹⁾ considère l'IA comme un **levier puissant pour accélérer la transformation durable**.



« Le positionnement éthique du Groupe La Poste s'est progressivement renforcé. Une charte de la donnée avait été élaborée dès l'entrée en vigueur du RGPD, et nous avons pris en 2021 l'engagement d'œuvrer pour un numérique éthique, inclusif et responsable pour tous en tant qu'entreprise à mission. La charte de la donnée a ensuite été enrichie par une charte de l'IA en 2024, fixant un socle de responsabilités et d'actions en accord avec les valeurs du Groupe. Un comité pour une IA de confiance, co-présidé par le Chief Data Officer, le responsable conformité et la direction RSE, structure aujourd'hui cette gouvernance. »

Stéphanie Dupuy-Lyon, La Poste

⁽¹⁾ Entreprises au sein desquelles les directions RSE contribuent à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative.



Interview



Myriam Benhammouda
Sustainability Advisor, Direction
Sustainability and Climate

Quelles actions avez-vous mises en place pour renforcer la transformation durable des métiers chez TotalEnergies ?

La démarche de développement durable de la Compagnie est pleinement intégrée à sa stratégie, en cohérence avec sa raison d'être de fournir au plus grand nombre une énergie plus abordable, plus disponible et plus durable et son ambition de neutralité carbone à horizon 2050, ensemble avec la société.

La démarche est structurée autour de quatre axes :

1. Le climat et l'énergie durable ;
2. Prendre soin de l'environnement ;
3. Avoir un impact positif pour les parties prenantes ;
4. Agir pour le bien-être des collaborateurs.

Pour accompagner son appropriation par tous les collaborateurs et faire évoluer les comportements, cinq leviers d'action ont été mis en avant l'année dernière à travers une initiative intitulée "Our 5 Levers for a Sustainable Change". L'année en cours marque le lancement opérationnel de leur déploiement.

Rédigés à la première personne, ils permettent à chaque collaborateur de se sentir acteur de la stratégie, par exemple en contribuant à réduire la consommation d'énergie, en promouvant l'usage des énergies renouvelables et des technologies bas carbone ou en minimisant les rejets environnementaux dans les opérations ou les projets auxquels ils participent. Pour accompagner ce déploiement, un réseau international d'environ 200 Sustainability Officers a été mis en place. Ces relais – aux profils variés en fonction de l'organisation, de la taille et de l'activité des filiales – bénéficient de formations spécifiques et d'outils de déploiement et de communication.

Enfin, au-delà des 5 leviers, chaque site, business unit ou filiale est invité à se doter d'un plan d'action de progrès en matière de développement durable, en lien avec ses priorités locales. L'ensemble de la démarche reflète l'engagement de la Compagnie pour contribuer aux Objectifs de Développement Durable.



Michel Lutz
Chief Data Officer & Digital Factory
Head of Data & AI

De quelle manière l'intelligence artificielle est-elle intégrée à la durabilité de TotalEnergies ?

L'IA a de nombreuses applications en lien avec les activités de production et distribution d'énergies, qui s'inscrivent pleinement dans nos axes stratégiques et notre démarche de développement durable que rappelle Myriam, notamment en lien avec la réduction des émissions et le développement des énergies renouvelables et bas carbone. Par ailleurs, nous développons également progressivement l'usage de l'IA générative au-delà des activités d'ingénierie de la Compagnie. Nous agissons aussi en tant que fournisseur de solutions pour la décarbonation des data centers, en France comme à l'international, contribuant ainsi à une transformation durable du secteur numérique. L'empreinte carbone de notre IT est suivie, y compris les usages du cloud sur lequel sont déployés de nombreux modèles d'IA. Par ailleurs, nous avons réduit de 87% la consommation électrique de notre supercalculateur physique de Pau, Pangea 4, ce qui illustre notre engagement en faveur d'infrastructures plus sobres énergétiquement.

Comment la Compagnie TotalEnergies cadre-t-elle l'usage de l'intelligence artificielle ?

