

Intelligence Artificielle (IA) & Environnement, Social & Gouvernance (ESG) : Quelles stratégies pour actionner ces nouvelles transformations ?

Travail de Bachelor réalisé en vue de l'obtention du Bachelor HES

par :

Hugo Menoud

Conseiller au travail de Bachelor :

Stéphanie ANKER-BONNET, Chargée de cours

Secrétariat, 11 juillet 2024

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière économie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de Bachelor est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du titre de Bachelor of Science en économie d'entreprise.

L'étudiant-e atteste avoir réalisé seul-e le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. Il ou elle atteste par ailleurs que le travail rendu est le fruit de sa réflexion personnelle et a été rédigé de manière autonome. Ce travail a, en outre, été soumis pour analyse par le logiciel de détection de plagiat préconisé par la filière.

L'étudiant-e accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de Bachelor, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur-e, ni celle du ou de la conseiller-ère au travail de Bachelor, celle du juré-e ou celle de la HEG.

Remerciements

J'aimerais à travers ce travail remercier les personnes et entreprises m'ayant accompagnées durant mes années de bachelor et ayant contribué, de manière directe ou indirecte à ma formation et développement.

J'aimerais remercier ma famille, Denis, Antoinette et Gaël, de m'avoir fourni un cadre propice à l'étude et au travail. Merci de m'avoir permis de pouvoir aller au bout de mon bachelor, dans un cadre tranquille et agréable.

J'aimerais remercier mes camarades de classe, Andrea et Chloé, de m'avoir accompagné, soutenu, aidé. Vous avez rendu mes années de bachelor plus agréables et plus belles. Merci à Michael de m'avoir épaulé durant ces longues soirées d'études.

J'aimerais remercier mes amis de longue date, Nico, Christian, Mattias. Merci de m'avoir permis de tenir bon dans les moments difficiles.

Je tiens à remercier mes employeurs, de m'avoir permis de me développer professionnellement en parallèle de mes études. Merci à MGTS SA et Nestlé.

Merci Claire-Lise d'avoir été la collègue parfaite, professionnelle et fondamentalement humaine.

Merci à Fabio Tittone.

Résumé

Ce travail de bachelor examine l'impact potentiel de l'intelligence artificielle (IA) sur les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur de la vente de biens de consommation. Dans un contexte d'incertitude économique, sociétale et environnementale, cette étude vise à explorer les tendances susceptibles d'influencer l'évolution du secteur dans les années à venir.

L'analyse compare les différents cadres de reporting des performances environnementales et sociales des entreprises (RSE, ESG, CSV) afin d'identifier le plus pertinent pour le secteur étudié. Une analyse macroéconomique et concurrentielle, basée sur des données sectorielles et des rapports d'entreprises, permet d'identifier les principales tendances du marché.

Ces tendances sont ensuite intégrées dans un exercice de scénario planning, permettant d'élaborer des scénarios prospectifs pour le secteur. Sur la base de ces scénarios, l'étude propose des stratégies d'intégration de l'IA visant à renforcer la résilience des entreprises face aux défis futurs.

Ce travail s'inscrit dans une réflexion plus large sur la capacité des entreprises à répondre aux enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance actuels, tout en exploitant le potentiel des nouvelles technologies. Il offre ainsi des pistes de réflexion pour une intégration stratégique de l'IA dans la recherche de performance RSE.

Table des matières

Déclaration	1
Remerciements	2
Résumé	3
Liste des tableaux.....	7
Liste des figures	7
1. Introduction	8
2. Approche méthodologique préconisée et revue de littérature	12
2.1 Objectifs	12
2.2 L'IA, de quoi parle-t-on ?	12
2.3 Analyse comparative des cadres RSE	14
2.3.1 Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE/CSR)	14
2.3.1.1 Définition et composantes du cadre	14
2.3.1.2 Limites du cadre	15
2.3.2 Environnement, Social et Gouvernance (ESG).....	16
2.3.2.1 Définition et composantes du cadre	16
2.3.2.2 Avantages et limites	17
2.3.3 Creating shared values (CSV)	18
2.3.3.1 Définition et composantes du cadre	18
2.3.3.2 Avantages et limites	20
2.3.4 Sélection du cadre RSE	21
2.4 Exemple d'entreprises	22
2.5 Outils d'analyse stratégique	22
2.5.1 Analyse PESTEL.....	22
2.5.2 5 Forces de Porter	24
2.6 Collecte et analyse de données	25
2.6.1 Revue de littérature.....	26
2.6.2 Données qualitatives et quantitatives.....	26
2.6.3 Triangulation et validation des données.....	27
2.7 Outils prospectifs.....	27
2.7.1 Scenario planning	27
2.7.2 Scénarios, Stratégies et Signaux faibles.....	27
2.8 Structure de l'approche méthodologique finale.....	29
3. Analyse.....	29
3.1 Environnement	29
Exemple d'entreprise : Nestlé	29
3.1.1 Mesures clés ESG	30
3.1.2 SASB Standard	31
3.1.3 Analyse préliminaire et point d'attention	31
3.1.4 État actuel du secteur	34

3.1.4.1	Analyse macroéconomique	35
3.1.4.2	Analyse concurrentielle	42
3.1.5	Scénario planning	47
3.1.5.1	Variables pivots	47
3.1.5.2	Hypothèses et Scénarios	50
3.1.6	Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés	51
3.1.7	Synthèse	53
3.2	Social.....	53
3.2.1	Exemple d'entreprise : H&M	53
3.2.2	Mesures clés ESG	53
3.2.3	SASB Standard	57
3.2.4	Analyse préliminaire et points d'attention.....	58
3.2.5	État actuel du secteur	60
3.2.5.1	Analyse macroéconomique	60
3.2.5.2	Analyse concurrentielle	60
3.2.6	Scenario planning	60
3.2.6.1	Variables pivots	60
3.2.6.2	Hypothèses et scénarios	60
3.2.7	Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés	61
3.2.8	Synthèse	63
3.3	Gouvernance	63
3.3.1	Exemple d'entreprise : Apple	63
3.3.2	Mesures clés ESG	64
3.3.3	SASB Standard	64
3.3.4	Analyse préliminaire et points d'attention.....	64
3.3.5	État actuel du secteur	65
3.3.5.1	Analyse macroéconomique	65
3.3.5.2	Analyse concurrentielle	65
3.3.6	Scenario planning	65
3.3.6.1	Variables pivots	65
3.3.6.2	Hypothèses et scénarios	65
3.3.7	Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés	67
3.3.8	Synthèse	68
4.	Synthèse et discussions	69
4.1	Synthèse des résultats et réponse à la problématique	69
4.2	Discussion avec des experts de la transformation digitale	70
4.2.1	Beaucoup d'information, peu de savoir.....	70
4.2.2	More is more is still more.	73
4.2.3	Quid des autres parties prenantes ?	74
4.2.4	Approche systémique encore trop absente ?.....	75
4.2.5	Quel poids pour nos futures générations ?	75
5.	Conclusion	76
6.	Bibliographie	78

Annexe 1 : Approche méthodologique	1
Annexe 2 : Interview Jean Marie Gilliocq	1
Annexe 3 : Interview Victor Svensson	3

Liste des tableaux

Tableau 1 : Mesures ESG de Nestlé	30
Tableau 2 : Analyse PESTEL	42
Tableau 3 : Évaluation de la profitabilité des entreprises du secteur	45
Tableau 4 : Mesures du bien-être des employés	54
Tableau 5 : Inclusion et diversité des employés	55
Tableau 6 : Problèmes soulevés par le comité national en termes de condition de travail	55
Tableau 7 : Droit du travail (travail d'usine)	56
Tableau 8 : Santé et bien-être au travail (travail d'usine)	57
Tableau 9 : Mesures de gouvernance d'Apple	64

Liste des figures

Figure 1 : Évolution de l'intérêt de la recherche « GenAi » sur Google Trend en 2023 ...	8
Figure 2 : Les différents niveaux de l'Intelligence Artificielle	13
Figure 3 : Parties prenantes de l'ESG	16
Figure 4 : Pourcentage d'ingrédients sourcés « éthiquement » entre 2022 et 2023	20
Figure 5 : Cadre ESG	21
Figure 6 – Représentation graphique du PESTEL	23
Figure 7 : Les 5 forces de Porter	24
Figure 8 : Stratégies génériques de Michael Porter	28
Figure 9 : Approche méthodologique	29
Figure 10 : Utilisation et consommation d'eau totale	32
Figure 11 : Utilisation et consommation d'eau dans les régions à haut stress hydrique	33
Figure 12 – Ingrédients clés sourcés de manière « responsable »	34
Figure 13 : Top priorités des entreprises en 2024	35
Figure 14 : Challenges identifiés sur la chaîne d'approvisionnement	36
Figure 15 : 6 forces modifiant l'industrie	37
Figure 16 : Changement technologique potentiel sous 5 ans	39
Figure 17 : Cas pratique d'utilisation de la GenAI / IA	40
Figure 18 : Cas pratique d'utilisation de la GenAI / IA	41
Figure 19 : Augmentation des marges espérée en 2024	43
Figure 20 : Focus stratégique en 2024	44
Figure 21 : Évaluation de la profitabilité des entreprises du secteur	45
Figure 22 : 5 Forces de Porter	47
Figure 23 : Matrice des risques avec tendances	48
Figure 24 : Fournisseurs identifiés « responsables »	59
Figure 25 : Fournisseur avec comité de santé et sécurité	59
Figure 26 : Fiche transparence pour « The T-shirt »	63
Figure 27 : Matrice DIKW	71
Figure 28 : Nombre de catastrophe naturel recensée	72
Figure 29 : Nombre de catastrophe naturel recensé par nombre de morts	73
Figure 30 : Augmentation du PIB mondiale entre 1961 et 2021	74

1. Introduction

Nous sommes aujourd'hui à l'aube d'une nouvelle transformation.