L'accès aux solutions d'IA générative est strictement encadré : nos développeurs utilisent des modèles mis à disposition dans un environnement sécurisé (LLM Hub d'Entreprise), et les collaborateurs de la Compagnie peuvent uniquement utiliser des logiciels utilisant des technologies d'IA générative approuvées. Nous nous appuyons sur notre charte d'usage des moyens informatiques et le cadre cybersécurité de la Compagnie, par lequel sont déployés les programmes de conformité tels que la RGPD et l'IA Act, renforcés par des formations ciblées, des communications internes régulières et des processus de gouvernance spécifiques, notamment pour l'IA générative. La supervision de ces usages est assurée par notre Chief Data Officer, qui dispose d'une vision centralisée et coordonne les échanges avec les différents acteurs internes impliqués.

Sensibilisation et formation à l'intelligence artificielle générative : un défi organisationnel

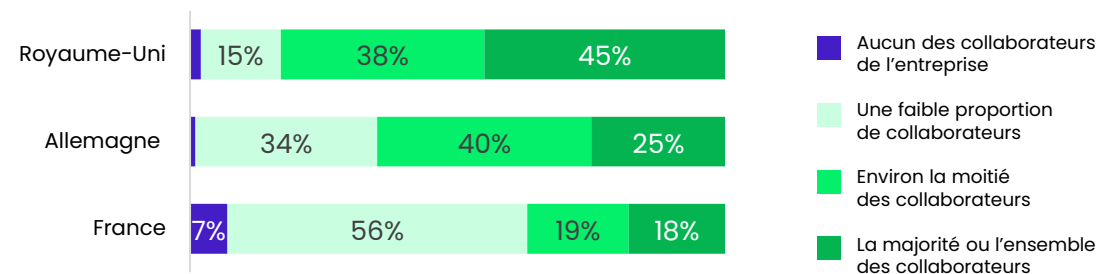
À l'échelle globale, **66 %** des entreprises déclarent qu'au moins la moitié de leurs collaborateurs possède une bonne compréhension des enjeux liés à l'IA générative, et **55 %** estiment qu'ils savent en faire un usage réfléchi. Pourtant, **le niveau de sensibilisation et de formation des collaborateurs** sur l'usage de l'intelligence artificielle (IA) reste **hétérogène entre les pays**, avec un avantage notable pour le Royaume-Uni et l'Allemagne. **83%** des répondants britanniques et **65%** des répondants allemands indiquent que ces compétences sont présentes chez au moins la moitié de leurs collaborateurs, contre seulement **37%** en France, révélant un retard relatif de ce dernier pays en matière de sensibilisation et de formation à l'IA.

En se concentrant sur les entreprises britanniques et allemandes, une autre tendance apparaît : les très grandes entreprises (plus de 5 000 salariés) **ont massifié la sensibilisation**, montrant une corrélation claire entre taille de l'entreprise et niveau de sensibilisation. **80%** des répondants britanniques et allemands de très grandes entreprises considèrent qu'au moins la moitié des collaborateurs a une connaissance des enjeux de l'IA générative, contre **71%** au sein des organisations de moins de 250 salariés.

Si la sensibilisation progresse, l'usage réfléchi de l'IA montre encore des marges de progression. Les très grandes entreprises⁽¹⁾ présentent un écart plus marqué entre sensibilisation et formation que les plus petites : **20 points de pourcentage** d'écart pour les organisations de plus de 20 000 salariés contre **1 point de pourcentage** d'écart pour celles de moins de 250 salariés. Ce constat rappelle l'importance de **lier sensibilisation et formation** afin de **renforcer la maîtrise de l'IA générative** et d'en **promouvoir un usage responsable**, condition aussi de la réduction de l'empreinte carbone des usages numériques.

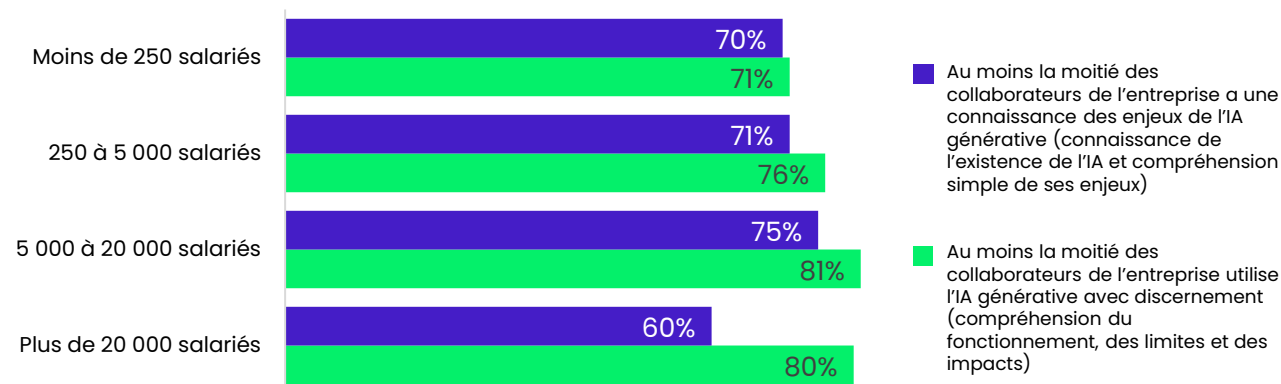
⁽¹⁾Au Royaume-Uni et en Allemagne seulement.

Part de collaborateurs ayant une connaissance des enjeux de l'IA générative (connaissance de l'existence de l'IA et compréhension simple de ses enjeux) et utilisant l'IA générative avec discernement (compréhension du fonctionnement, des limites et des impacts)



Au Royaume-Uni et en Allemagne, une articulation encore perfectible entre sensibilisation et formation

Part d'entreprises britanniques et allemandes au sein desquelles une majorité des collaborateurs a été sensibilisée et formée



Interview



Muriel Signouret
Directrice RSE

Quelle gouvernance a été mise en place au sein de la SNCF au sujet de l'intelligence artificielle ?

À la SNCF, nous considérons l'intelligence artificielle comme un levier puissant de transformation RSE, mais nous en mesurons également les limites et les impacts, ce qui nous conduit à défendre une approche raisonnée et responsable.

Dans cette optique, nous avons mis en place une gouvernance spécifique autour de l'IA, structurée par une charte éthique dédiée et pilotée par un comité de gouvernance des projets IA. Ce comité, dirigé par notre Directeur Général Numérique, sélectionne les projets selon des critères exigeants : éthiques, environnementaux, sociaux, économiques et d'utilité pour l'entreprise. Il a une vocation transverse et veille à partager les initiatives internes tout en priorisant les cas d'usage les plus pertinents.

La Direction RSE a élargi son champ d'analyse à l'IA dans toutes ses dimensions — environnement, éthique, impact humain — et encourage une gouvernance plus intégrée. Notre objectif est clair : associer la RSE à un nombre croissant d'instances décisionnelles autour du numérique et de l'IA, dans une logique de maîtrise transverse des risques soutenue par une vigilance renforcée du conseil d'administration.

Pour cela, nous nous appuyons sur un réseau d'interlocuteurs internes pour explorer ces sujets : la Direction Numérique Groupe, la Direction de l'Éthique (RH), la Direction des Risques et la Direction de l'Innovation et de la Recherche. Nous renforçons également nos liens avec le monde académique, avec l'ambition de créer des passerelles durables entre industriels, chercheurs et acteurs de la French Tech.

Enfin, nous échangeons régulièrement avec d'autres groupes déjà très avancés sur ces sujets, et l'IA s'impose désormais comme un thème incontournable dans les discussions inter-directions RSE. Cette dynamique nous permet de renforcer les synergies internes et



Chantal Joie-La Marle
Directrice Lab SNCF Impact et
Responsable Innovation au sein de la
direction RSE

d'installer une gouvernance durable et intégrée, à la hauteur des enjeux technologiques et sociétaux.

Comment la SNCF a-t-elle encadré le déploiement de l'intelligence artificielle dans l'entreprise et dans sa chaîne de valeur ?

Nous avons structuré le déploiement de l'intelligence artificielle autour d'un cadre éthique et environnemental solide, en capitalisant sur les fondations posées dès 2020 avec notre charte numérique. Cette charte a permis d'ancrer les enjeux de sobriété, d'écoconception et de responsabilité dans tous nos projets numériques, bien avant l'essor de l'IA générative.

Dans la continuité de cette démarche, nous avons élaboré une charte éthique dédiée à l'IA, qui vient compléter et renforcer nos engagements. Elle s'accompagne de la désignation de référents éthiques IA, en lien étroit avec notre réseau d'interlocuteurs « Numérique Responsable », actif depuis plusieurs années. Ce réseau s'appuie sur des correspondants internes et veille à intégrer aux projets numériques un diagnostic systématique d'écoconception dès leur phase de lancement.