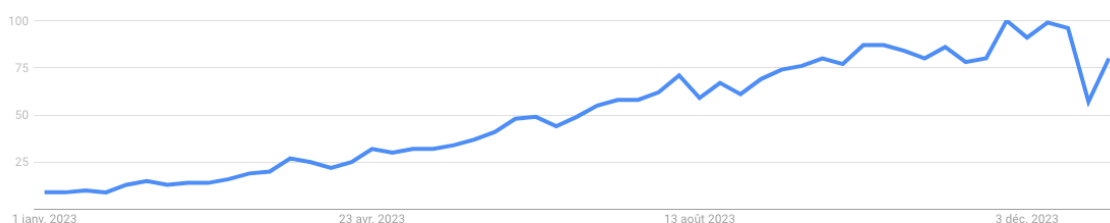
Quelle forme prend-elle ? Difficile à dire. Nous vivons à une période où tout semble s'accélérer. Cependant, la diversité des sujets et la vitesse d'adaptation demandée par nos leaders ne laissent que peu de place à la réflexion et à la stratégie. Nous devons faire, faire vite, faire bien. Mais que devons-nous faire exactement ?

Les sujets d'importance de ce travail, qui nous serviront de contexte et de portée à notre analyse sont l'Intelligence Artificielle et la responsabilité sociétale des entreprises. L'Intelligence Artificielle, ou IA, est une technologie qui permet aux ordinateurs et machines de simuler / répliquer l'intelligence humaine (IBM 2023).

L'IA est étudiée par les sciences de l'informatique, sous l'appellation de « *Machine Learning* » ou « *Deep Learning* ». Elle inspire des processus de prise de décision du cerveau humain et permet de « répliquer l'apprentissage » à partir des données disponibles et d'effectuer des classifications ou des prédictions de plus en plus précises au fil du temps (IBM 2023).

Cette nouvelle technologie est largement dépeinte comme ayant un potentiel disruptif, pouvant impacter de manière significative la plupart des secteurs économiques. Elle a également le potentiel de modifier la manière de travailler d'un grand nombre d'acteurs économiques. Parmi ces technologies, la GenAI est aujourd'hui celle qui gagne fortement en popularité, notamment avec la mise sur le marché de nombreux « *chatbots* » tels que ChatGPT d'Open AI, Claude d'Anthropic, Bard / Gemini de Google, Copilot de Microsoft ...

Figure 1 : Évolution de l'intérêt de la recherche « GenAi » sur Google Trend en 2023



(Google 2024)

« *GenAI* », ou l'IA générative, comprend un ensemble d'algorithmes capables de générer des contenus nouveaux et réalistes - tels que du texte, des images ou du son - à partir des données d'apprentissage (Boston Consulting Group 2024).

En 2024, les entreprises ont véritablement commencé à utiliser cette nouvelle technologie. Dans la dernière enquête mondiale de McKinsey sur l'IA, 65 % des personnes interrogées déclarent que leur entreprise utilise régulièrement la GenAI, soit près du double du pourcentage obtenu lors de leur précédente enquête menée 10 mois auparavant (McKinsey 2024a).

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE), aussi appelée corporate social responsibility (CSR) en anglais, est un business model dans lequel les entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales et leurs interactions avec leurs parties prenantes, au lieu de considérer uniquement les profits économiques (HEC Paris 2024a). D'autres modèles comme l'ESG (Environmental, social, and governance) ou encore CSV (Corporate Shared Values) servent également à évaluer l'impact environnemental et social d'une entreprise. Un rapport de l'entreprise KPMG montre que les organisations internationales sont soumises à une pression réglementaire croissante pour divulguer des informations sur leurs impacts RSE, montrant une augmentation dans leurs investissements RSE pour 90% d'entre elles (KPMG 2023).

Les entreprises doivent donc alterner entre transformation digitale, transformation stratégique et transformation culturelle. Elles doivent tenir compte de leur impact sur l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces transformations peuvent, par exemple, affecter grandement le capital humain, améliorant ou dégradant leurs performances en fonction de la réussite de cette transformation (Shwede, Aburayya, Mansour 2023).

À l'intersection de ces transformations, l'intelligence artificielle se montre comme un outil potentiel pour amplifier, optimiser les initiatives RSE des entreprises, en offrant de nouvelles perspectives pour concilier performance économique, impact social et durabilité. Par exemple, des algorithmes peuvent optimiser les chaînes d'approvisionnement en prédisant avec un certain degré de précision la demande, permettant ainsi de réduire le gaspillage et l'empreinte carbone des entreprises. Une entreprise de vente de bien pourrait utiliser l'IA pour optimiser ses itinéraires de livraison, améliorant ainsi son score environnemental et ses émissions de CO2.

L'interrogation que nous souhaitons amener au travers de ce travail est la suivante :

L'implémentation de l'intelligence artificielle peut-elle favoriser le développement des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur de la vente de biens de consommation ?

Le choix de se concentrer sur les entreprises de vente de biens de consommation s'explique par le fait que ces organisations interagissent avec un large éventail de parties prenantes - des fournisseurs aux consommateurs finaux, en passant par les employés, les communautés locales et l'environnement - offrant ainsi un terrain d'étude idéal pour examiner l'impact potentiel de l'IA sur l'ensemble du spectre des pratiques RSE. Seront également traitées conjointement les entreprises de la distribution, de part à l'interconnectivité des deux industries.

L'objectif de l'étude étant de fournir une revue de littérature sur la problématique étudiée, afin de contextualiser des éléments permettant une compréhension claire des challenges liés à l'implémentation et l'impact de l'IA sur les mesures RSE.

Nous fournirons une analyse basée sur une méthodologie pertinente qui permettra d'apporter des résultats probants et des conseils actionnables pour nos dirigeants. Dessiner les futurs potentiels liés à ces transformations et imaginer les nouvelles manières de travailler, collaborer et vivre en entreprise permet d'offrir une compréhension nécessaire à chaque acteur économique.

Prévenir des risques liés à ces transformations et exposer les impacts sociaux et économiques relatifs est un point d'attention que je souhaite aborder dans ce travail. Cette problématique dépeint son importance lorsque nous nous concentrons sur la santé actuelle du capital humain, de manière générale et en entreprise.

Sur le site de l'Organisation mondiale de la santé, nous pouvons lire :

« En 2019, 970 millions de personnes dans le monde présentaient un trouble mental, les troubles anxieux et les troubles dépressifs étant les plus courants. [...] souffrir d'un problème de santé mentale augmente le risque de suicide et le risque de violation des droits humains. Les problèmes de santé mentale entraînent également des répercussions économiques énormes et représentent une perte de productivité nettement supérieure aux coûts directs des soins qu'ils nécessitent. » (OMS 2024).

Dans le cadre du travail, en 2019, 15% des adultes en âge de travailler souffraient d'un trouble mental. À l'échelle mondiale, on estime que la dépression et l'anxiété font perdre

chaque année 12 milliards de jours de travail, ce qui représente une perte de productivité de 1000 milliards de dollars par an (OMS 2024).

Fournir une étude permettant de contribuer à l'amélioration des conditions de travail du capital humain, pour ainsi améliorer la santé mentale de ce dernier est pour moi une mission qui me tient particulièrement à cœur.

Ayant établi l'importance cruciale de notre problématique et défini nos objectifs, nous allons maintenant présenter l'approche méthodologique qui guidera notre analyse et assurera la pertinence de nos résultats.

2. Approche méthodologique préconisée et revue de littérature

2.1 Objectifs

L'approche méthodologique de cette étude vise à fournir une analyse approfondie et structurée de l'intersection entre l'intelligence artificielle et les pratiques de responsabilité sociétale des entreprises dans le secteur de la vente de biens de consommation. Elle permettra de comprendre le fonctionnement actuel du secteur et ses tendances, ainsi que d'analyser les potentiels changements, risques et opportunités pouvant s'opérer.

Pour ce faire, notre démarche s'articule autour de plusieurs objectifs clés.

Tout d'abord, nous chercherons à établir un cadre théorique solide. Cela implique une analyse comparative des différents cadres RSE (CSR, ESG, CSV) afin de sélectionner celui qui convient le mieux à nos objectifs. Les points d'attention du cadre sélectionné permettront d'articuler l'élaboration du scénario planning, se concentrant l'amélioration des mesures RSE.

Une fois le cadre RSE défini, une analyse de l'environnement et du contexte dans lesquels les entreprises évoluent sera nécessaire. Des outils comme l'analyse PESTEL et les 5 Forces de Porter permettront de comprendre l'environnement macro environnemental et concurrentiel.

La collecte et l'analyse de données nous permettra d'effectuer une revue de littérature exhaustive pour identifier les tendances actuelles, menaces et opportunités. Dans une perspective prospective, nous viserons à développer des scénarios futurs plausibles concernant l'intégration de l'IA dans l'amélioration des pratiques RSE du secteur. Cette démarche nous permettra de proposer des stratégies adaptées en conséquence.