Enfin, nous avons étendu notre vigilance à l'ensemble de notre écosystème, en élaborant une charte à destination des fournisseurs. Elle garantit que nos partenaires s'inscrivent dans la même logique de responsabilité et de sobriété numérique.

De quelle manière accompagnez-vous les collaborateurs dans la compréhension des enjeux et l'adoption des bonnes pratiques liées à l'IA ?

L'accompagnement des collaborateurs est au cœur de notre démarche responsable en matière d'intelligence artificielle. À la SNCF, nous avons conçu un parcours de formation structuré, qui permet à

chacun, quel que soit son niveau de responsabilité, de comprendre les enjeux éthiques et environnementaux liés à l'IA, tout en adoptant les bons réflexes d'usage. Ce dispositif s'adresse aussi bien aux équipes opérationnelles qu'aux fonctions support, et inclut une sensibilisation spécifique du COMEX.

Pour rendre ces enjeux concrets, la Direction Numérique Groupe a développé SNCF GPT, notre outil interne d'IA générative. Au-delà de ses usages métiers, il joue un rôle pédagogique fort en intégrant une comptabilité carbone associée à chaque prompt, traduite en kilomètres parcourus en voiture thermique et une fonctionnalité d'optimisation de prompt. Ce mécanisme permet à chaque utilisateur de prendre conscience de l'empreinte numérique générée et d'adopter une posture plus responsable.

« Hors de question de rater le train de l'IA pour la SNCF ! Pour autant, il est de notre responsabilité de réfléchir aux enjeux et d'anticiper les impacts environnementaux, éthiques et sociétaux de l'IA. »

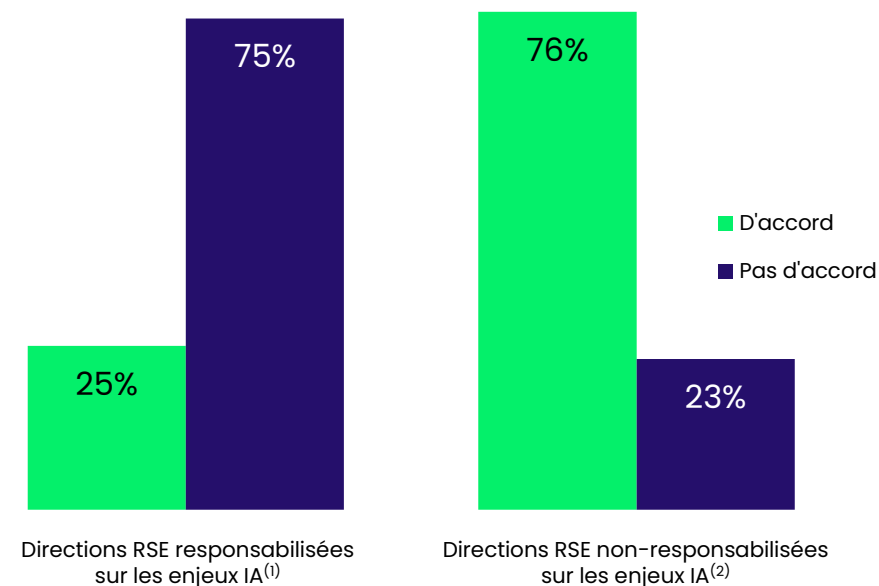
Prendre en compte les impacts ESG de l'intelligence artificielle : une nécessité éthique

L'intégration du critère environnemental dans les arbitrages IA

Dans les entreprises où les directions RSE sont responsabilisées⁽¹⁾, **76 % des arbitrages de projets en lien avec l'intelligence artificielle intègrent systématiquement un critère environnemental**, et **77%** des répondants affirment que leur entreprise a une connaissance précise de l'impact environnemental liés à ses usages de l'IA, soulignant l'impact concret de cette implication. À l'inverse, lorsque les directions RSE ne sont pas responsabilisées sur l'IA⁽²⁾, le critère environnemental n'est pris en compte que dans **25 %** des cas, et seulement **29%** des répondants affirment tout de même que leur entreprise a une connaissance précise de l'impact environnemental lié à ses usages de l'IA.