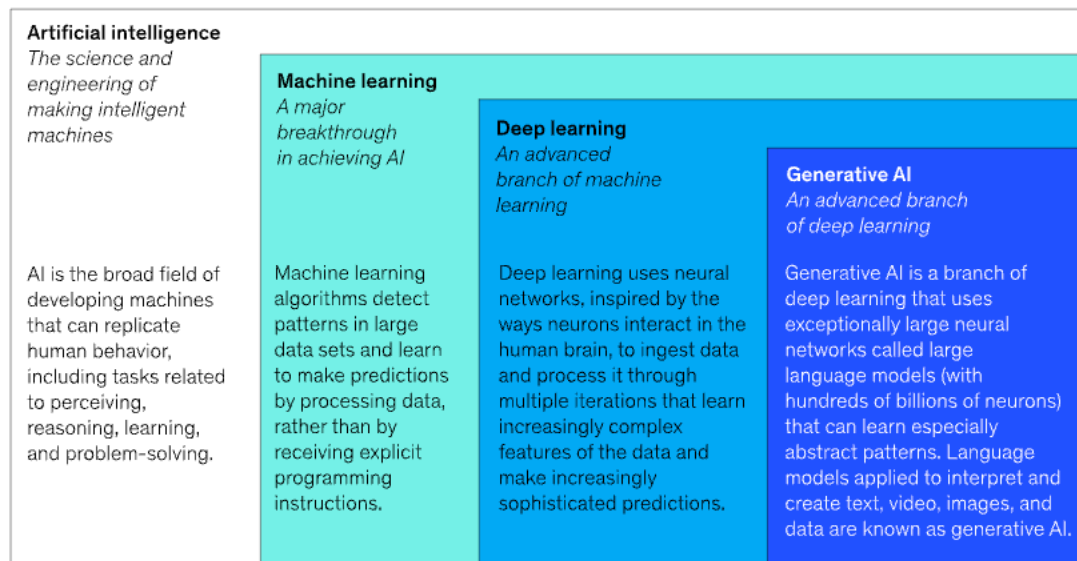
Cette approche vise à fournir une analyse complète et nuancée, des informations sur les tendances actuelles, des scénarios envisageables sur le futur du secteur de la vente de bien et des stratégies actionnables afin de se prémunir des impacts négatifs de ces derniers.

2.2 L'IA, de quoi parle-t-on ?

Le terme intelligence artificielle étant aujourd'hui sur toutes les bouches, peu de monde sait réellement ce qu'il en découle réellement.

Figure 2 : Les différents niveaux de l'Intelligence Artificielle

The evolution of artificial intelligence



McKinsey & Company

(McKinsey 2024b)

Bien qu'aujourd'hui, ChatGPT soit connu du grand public, la technologie qui lui est attaché reste qu'une partie de l'intelligence artificielle. En effet, Chat GPT est un modèle appelé « transformer » et fait partie des technologies appelé « *GenAI* » (Radford et al. 2019).

Pour expliquer simplement, le but de ChatGPT est de réussir à prédire le prochain mot d'une suite de mots, phrases ou paragraphes. C'est cette technologie qui lui permet de répondre à des questions (Radford et al. 2019).

Pourtant, lorsque nous regardons le graphique de Mc Kinsey, on constate que ce n'est qu'une sous-catégorie du « Deep Learning », elle-même sous partie du « Machine Learning », elle-même sous partie de « Artificial Intelligence » (McKinsey 2024b).

Reprenons dans ce sens, qu'est donc que le Deep Learning ?

Le Deep Learning est une version améliorée du Machine Learning. Elle utilise des réseaux neuronaux, inspirés par les neurones que le cerveau humain a, pour digérer et interpréter de l'information (McKinsey 2024b). Suite à un entraînement demandant plusieurs itérations, cette technologie arrive à améliorer sa compréhension et fournir des

« outputs » de plus en plus pertinents (McKinsey 2024b). Nous pouvons retrouver cette technologie dans l'autopilot de Tesla notamment (Tesla 2024).

Qu'est-ce que le Machine Learning ? Le Machine Learning fait référence à des algorithmes qui arrivent à détecter des « *patterns* » dans des larges sets de données. Ils font des prédictions des données qu'ils interprètent sans recevoir des instructions spécifiques (McKinsey 2024b). Cette technologie est notamment utilisée dans un concept appelé le « *data mining* », qui consiste à analyser des gros set de données pour y découvrir des patterns (Twin 2024). Cette technologie est utilisée dans le secteur bancaire pour identifier des tendances boursières ou encore pour détecter des activités ou transactions frauduleuses.

Et finalement, qu'est-ce que l'intelligence artificielle ? Nous pouvons nous référer à la définition générale énoncée dans l'introduction, c'est-à-dire « *la science de créer des machines capables de répliquer l'intelligence humaine* » (McKinsey 2024b).

Nous comprenons ainsi que la GenAi et Chat GPT sont finalement des versions très avancées d'Intelligence Artificielle, mais que bon nombre de technologies peuvent être utilisées pour améliorer les performances RSE des entreprises. L'IA pourrait ainsi permettre une meilleure anticipation de la demande et réduire les risques de surproduction, créer des contrôles qualités plus performants pour réduire les risques de consommation ou encore analyser les sources d'approvisionnement pour sourcer des produits plus étiqes. Ce ne sont que des exemples et le but de cette étude sera d'identifier les potentialités réelles de ces implémentations.

Il est important de préciser que les entreprises développant ces intelligences sont aujourd'hui à l'étude de ces dernières. En effet, il s'avère que les IA tel que Claude s'entraînent et se développent seules. Il est nécessaire de les étudier en aval et de comprendre de quelle manière se sont-elles développées (Anthropic 2024).

2.3 Analyse comparative des cadres RSE

Nous allons ici analyser les différentes méthodes permettant de fournir un « *scope* » (cadre) à notre étude. L'objectif est de sélectionner le scope permettant de répondre aux besoins des entreprises, particulièrement celles du secteur de la vente de bien.

2.3.1 Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE/CSR)

2.3.1.1 Définition et composantes du cadre

Comme défini précédemment, les mesures RSE sont des mesures dans lesquels les entreprises intègrent des préoccupations sociales et environnementales. Un point

d'attention à soulever est que les mesures RSE sont des mesures volontaires, non prescrites dans une loi (HEC Paris 2024a).

Le concept voit le jour dans les années 1953, avec la parution du livre « ***Social Responsibilities of the Businessman*** ». Cet ouvrage, écrit par Howard R. Bowen, est considéré comme la première discussion approfondie sur l'éthique des affaires et la responsabilité sociale des entreprises. Il a posé les bases permettant aux dirigeants d'entreprises et aux universitaires d'intégrer ces sujets dans la planification stratégique et la prise de décision managériale. Bien que rédigé il y a plusieurs décennies, ce livre reste une référence incontournable pour comprendre les enjeux éthiques actuels des opérations commerciales. De nombreux experts le considèrent comme l'ouvrage fondateur sur la responsabilité sociale des entreprises (Bowen 1953).

Des normes sont aujourd'hui disponibles pour aider les entreprises à implémenter des mesures RSE. En matière de reporting RSE, les lignes directrices de la « *Global Reporting Initiative* » se sont imposées comme le cadre de référence le plus utilisé. Une majorité des grandes entreprises s'appuient sur ces standards pour structurer leurs rapports de développement durable.

2.3.1.2 Limites du cadre

Malgré ces cadres et initiatives, la RSE a fait l'objet de nombreuses critiques au fil des années. Ces remises en question soulignent les limites et les défis auxquels le concept est confronté dans sa mise en œuvre pratique.

Il est régulièrement reproché à la RSE de rester trop en marge de l'activité principale des entreprises. Au lieu d'être intégrée au cœur de la stratégie et des opérations, elle est parfois reléguée au rang d'activité annexe, gérée par un département isolé et déconnecté des décisions stratégiques. Cette approche périphérique limite l'impact réel de la RSE et peut la réduire à un simple exercice de communication.

Ensuite, la RSE est parfois perçue comme un simple mécanisme de réparation pour les externalités négatives générées par l'activité de l'entreprise. Cette vision réactive, plutôt que proactive, cantonne la RSE à un rôle de compensation, sans remettre en question les modèles économiques qui sont à l'origine de ces impacts négatifs. Elle peut ainsi apparaître comme une forme de "greenwashing" ou d'écoblanchiment, servant à masquer des pratiques commerciales fondamentalement non durables. (Greenpeace 2024a)

Enfin, une critique récurrente porte sur la conception de la RSE comme une contrainte plutôt qu'un moteur d'innovation. Trop souvent, les entreprises voient la RSE comme une

initiative coûteuse et restrictive, plutôt qu'une opportunité d'innover et de créer de la valeur à long terme. (HEC Paris 2024a)

2.3.2 Environnement, Social et Gouvernance (ESG)

2.3.2.1 Définition et composantes du cadre

« *Environnement, Social et Gouvernance* » (ESG) est un ensemble de critères d'évaluation de la performance des entreprises. Elle mesure la solidité des mécanismes de gouvernance d'une société et sa capacité à gérer efficacement ses impacts environnementaux et sociaux (Gartner 2024). Ce concept est plus récent que le concept de RSE.

En 2004, le terme ESG est devenu « *mainstream* » dans un rapport intitulé « *Who Cares Wins* ». Le rapport illustre comment intégrer les facteurs ESG dans les opérations d'une entreprise, en décomposant le concept en ses trois composantes de base : environnementale, sociale et de gouvernance (ou gouvernance d'entreprise) (Krantz 2024).

Figure 3 : Parties prenantes de l'ESG



(The Global Compact 2004)

Au cours de la décennie suivante, davantage de principes et de cadres ont été créés pour permettre aux entreprises d'intégrer et rendre compte des facteurs ESG.

L'IFRS (International Financial Reporting Standards) a notamment annoncé la création du Conseil des normes internationales d'information sur la durabilité (International Sustainability Standards Board, ISSB) lors de la COP26 à Glasgow pour répondre aux besoins ESG des investisseurs et des marchés financiers (IFRS 2024).

L'IFRS conseille notamment l'utilisation du « *Climate Disclosure Standards Board* » (CDSB) et du « *Sustainability Accounting Standards Board* » (SASB) pour standard en termes de reporting. À noter que le CDSB se concentre principalement sur les aspects environnementaux, tandis que le SASB couvre un éventail plus large de questions ESG. Le SASB est également « industrie spécifique » et en couvre une large partie avec 77 industries (SASB 2024).

Là où la RSE se concentre davantage sur les valeurs et objectifs d'une entreprise en termes d'action environnementale et sociale de manière qualitative et peu structurée, l'ESG permet de fournir aux parties prenantes des données claires permettant de traduire l'impact réel de l'entreprise sur les différents aspects compris dans le cadre (O'Neil 2024). L'ESG va davantage servir à communiquer aux investisseurs des performances concrètes de l'entreprise tandis que la RSE va permettre de communiquer une vision et mission à l'ensemble des parties prenantes.