Ces données révèlent que la considération des impacts environnementaux dans les décisions liées à l'IA est souvent tributaire de l'expertise RSE. Impliquer activement les directions RSE dans la gouvernance de l'IA garantit non seulement l'alignement avec les objectifs environnementaux, mais prépare aussi le terrain pour intégrer les autres enjeux éthiques.

Opinion des répondants sur l'affirmation suivante : L'impact environnemental d'un cas d'usage de l'IA fait partie des critères pris en compte lors des arbitrages de projets



⁽¹⁾ Entreprises au sein desquelles les directions RSE contribuent à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative.

⁽²⁾ Entreprises au sein desquelles les directions RSE ne contribuent pas à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative.

Les directions RSE, garantes de l'éthique et de la prévention des risques psychosociaux liés à l'IA

Risques psychosociaux⁽¹⁾ identifiés au sein des entreprises

Part d'entreprises ayant perçu un risque dans l'intégration croissante de l'IA au sein des activités de son entreprise :



Fidèle à son engagement en faveur d'une transformation responsable et humaine, Wavestone a intégré dans son questionnaire **l'identification des risques psychosociaux liés à l'intelligence artificielle**, un sujet encore peu exploré mais essentiel au regard des enjeux RH et RSE. Ces risques, encore peu étudiés, constituent pourtant une dimension essentielle de la responsabilité sociale de l'entreprise.

Ils regroupent l'ensemble des **facteurs d'origine professionnelle susceptibles de porter atteinte à la santé mentale, émotionnelle ou physique des travailleurs**. Ils résultent d'une combinaison de contraintes organisationnelles, de conditions de travail, de relations interpersonnelles et de facteurs individuels, pouvant générer du stress, de la souffrance psychique, voire des troubles plus graves. L'évaluation de ces facteurs et l'élaboration de plans de prévention sont obligatoires dans les pays interrogés.

Face à la montée de l'IA et à la mise en place de chartes responsables, il apparaît indispensable de ne pas négliger cet angle encore peu exploré, tant sur le plan éthique que social, afin de protéger les collaborateurs et de garantir une gouvernance durable des technologies.

Lorsque les entreprises ont procédé à l'identification des risques psychosociaux, ceux-ci concernent principalement le **maintien de l'emploi**, suivi de près par la **reconnaissance professionnelle**, la **transparence des décisions et l'apprentissage de l'IA comme facteurs d'anxiété**.

Parmi les entreprises dont la direction RSE est responsabilisée sur les enjeux éthiques de l'intelligence artificielle⁽³⁾, **75%** ont mené un travail d'identification des risques psychosociaux. À l'inverse, lorsque la direction RSE n'est pas responsabilisée sur ce sujet, seulement **22%** des entreprises ont procédé à une telle identification.

⁽¹⁾ Définition et catégorisation des risques élaborées à partir de publications de professionnels de la sécurité et de la santé au travail, notamment à partir de [l'Etude des impacts de l'IA par LaborIA Explorer](#) parue en mai 2024.

⁽²⁾ Retrait des entreprises n'ayant pas évalué leurs risques psychosociaux.

⁽³⁾ Entreprises dans lesquelles les directions RSE contribuent à la réflexion sur un usage éthique et durable de l'IA générative.

Autres risques psycho-sociaux identifiés au sein des entreprises sondées :

- **Intensification de la charge mentale**, sentiment de surmenage dû à l'automatisation des tâches simples par l'IA, laissant l'employé gérer les tâches complexes et stratégiques au sein de leur entreprise (**32%**)
- Risque de **désengagement relationnel et d'isolement social** par la déshumanisation des pratiques et l'appauvrissement des interactions sociales au sein de leur entreprise (**28%**)
- **Sentiment de déclassement en termes d'identité**, lié à la perception d'un affaiblissement de la contribution à la société et/ou une perte de sens au sein de leur entreprise (**27%**)
- **Surmenage et pression accrue** en raison de l'augmentation de la charge de travail métier due à la multiplication des tâches confiées au sein de leur entreprise (**24%**)
- **Anxiété** et appréhension des contacts répétés avec l'Intelligence artificielle au sein de leur entreprise (**22%**)

Interview



Violaine Conti
Directrice RSE AXA France

Quelle approche sociale AXA France adopte-t-elle pour le développement et l'usage de l'intelligence artificielle ?