2.3.2.2 Avantages et limites

Se concentrant sur des mesures quantitatives standardisées, des « *frameworks* » comme le CDSB et le SASB offrent de nombreux avantages.

Tout d'abord, Le CDSB et le SASB apportent une standardisation cruciale dans un domaine auparavant caractérisé par un manque de cohérence. Cette standardisation facilite la comparaison et la compréhension des mesures ESG entre différentes entreprises. Cela permet aux investisseurs et aux dirigeants d'entreprise de prendre des décisions plus éclairées basées sur ces performance ESG (CDSB 2024a).

Ensuite, ces « *frameworks* » améliorent la transparence et la crédibilité des rapports ESG. Par exemple, dans le secteur de la vente de biens de consommation, le SASB fournit des indicateurs spécifiques pour mesurer l'impact environnemental de la chaîne d'approvisionnement, un aspect primordial pour les entreprises de ce secteur.

Enfin, ils aident les entreprises à se conformer aux réglementations environnementales en évolution. Le CDSB travaille en étroite collaboration avec les institutions de l'UE pour s'assurer que son cadre soit en parfaite conformité avec les directives adoptées.(CDSB 2024b).

Ces avantages pourraient être amplifiés par l'utilisation de l'IA, qui offre la possibilité d'automatiser la collecte et l'analyse des données ESG.

Néanmoins, malgré ces avantages il est important de noter que ces « *frameworks* » présentent également certaines limites.

Malgré les efforts de standardisation mentionnée précédemment, le manque d'uniformité des normes et cadre ESG rendent encore aujourd'hui la comparaison entre les performances des entreprises difficiles. De plus, le problème de « *greenwashing* » est également régulièrement soulevé. Les entreprises peuvent utiliser des mesures ESG à leurs bénéfices sans réellement les appliquer dans un objectif réel d'améliorer leurs impacts environnementaux et sociaux (Keates 2023).

Par exemple, dans le cadre des entreprises de vente de bien de consommation, Coca-Cola fut accusé de greenwashing suite à l'affirmation du groupe sur son engagement à la réduction de déchet plastique alors qu'il fait partie des principaux créateurs de ces déchets (Greenpeace 2024b).

Ces limites traduisent (comme les limites citées pour la RSE) un manque de législation contraignante en matière de reporting et de performance ESG. Cette absence de cadre réglementaire strict permet aux entreprises d'adopter une approche sélective dans leur reporting ESG, choisissant les mesures qui leur sont favorables tout en ignorant potentiellement les aspects plus problématiques de leurs activités.

Cette réglementation pourrait inclure des normes minimales de divulgation, des audits indépendants obligatoires, et des sanctions pour les entreprises qui fournissent des informations ESG trompeuses ou incomplètes.

2.3.3 Creating shared values (CSV)

2.3.3.1 Définition et composantes du cadre

« *Creating shared value* » (CSV) ou création de valeur partagée en français, est un concept créé par Michael E. Porter et Mark R. Kramer en 2011, en se concentrant sur les relations entre le progrès économique et sociétal. Par rapport à d'autres concepts tels que la philanthropie ou la responsabilité sociale des entreprises (RSE), Porter et Kramer affirment que la responsabilité sociale des entreprises consiste à créer une valeur partagée, c'est-à-dire à générer des avantages à la fois économiques et sociétaux au lieu de se contenter de donner de l'argent à une certaine cause ou de définir les responsabilités des entreprises pour relever les défis sociétaux (HEC Paris 2024b).

Selon Porter et Kramer, l'objectif de l'entreprise doit être redéfini comme vecteur de création d'une valeur partagée, et pas seulement d'un profit économique seul. C'est ainsi que l'économie mondiale connaîtra une nouvelle vague d'innovation et de croissance de la productivité (Porter, Kramer 2011a).

De plus en plus d'entreprises poursuivent des stratégies de marché implémentant le modèle CSV. Google, IBM, Intel, Nestlé, Unilever ou Wal-Mart sont des exemples d'entreprises qui cherchent à repenser leurs business models à l'intersection entre la société et la performance de l'entreprise (Harvard Business School 2024).

Le modèle se base sur trois points :

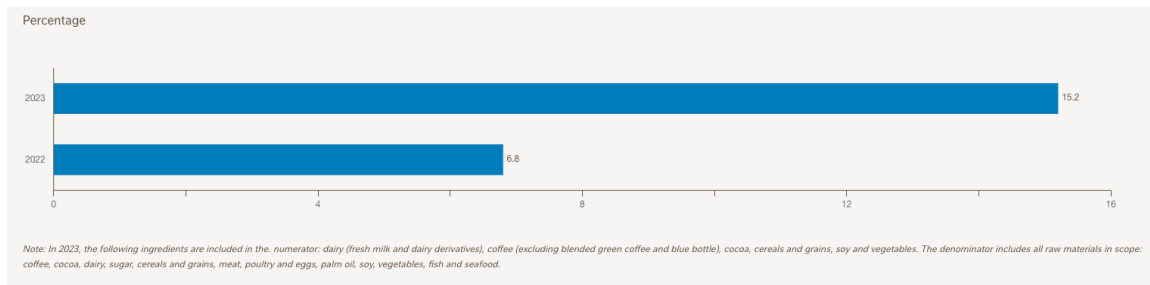
- Repenser les besoins, les produits et les clients
- Redéfinir la productivité dans la chaîne de valeur
- Améliorer l'environnement local et régional des entreprises

Ces trois points faisant partie ainsi d'un cercle vertueux, permettant l'émergence de nouvelles opportunités des acteurs économiques (Porter, Kramer 2011b).

Contrairement à la RSE traditionnelle, souvent perçue comme activité périphérique ou "centre de coûts", la CSV se veut liée à la stratégie centrale de l'entreprise. Porter et Kramer appuie sur le fait que la CSV doit agir comme moteur essentiel à l'innovation et à la croissance économique, et ne doit pas être considérée comme une simple activité secondaire. Là où la RSE traditionnelle peut se manifester par des initiatives « philanthropiques », déconnectées des opérations principales de l'entreprise, la CSV cherche à transformer le cœur du ou des business models pour générer simultanément des bénéfices économiques et sociétaux.

Nestlé a notamment intégré des mesures CSV dans le sourcing de leurs ingrédients, en les achetant chez des cultivateurs exerçant une agriculture régénérative :

Figure 4 : Pourcentage d'ingrédients sourcés « éthiquement » entre 2022 et 2023



(Nestlé 2024a)

2.3.3.2 Avantages et limites

La CSV présente plusieurs avantages significatifs pour les entreprises. Elle permet un alignement entre les objectifs sociaux et économiques, surmontant ainsi la dichotomie traditionnelle entre performance financière et impact sociétal. Cette synergie permet aux entreprises de traiter les problèmes de manière conjointe, et ainsi mobiliser des ressources pour aborder des enjeux sociaux et environnementaux tout en poursuivant leurs objectifs de croissance. De plus, la CSV, étant intégrée au cœur de la stratégie d'entreprise, assure une durabilité à plus long terme des initiatives. Cela permet notamment de les rendre moins vulnérables aux pressions économiques. Cette approche peut améliorer la compétitivité de l'entreprise en stimulant l'innovation et en optimisant la productivité. En transformant les défis sociétaux en opportunités d'affaires, la CSV permet aux entreprises de se différencier sur un marché, d'améliorer la rétention de talents ou encore et de nouvelles sources de valeur économique tout en contribuant positivement à la société et à l'environnement. Cette approche holistique positionne ainsi les entreprises non seulement comme des acteurs économiques performants, mais aussi comme des acteurs sociaux vecteurs de changements positifs capables de générer une « vraie » valeur durable pour l'ensemble des parties prenantes.

La CSV présente néanmoins plusieurs limites. Il est notamment soulevé que le concept manque d'originalité, reprenant en grande partie des idées couvertes dans la littérature scientifique sur la RSE et l'innovation sociale, sans pour autant leur rendre suffisamment justice (Crane et al. 2014). La CSV adopte également une vision optimiste des situations « win-win » (Crane et al. 2014). Le concept ne fournit également pas une base éthique solide, particulièrement utile dans les situations complexes où les intérêts économiques et sociaux s'opposent (Menghwar, Daood 2021). Enfin, en parallèle au

« *greenwashing* », il existe un risque de « *CSV-washing* ». Certaines entreprises pourraient en effet, de la même manière que le *greenwashing*, utiliser la CSV de manière superficielle, sans apporter de changements significatifs à leurs pratiques, dans le but d'améliorer leur image dans réellement créer de « *shared values* » (Menghwar, Daood 2021).

2.3.4 Sélection du cadre RSE

Suite à l'analyse des différents cadres, l'étude utilisera le cadre ESG pour évaluer l'impact de l'IA sur les pratiques RSE dans le secteur de la vente de biens de consommation. Ce choix se justifie par la standardisation et la praticité des mesures quantitatives.

Figure 5 : Cadre ESG



(Genesis 2023)

Les standards SASB, couvrant les spécificités du secteur, fournissent des indicateurs ciblés permettant de renforcer la pertinence de l'analyse. L'alignement de l'ESG avec les attentes des différentes parties prenantes tel que les investisseurs garantit l'applicabilité pratique de nos résultats. Néanmoins, il me semble intéressant d'incorporer des éléments de la CSV pour explorer comment l'IA pourrait générer de nouveaux « *business models* » et ainsi permettre de générer des valeurs partagées. Cette méthodologie hybride nous permettra, en plus d'observer l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur les mesures ESG actuelles des entreprises, d'imaginer de nouveaux business models intégrant directement ces aspects de valeurs partagées.

2.4 Exemple d'entreprises

Comme précisé précédemment, nous nous concentrerons sur les entreprises exerçant dans le secteur de la vente de bien de consommation. On parle de bien de consommation les produits destinés au consommateur final. On y retrouve dans ce secteur des acteurs comme Apple, Samsung, Nestlé... (Statista 2024)

Une entreprise sera sélectionnée par couvrir chaque point de l'ESG, Environnement, Social et Gouvernance. Il nous faudra donc trois entreprises pour mener à bien notre analyse.