Chez AXA France, nous avons choisi d'intégrer l'intelligence artificielle dans nos activités avec responsabilité et vigilance, en s'appuyant sur une gouvernance dédiée mise en œuvre au niveau du Comité Exécutif. Conscients des enjeux sociaux et environnementaux que cette technologie soulève, nous avons engagé une réflexion approfondie, qui se concrétise aujourd'hui par l'adoption de principes d'Intelligence Artificielle Responsable. Ce cadre interne oriente nos usages et vise à garantir que l'IA soit mise au service de l'humain, dans le respect de nos engagements RSE.

Nous menons également un dialogue étroit avec les partenaires sociaux, au sein d'un comité dédié. Afin de développer ce dialogue et l'expertise de ses membres, tous ont été formés aux enjeux de l'intelligence artificielle. Cette approche collaborative nous permet d'anticiper les impacts sur les métiers et les conditions de travail. Notre ambition est claire : accompagner nos collaborateurs et nos clients dans les transformations induites par l'IA, en veillant à ce qu'elles soient bénéfiques et inclusives.

De quelle manière mettez-vous l'intelligence artificielle au service de l'humain ?

Notre engagement sociétal se traduit aussi par des initiatives tournées vers le grand public. Sur le site de l'association AXA Prévention, nous avons mis en place un coach IA capable de répondre aux questions liées à la prévention des risques routiers et climatiques. Ce coach, limité à une base documentaire interne, garantit des réponses fiables et sans dérive, facilitant ainsi l'accès à une information utile et sécurisée.

De plus, l'intelligence artificielle représente pour nous une formidable opportunité d'améliorer l'expérience client et de renforcer l'efficacité de nos réseaux de distribution. Nous avons par exemple développé un assistant intelligent à destination des agents généraux. Cet outil leur permet d'accéder rapidement à une information fiable et structurée, même dans un environnement complexe et multilingue. C'est une manière concrète de soutenir leur performance opérationnelle tout en améliorant la qualité de service.

Quelle est la démarche d'AXA France en matière d'IA responsable sur le plan environnemental ?

Nous avons fait le choix d'inscrire l'innovation technologique dans une trajectoire de sobriété environnementale. Chaque nouveau projet intégrant de l'IA est évalué en tenant compte de son empreinte carbone. Cette exigence reflète notre volonté de concilier progrès technologique et responsabilité écologique.

La Direction Transformation et Technologies joue un rôle moteur dans cette démarche, avec une équipe dédiée au Green IT et une trajectoire carbone définie à l'horizon 2030. Cette trajectoire, propre à AXA France et partagée avec le Groupe, intègre d'ailleurs les perspectives de croissance liées à l'IA tout en visant une maîtrise de l'empreinte carbone du parc IT.

Nous menons également des actions de sensibilisation auprès de nos équipes, notamment sur les bons usages de notre agent conversationnel AXA Secure GPT. Des gestes simples, comme l'optimisation des requêtes ou la gestion des historiques, permettent de limiter l'impact environnemental de nos outils numériques.

« Nous menons également un dialogue étroit avec les partenaires sociaux, au sein d'un comité dédié dont les membres ont été formés aux enjeux de l'IA. »

Glossaire

CDO : Chief Data Officer : ou Directeur de la Donnée.

Collecte ESG : Processus de rassemblement des données liées aux critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance d'une organisation.

CSRD : Corporate Sustainability Reporting Directive ou Directive européenne de 2023 visant à rendre plus exigeant le reporting extra-financier des grandes entreprises et harmoniser les pratiques à l'échelle européenne.

Datalake : Infrastructure de stockage centralisée permettant de conserver de grandes quantités de données brutes, structurées ou non.

Datapoints : Points de données précis qui doivent être recueilli, mesuré et rapporté pour répondre aux normes de reporting de durabilité définies dans le cadre de la CSRD.

Données carbone, environnementales, sociales : Informations quantitatives ou qualitatives sur les émissions de CO₂, les impacts environnementaux et les enjeux sociaux d'une entreprise.

Données ESG : Données relatives aux performances Environnementales, Sociales et de Gouvernance d'une organisation.

Données extra financières : Informations non comptables reflétant les impacts sociaux, environnementaux et de gouvernance d'une entreprise.

ESG : Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance utilisés pour évaluer la prise en compte des enjeux du développement durable dans la stratégie des entreprises.

GES : Gaz à effet de serre.

IA : Intelligence artificielle

IA générative : Branche de l'intelligence artificielle capable de créer du contenu (texte, image, code, etc.) à partir de données existantes.

IA Traditionnelle : Forme d'intelligence artificielle basée sur des règles, des algorithmes statistiques ou des modèles prédictifs, utilisée pour automatiser des tâches spécifiques sans générer de contenu.

Reporting : Communication de données » en français, consiste en la présentation de rapports sur les activités et les résultats d'une entreprise.

RH : Ressources Humaines.

Risques psychosociaux : Risques pour la santé mentale et physique des salariés liés à l'organisation du travail, au stress ou aux relations professionnelles.

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises, se définissant comme la contribution volontaire des entreprises aux enjeux du développement durable (en anglais : CSR pour 'Corporate Social Responsibility').

Schéma directeur SI ESG : Plan stratégique définissant l'organisation et les priorités des systèmes d'information pour soutenir les enjeux ESG.

Solutions logicielles dédiées : Outils numériques spécifiquement conçus pour répondre à des besoins métiers précis, comme la gestion ESG.

Solutions du marché (SaaS, EPM) : Logiciels standards disponibles sur le marché, souvent en mode SaaS (Software as a Service) ou EPM (Enterprise Performance Management).

Top et middle management : Niveaux hiérarchiques supérieurs et intermédiaires responsables de la stratégie (top) et de sa mise en œuvre opérationnelle (middle).

Remerciements

Contributeurs externes

Pierre-Alexandre BAPST

Directeur du Développement Durable, Hermès

Myriam BENHAMMOUDA

Sustainability Advisor, Direction Sustainability and Climate, TotalEnergies

Maxime BONNAIRE

Responsable Data au sein du pôle performance durable, La Poste

Sophie BOUCHER DE LA CELLE

Directrice adjoint du Développement Durable, Hermès

Sandrine BOUTTIER-STREFF

Directrice de la RSE, Sanofi

Violaine CONTI

Directrice RSE, AXA France

Stéphanie DUPUY-LYON

Directrice de l'Engagement Sociétal, La Poste

Hadjira HAMD AOUI

Responsable de l'équipe Stratégie d'Alignement Climatique, Société Générale

Christophe JACOLIN

Directeur de la stratégie ESG, Crédit Agricole

Chantal JOIE-LA MARLE

Directrice Lab SNCF Impact et Responsable Innovation au sein de la direction RSE, SNCF

Michel LUTZ

Chief Data Officer & Digital Factory Head of Data & AI, TotalEnergies

Alexandre MUSSO

Sustainable Performance Director, Accor

Marie PINEAU

Directrice Performance Durable au sein de la direction de l'Engagement Sociétal, La Poste

Hacina PY

Directrice du Développement Durable, Société Générale

Muriel SIGNOURET

Directrice RSE, SNCF

Contributeurs Wavestone

Cédric BAECHE

Partner

Leah BALL

Manager

Louise CHOCHOD

Consultante

Honorine CONSEIL

Analyste

Lara NOUSSAIR

Analyste

Contributeurs équipe ORSE

Hélène VALADE

Présidente de l'Observatoire de la RSE (ORSE)

Géraldine FORT

Directrice de l'ORSE

Lydie RECORBET

Chargée de Mission Engagement social et sociétal chez ORSE

Wavestone et l'ORSE tiennent également à remercier tous les **répondants au questionnaire** sur lequel repose cette édition du Baromètre RSE.

Contactez nos experts !



Cédric Baecher
Partner, Wavestone



Leah Ball
Manager, Wavestone



Lydie Recorbet
Chargée de Mission
Engagement social et sociétal,
ORSE





Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

WAVESTONE



Observatoire
de la responsabilité
sociétale
des entreprises

Data, éthique, limites planétaires : les nouveaux défis de la RSE à l'ère de l'Intelligence Artificielle

Baromètre RSE 2025 - 4^{ème} édition