Le choix se fera sur plusieurs critères. D'abord, la disponibilité de rapport et documentation (relatifs aux performances ESG) est essentiel pour mener à bien l'analyse. Ensuite, et en corrélation avec le premier critère, la taille de l'entreprise traduira directement de l'impact de celle-ci les acteurs de la société. Enfin, souhaitant garder une vision macroscopique, nous chercherons des entreprises opérantes à l'internationale.

2.5 Outils d'analyse stratégique

Maintenant que le cadre d'étude est fixé, il est temps de comprendre dans quel environnement les entreprises du secteur de la vente de biens évoluent. Pour cela, l'introduction d'outils d'analyse stratégique semble pertinente pour fournir un certain nombre d'informations nécessaires. Des outils tels que le PESTEL ou les 5 Forces de Porter semble être une façon reconnue et efficace pour établir le contexte économique dans lequel une entreprise évolue.

2.5.1 Analyse PESTEL

Une analyse PESTEL est un outil utilisé pour analyser et surveiller les facteurs macro-environnementaux ayant un impact sur une organisation, une entreprise ou un secteur d'activité (Reznowski 2023). Cet outil est une variante de l'outil « *PEST* » développé dans les années 1967 par Aguilar (Aguilar 1967).

L'objectif principal de l'outil est de permettre aux entreprises de comprendre et anticiper les changements, les opportunités et les menaces afin d'ajuster leur stratégie. L'entreprise n'est supposément pas en capacité d'exercer une force sur ces éléments.

Figure 6 – Représentation graphique du PESTEL



(IONOS 2023)

Les différents facteurs environnementaux pris en compte par l'outil sont :

Politique : Comprend les tendances en termes de politiques gouvernementales, de régulation, changement institutionnel...

Économique : Comprend les tendances en termes de croissance économique, actuelle et future, les taux d'intérêt, le taux de chômage ou encore le coût de la main-d'œuvre.

Social : Comprend les tendances en termes démographiques (âge, sexe, race...) ; les attitudes et opinions de la population, les changements socioculturels ; les tendances ethniques et religieuses ou le niveau de vie. (Reznowski 2023)

Technologique : Comprend les tendances en termes d'investissement en recherche et développement, l'innovation, l'arrivée de technologie disruptive... (IONOS 2023)

Environnemental : Comprend les tendances en termes de disponibilité des matières premières, les considérations éthiques et environnementales, la pollution... (Reznowski 2023)

Legal : Comprend les tendances en termes législation, adoption de lois environnementales, sécuritaires, de santé... (IONOS 2023)

Il est essentiel de comprendre que les six facteurs du PESTEL ne sont pas indépendants les uns des autres. En pratique, les entreprises utilisent l'analyse PESTEL comme point

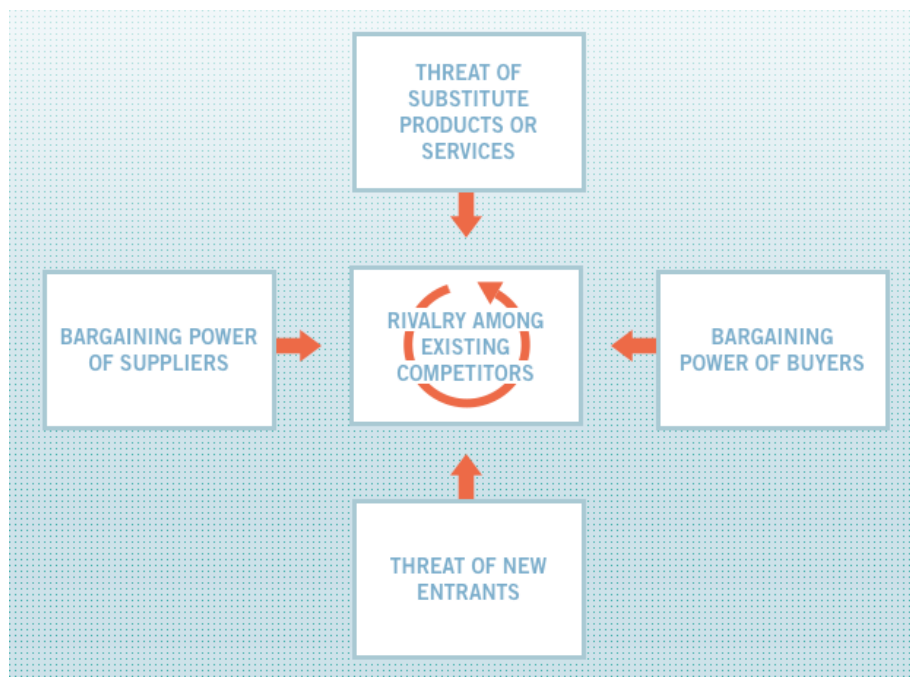
de départ pour la planification stratégique, l'évaluation des risques, et la prise de décision à long terme. (IONOS 2023)

Elle est souvent combinée avec d'autres outils d'analyse stratégique tel que les 5 forces de Porter pour fournir une compréhension plus complète de l'environnement d'affaires.

2.5.2 5 Forces de Porter

Les « 5 Forces de Porter » est un cadre permettant de comprendre les forces concurrentielles présentes dans un secteur de l'économie. Ce modèle fut décrit pour la première fois en 1979 dans le « *Harvard Business Review* » par Michael Porter (Porter 1979). L'analyse des 5 forces peut aider les entreprises à évaluer l'attrait du secteur, la manière dont les tendances affectent la concurrence, la compétitivité et le positionnement.

Figure 7 : Les 5 Forces de Porter



(Porter 1979)

Ces 5 forces sont :

Menace des nouveaux entrants : De nouveaux entrants peuvent forcer les acteurs existants d'un secteur à modifier les prix et / ou à dépenser plus pour conserver leur position dans l'industrie (Porter 1979). Dépendant des barrières à l'entrée du marché, il est possible pour de nouveaux entrants de modifier considérablement un secteur, comme Tesla avec le secteur de l'automobile (Normand 2023)

Forces de négociations des fournisseurs : En fonction de la puissance des fournisseurs, il peut être difficile de faire valoir les intérêts d'une entreprise par rapport à

ceux du fournisseur. Si un fournisseur détient le monopole sur la distribution d'un produit, il peut facilement augmenter les prix ou exiger des conditions avantageuses (Porter 1979).

Force de négociation des acheteurs : De la même manière que pour les fournisseurs, les acheteurs influent dans un secteur et peuvent exiger des prix plus avantageux au risque de changer de produit de consommation. Un exemple parlant est celui du secteur de l'armement, avec un petit nombre d'acheteurs influents (pays) par rapport au nombre d'offrant (Porter 1979).

Menace des produits de substitutions : Un produit répond à un besoin. Lorsque ce besoin peut être comblé par un grand nombre de produits, cela exerce une pression sur l'industrie. Un produit trop cher ou ne répondant que partiellement aux besoins du consommateur peut les pousser à choisir un produit de substitution (Porter 1979).

Le degré de compétition entre les acteurs : Plus la compétition entre les acteurs du secteur est importante, plus une pression est exercée sur les prix et les offres de produits. La compétition peut être virulente dans des marchés où la croissance est lente ou encore lorsque les barrières à la sortie sont importantes (Porter 1979).

L'utilisation conjointe des deux outils permet une compréhension générale mais pertinente. Le PESTEL nous permet de comprendre les aspects macro-environnementaux affectant le secteur tandis que les 5 Forces de Porter traduisent les forces et pressions exercées sur le secteur entre acteurs économiques. Utilisés conjointement, ces outils permettent une analyse holistique et aide à identifier les leviers stratégiques potentiels. Dans le cadre de la vente de bien de consommation, le PESTEL nous permettra par exemple de comprendre les tendances sociales et technologiques actuelles, en liens directs avec l'IA et les mesures ESG que nous cherchons à étudier. Les Forces de Porter nous permettront de garder à l'esprit les spécificités du secteur afin de fournir des stratégies réalisables.

2.6 Collecte et analyse de données

L'objectif de la collecte et analyse de données est de traduire les activités actuelles du secteur en informations claires et pertinentes, servant de ressource nécessaire à la création de stratégies prospectives.

À travers la lecture et l'interprétation de la documentation et des différentes données, nous chercherons à comprendre l'état actuel de l'utilisation de l'IA dans l'amélioration de leurs pratiques ESG mais aussi d'identifier les tendances, les défis et les opportunités qui se présentent aujourd'hui. Cette approche servira également à combler les éventuelles

lacunes identifiées précédemment, c'est-à-dire d'ajouter une dimension long terme des tendances du secteur et admettre certaines nuances et complexités que les outils stratégiques utilisés omettent volontairement.

Enfin, l'objectif sera de comparer la revue de littérature par rapport à la réalité de l'industrie et comprendre si les tendances traduisent les résultats des études menées ou au contraire dessinent de nouvelles perspectives.

2.6.1 Revue de littérature

Une revue de littérature présente et évalue la documentation sur un sujet dans le but de le situer par rapport aux recherches antérieures ou à l'information existante (Université de Montréal 2024).

Procéder à une revue de littérature nous permet de sortir du cadre théorique et d'explorer l'information relatant la réalité. Cette revue se fait au travers de l'évaluation et de la comparaison des différentes publications académiques, rapports sectoriels et études de cas. Les critères de sélection de la revue de littérature sont la crédibilité de la source d'information, le lien avec notre sujet d'étude et la volatilité de l'information.

Les sources d'information que nous privilégierons sont les sites d'information spécialisés et les répertoires d'articles scientifiques. Des sites tel que TechCrunch, Wired ou encore MIT Technologie Review sont des sites de référence pour s'informer des avancées technologiques. Harvard Business Review ou MIT Sloan Business Review couvrent davantage les actualités en management et leadership et enfin, Financial Times Climate ou The Guardian Climate sont des sources d'information à considérer pour les sujets traitant de la crise climatique. Pour les répertoires d'articles scientifiques, Arxiv, Research Gate ou Springer sont des sources d'information pertinentes.

2.6.2 Données qualitatives et quantitatives

Une étude mêlant données qualitatives et quantitatives permet conjointement d'analyser la réalité de manière empirique ainsi que d'expliquer les aspects contextuels et émotionnels sous-jacents (Survey Monkey 2024).

Les données qualitatives seront intégrées en récoltant des enquêtes préalablement menées par des entreprises spécialisées tel que l'IFOP, l'IPSOS ou encore Nilsen, tandis que les données quantitatives seront récoltées par le biais des différents rapports ESG, bases de données publiques et études statistiques. Des sources d'information tels que Statistas, Our World in Data, Deloitte, McKinsey nous aiderons à récolter de nombreuses données exploitables.

2.6.3 Triangulation et validation des données

Afin d'éviter un biais de confirmation, une triangulation des données est nécessaire afin de s'assurer que l'analyse reste pertinente.

2.7 Outils prospectifs

2.7.1 Scenario planning

Afin de pouvoir créer les scénarios couvrant les trois parties de l'ESG, nous allons utiliser une méthode appelée « *scenario planning* ». L'objectif du scénario planning est de se projeter dans les transformations potentielles d'un secteur en explorant les différents signaux actuels (Johnson et al. 2020).

Néanmoins, pour répondre à notre problématique, il est important d'ajouter un cadre limitant l'exploration à l'impact potentiel de l'intelligence artificielle sur les mesures ESG que nous aurons sélectionné. Pour cela, des points d'attentions nous permettront de conserver ce cadre pour l'exercice. Ainsi, nous pourrions hypothétiser des scénarios rentrant dans notre cadre d'étude. Un exemple serait « *Amélioration des volumes de production grâce à l'intelligence artificielle* ».

À la suite de notre analyse macroéconomique et concurrentielle, nous ciblerons les variables pivots nécessaires pour l'élaboration d'un scénario.

Les variables pivots sont les tendances avec le plus fort degré d'incertitude et le plus fort degré d'impact. Les variables identifiées (PESTEL) seront placées dans une matrice des risques pour comprendre lesquels sont véritablement « pivot ». Ces variables nous serviront ainsi à émettre des hypothèses se transformant par la suite en scénarios (Johnson et al. 2020).

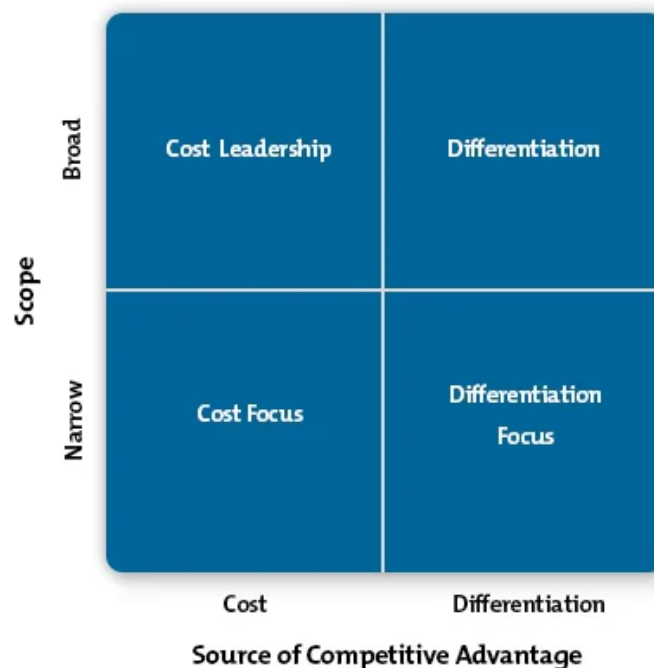
Afin d'aider à la mise en relation des tendances et à la rédaction de ce scénario planning, nous utiliserons Claude 3 d'Anthropic. L'objectif étant de collaborer avec l'IA, le choix et la reformulation des hypothèses, scénarios et stratégie se feront uniquement par réflexion et compréhension humaine.

2.7.2 Scénarios, Stratégies et Signaux faibles

Finalement, Le scénario planning nous donnera matière pour énoncer un scénario et envisager une stratégie capable de mitiger les risques liés à son impact.

Les stratégies se baseront sur les stratégies génériques annoncées dans le livre de Michael Porter : « **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance** » (Porter 1985).

Figure 8 : Stratégies génériques de Michael Porter



(MindTools 2024)

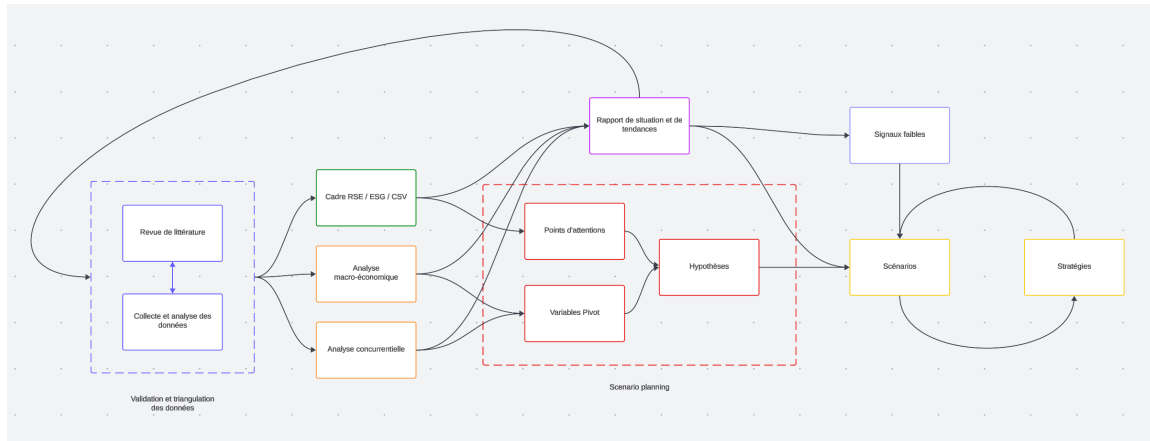
Ces stratégies consistent à chercher une domination soit par les prix soit par la proposition différenciée des produits ou services proposés, et cela dans un périmètre plus ou moins large (Porter 1985).

Nous chercherons à identifier les signaux faibles liés à l'application de la stratégie. Les signaux faibles sont des informations souvent cachées dans les flux de médias sociaux et offrent aux entreprises des alertes pour garder une longueur d'avance sur leurs concurrents (Harrysson, Métayer, Sarrazin 2024). Bien que cette technique semble peu concrète, il est possible d'en tirer de réel bénéfice. Le détaillant américain Nordstrom a notamment vu le potentiel de Pinterest avant l'heure et a ainsi gagné l'attention de million de clients (Harrysson, Métayer, Sarrazin 2024).

2.8 Structure de l'approche méthodologique finale

Disponible dans l'annexe 1.

Figure 9 : Approche méthodologique



(Menoud 2024a)

3. Analyse

3.1 Environnement

Exemple d'entreprise : Nestlé

« Les avantages commerciaux et l'impact sociétal positif doivent se renforcer mutuellement. C'est le cœur de notre approche de la création de valeur partagée. Notre entreprise ne peut réussir à long terme que si elle crée de la valeur pour toutes les parties prenantes. » (Nestlé 2024b)

Ceci est une phrase que nous pouvons retrouver sur le site officiel de Nestlé, communiquant de manière claire ses intentions en matière de RSE.

Néanmoins, cette même entreprise a souvent été pointée du doigt pour ces mauvaises pratiques. Récemment, l'entreprise fut prise dans un scandale suite à la révélation de traitement illégale de ces eaux en bouteilles (Foucart 2024).

Il est donc intéressant d'étudier cette entreprise qui est implémentée dans 188 pays et emploie environ 270'000 employés (Nestlé 2024c) pour constater les efforts ESG fournis, les tendances actuelles que son secteur traduit et des scénarios et stratégies impliquant qu'elle pourrait mettre en place pour améliorer son impact ESG.

3.1.1 Mesures clés ESG

Voici le tableau des mesures clés ESG que Nestlé rapporte dans son rapport « *Creating Shared Value and Sustainability Report 2023* » :

Tableau 1 : Mesures ESG de Nestlé

KEY PERFORMANCE INDICATOR	2021	2022	2023
Net reduction of GHG emissions vs. 2018 baseline ¹ (%)	–	–	13.58%
Primary supply chains for meat, palm oil, pulp and paper, soy and sugar assessed as deforestation-free (%)	97.2%	99.1%	97.9%
Primary supply chains for cocoa and coffee + meat, palm oil, pulp and paper, soy and sugar assessed as deforestation-free (%)	–	–	93.4% ²
Key ingredients sourced from farmers adopting regenerative agricultural practices ³ (%)	n/a	6.8%	15.2%
Water use reduction in factories (million m ³)	2.30	2.38	3.00
Key ingredients Responsibly Sourced (%)	16.3%	22% ⁶	36.2%
Number of servings of affordable nutrition with micronutrient fortification (MNF) (billions)	128.4 ⁷	129.2	127.6
Plastic packaging designed for recycling (%)	74.9%	81.9%	83.5%
Virgin plastic reduction versus 2018 baseline (%)	8.1%	10.5%	14.9%
Millions of young people around the world with access to economic opportunities since 2017	3.8	5.6	7.7 ⁸
Management positions held by women (%)	–	–	46.4% ⁹

(Nestlé 2023)

De nombreuses mesures ciblent l'aspect environnemental de l'ESG. Nous retrouvons des réductions de gaz à effet de serre, de l'approvisionnement de matières première respectueuses de l'environnement ou encore des réductions d'utilisation d'eau ou de plastique non recyclé.

3.1.2 SASB Standard

Le standard SASB – IFRS sélectionné qui correspond le plus au secteur dans lequel exerce Nestlé est le Standard « *Processed Food* ».

Parmi les mesures présentes dans le standard, deux standards semblent s'aligner avec les mesures ESG rapporté par Nestlé :

« *FB-PF-140a.1. (1) Total water withdrawn, (2) total water consumed, percentage of each in regions with High or Extremely High Baseline Water Stress* » (IFRS 2023a).

Pour les mesures du point FB-PF-140a.1 :

Les mesures demandent de déclarer la quantité d'eau utilisée et consommée. Il est également demandé de distinguer l'endroit où l'eau est consommée en fonction de son niveau de stress hydrique (IFRS 2023a).

Le stress hydrique qualifie une situation dans laquelle la zone se trouve en difficulté face à la disponibilité de ressource en eau. On parle de stress hydrique lorsque la demande est supérieure à l'offre en eau dans ladite zone (GEO 2023).

« *FB-PF-430a.1. Percentage of food ingredients sourced that are certified to thirdparty environmental or social standards, and percentages by standard* » (IFRS 2023a)

Pour les mesures du point FB-PF-430a.1:

Les mesures visent à déterminer et justifier le pourcentage d'ingrédients achetés certifiés « responsables » selon des normes environnementales ou sociales. Ils peuvent être certifiés par des standards tels que le « *Fairtrade international* » ou le « *Rainforest Alliance* » notamment (IFRS 2023a).

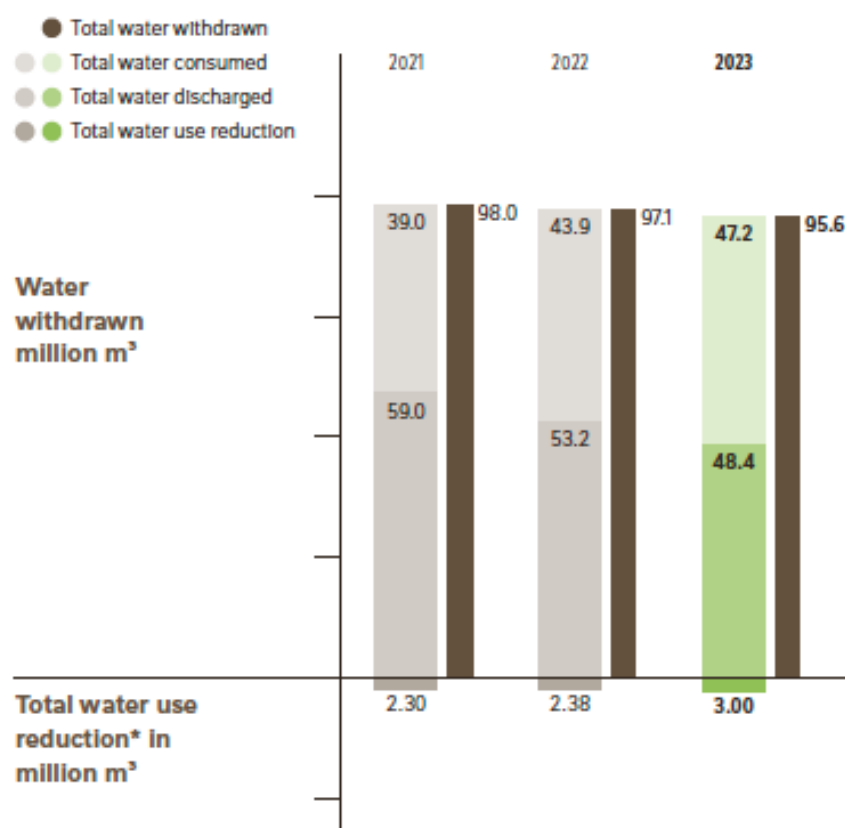
3.1.3 Analyse préliminaire et point d'attention

L'analyse préliminaire permet de faire le lien entre les mesures mentionnées et le standard IFRS, présenté la réalité actuelle de Nestlé et fournir des points d'attention nécessaires à l'élaboration de notre scénario planning.

Premièrement, Nestlé relate une utilisation d'eau de 95.6 de million de mètres cubes en 2023 contre 98 millions en 2021. Sur ces 95.6, 47.2 sont consommés (Nestlé 2023).

Figure 10 : Utilisation et consommation d'eau totale

To reduce water use in our factories by 6 million m³ between 2021 and 2023
(million m³)



* This corresponds to the sum of water use reductions obtained from Improvement projects realized in factories during the year.

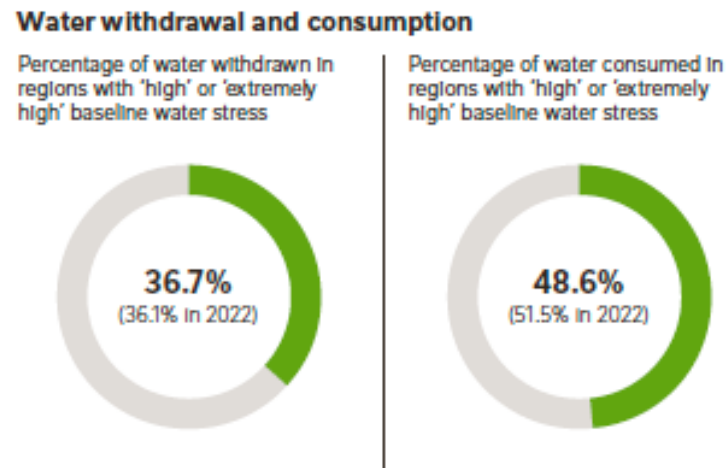
(Nestlé 2023)

La réduction absolue est donc de 2.4 millions de mètres cubes. Cependant Nestlé explique que grâce aux projets d'améliorations mises en place, ils ont économisé 6 millions de mètres cubes. Il semble utiliser des méthodes tel que le « *Drip irrigation* » ou l'irrigation goutte à goutte (présenté dans l'exemple Solis du rapport). Cette méthode qui consiste à placer des tubes et de faire couler de manière lente et continue de l'eau. Le fait de garder le sol humide constamment offre une irrigation plus optimale (Rhode Island University 2014).

Ensuite, Nestlé montre dans son rapport que sur le total d'utilisation d'eau, 36.7% de cette eau est utilisée dans les régions jugées à un « haut » voire « très haut » stress hydrique.

Ce pourcentage augmente pour la consommation totale d'eau, passant à 48.6% (Nestlé 2023).

Figure 11 : Utilisation et consommation d'eau dans les régions à haut stress hydrique

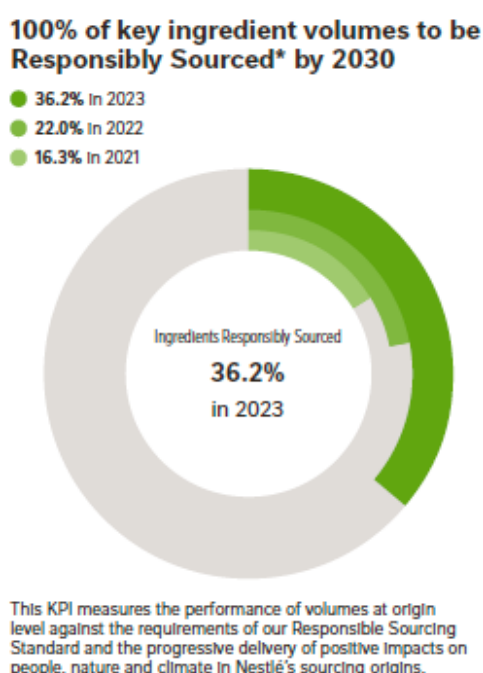


(Nestlé 2023)

Nestlé ne fournit pas davantage d'explications sur ces chiffres. Nous pourrions créer l'hypothèse que le pourcentage d'eau est supérieur en consommation qu'en utilisation dans ces régions car les usines sont moins modernes que dans des pays développés, facilitant la perte d'eau lors des différents processus de productions.

Pour le sourcing responsable, Nestlé rapporte un approvisionnement en ingrédient clef qualifié « responsable » de 36.2%, montrant une augmentation de 20% environs par rapport à 2021 (Nestlé 2023). À noter que ces chiffres doivent être modérés, puisqu'ils rapportent d'un standard Nestlé et non d'un standard externe à l'entreprise. Bien que nous ne puissions ni affirmer ni réfuter une démarche de CSV – washing, il reste néanmoins important de tenir compte de ces éléments pour notre analyse.

Figure 12 – Ingrédients clés sourcés de manière « responsable »



(Nestlé 2023)

Maintenant que cette analyse préliminaire est terminée, nous pouvons énoncer les points d'attention suivant :

Optimisation de l'utilisation de l'eau dans le processus de fabrication grâce à l'IA.

Traçabilité et transparence des chaînes d'approvisionnement renforcées par l'IA

Ces points d'attention servent de cadre de départ pour nos scénarios planning. Ils nous fournissent un cadre restreint nous permettant de nous concentrer sur des aspects concrets que l'entreprise souhaite améliorer par le biais de ces actions ESG.

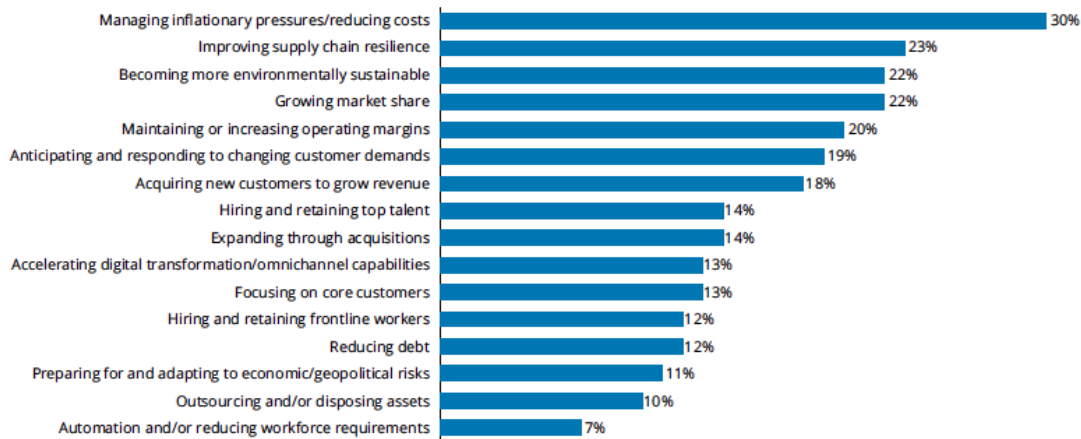
3.1.4 État actuel du secteur

Les rapports de tendances rédigés par Deloitte nous permettent de comprendre les tendances macroéconomique et concurrentielle affectant le secteur de la vente de bien de consommation et de la distribution. Nous allons utiliser conjointement les rapports intitulés « *2024 consumer products industry outlook* », le « *Deloitte Global Retail Outlook 2024* » et le « *2023 technology industry outlook* » pour façonner notre PESTEL et 5 Forces de Porter. Les analyses couvriront les deux secteurs conjointement, de part leur interconnectivité.

3.1.4.1 Analyse macroéconomique

Selon le « *Deloitte Global Retail Outlook 2024* », voici les priorités des entreprises pour 2024 :

Figure 13 : Top priorités des entreprises en 2024

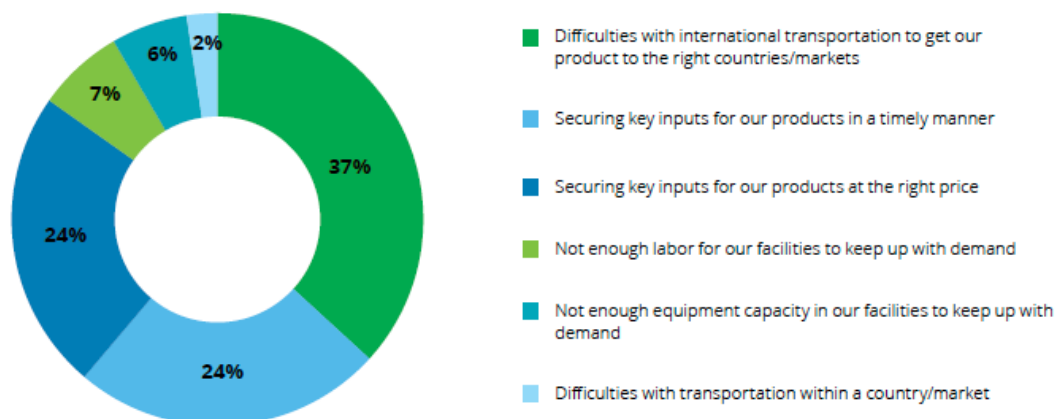


(Walton et al. 2024)

Largement devant les autres, gérer les pressions inflationnistes est une priorité essentielle pour les entreprises de distribution. Bien que l'inflation soit en retrait, il semblerait que plusieurs facteurs tel que le « *shift* » pour une consommation de service en augmentation par rapport à la consommation de bien, ainsi que la perte de pouvoir de consommation des acteurs pousse l'incertitude à perdurer (Walton et al. 2024).

Ensuite, le COVID 19 a su montrer la fragilité et la vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement (Walton et al. 2024). Aujourd'hui, les entreprises cherchent de nouvelle manière de penser leurs chaînes d'approvisionnement, plus agile et moins dépendante de la Chine notamment. Cette tendance est accompagnée de politiques industrielles favorables en Europe, Japon et États Unis (Walton et al. 2024). On constate que la collaboration entre entreprises est envisagée pour améliorer les prévisions de demandes des consommateurs (Walton et al. 2024). Dans le rapport « *2024 consumer products industry outlook* », voici les challenges identifiés par les entreprises de vente de bien de consommation :

Figure 14 : Challenges identifiés sur la chaîne d'approvisionnement



Source: Based on Deloitte's analysis of executive surveys for the 2024 Consumer Products Industry Outlook (N=250).
Q12. What is your most difficult supply chain challenge?

(Handrinos et al. 2024)

Enfin, nous constatons que l'aspect environnemental des activités des entreprises est aujourd'hui une priorité identifiée et placée la troisième place du classement.

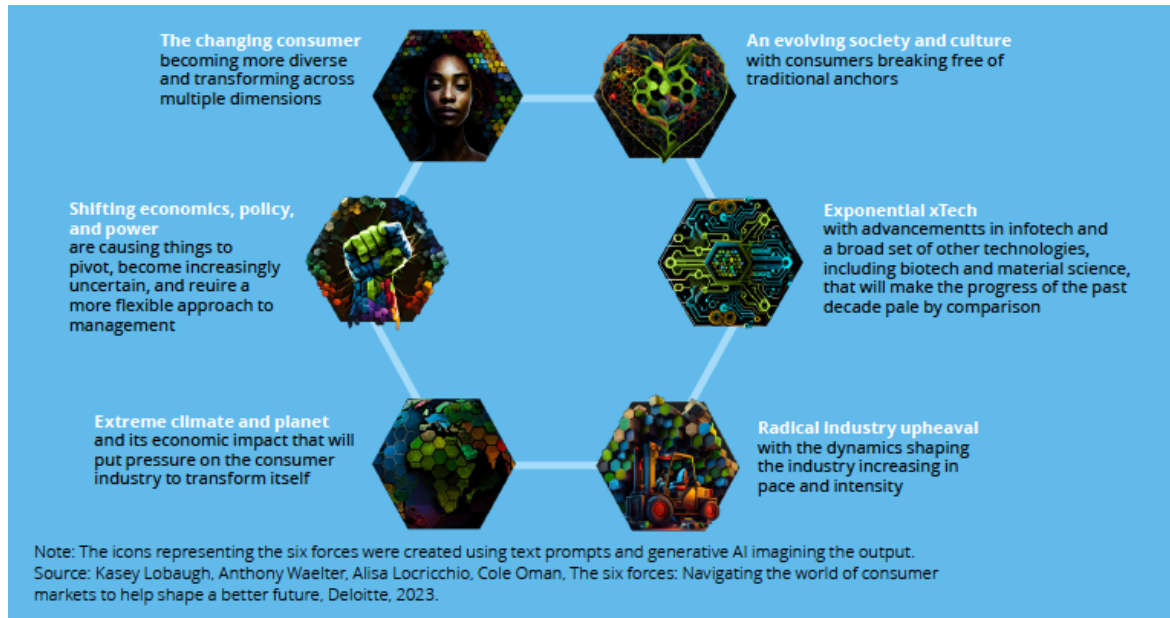
L'augmentation constante des catastrophes naturelles des dernières années et l'intensité des conditions météorologique sont la traduction réelle de l'urgence climatique (Walton et al. 2024). Depuis le premier janvier 2024, les entreprises exerçant une activité en Europe doivent notamment fournir un rapport sur leurs impacts environnementaux et sociaux, via les « *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)* » (Walton et al. 2024). Les entreprises expriment la nécessité de l'adoption de pratiques ESG pour répondre à une demande croissante de la part des autorités et des clients en termes de transparence et de traçabilité des produits (Walton et al. 2024). 62 % des détaillants voient aujourd'hui ce changement de pratique comme une opportunité de croissance. 10% envisagent des investissements importants pour favoriser leurs pratiques ESG, tandis que 64% envisagent des investissements modérés (Walton et al. 2024).

Nous pouvons aborder un point d'attention qui touche l'ensemble des entreprises, qui est le manque de main-d'œuvre et de talent. Une demande de croissance constante, liée à un vieillissement de la population et une baisse de la natalité traduisent directement le manque actuel de main-d'œuvre sur le marché du travail (Walton et al. 2024). Les entreprises anticipent déjà une augmentation de la compétition dans le « *sourcing* » de talent et de main-d'œuvre entre les entreprises. Pour se rendre compétitifs, les entreprises investissent massivement dans le recrutement de talent, mais également

dans la rétention et dans l'amélioration continue de ces derniers (74% Europe, 66% AOA et 62% Etats-Unis) (Walton et al. 2024).

Le « 2024 consumer products industry outlook » nous présente les 6 forces modifiant l'industrie de la vente de bien de consommation :

Figure 15 : 6 forces modifiant l'industrie



(Handrinos et al. 2024)

Ces 6 forces couvrent les points suivants :

- Un consommateur changeant et plus varié (Handrinos et al. 2024).
- Des tensions économiques, politiques et législatives créant de l'incertitude dans l'ensemble de l'économie (Handrinos et al. 2024).
- Des climats extrêmes créant des pressions sur les consommateurs et sur l'industrie (Handrinos et al. 2024)
- Des changements dans l'industrie augmentant la vitesse et l'intensité (Handrinos et al. 2024)
- Une évolution d'un grand nombre de technologies comme la biotech ou la science des matériaux (Handrinos et al. 2024)
- Une société et des cultures évolutives s'affranchissant des normes préalablement établies (Handrinos et al. 2024)

Ces 6 forces permettent de ressortir plusieurs questions que nous pouvons nous poser sur les modifications futures du marché, des modèles et des mécanismes (Handrinos et al. 2024) :

Marché : Quels produits sont vendus, comment sont-ils vendus et quels sont les produits ou services qui créent de la valeur (Handrinos et al. 2024) ?

Modèles : Comment les entreprises s'organisent, comment elles se procurent les matériaux et leurs capacités de productions, quels sont les nouveaux modèles qui créent de la valeur (Handrinos et al. 2024) ?

Mécanismes : Comment les entreprises exécutent leurs business models, emploient la main-d'œuvre et prennent des décisions stratégiques et opérationnelles (Handrinos et al. 2024) ?

Pour nous concentrer sur les spécificités liées à la catégorie « Food and Beverage », industrie dans laquelle opère Nestlé, les tendances poussent vers des produits durables, naturels ou organiques (Handrinos et al. 2024).

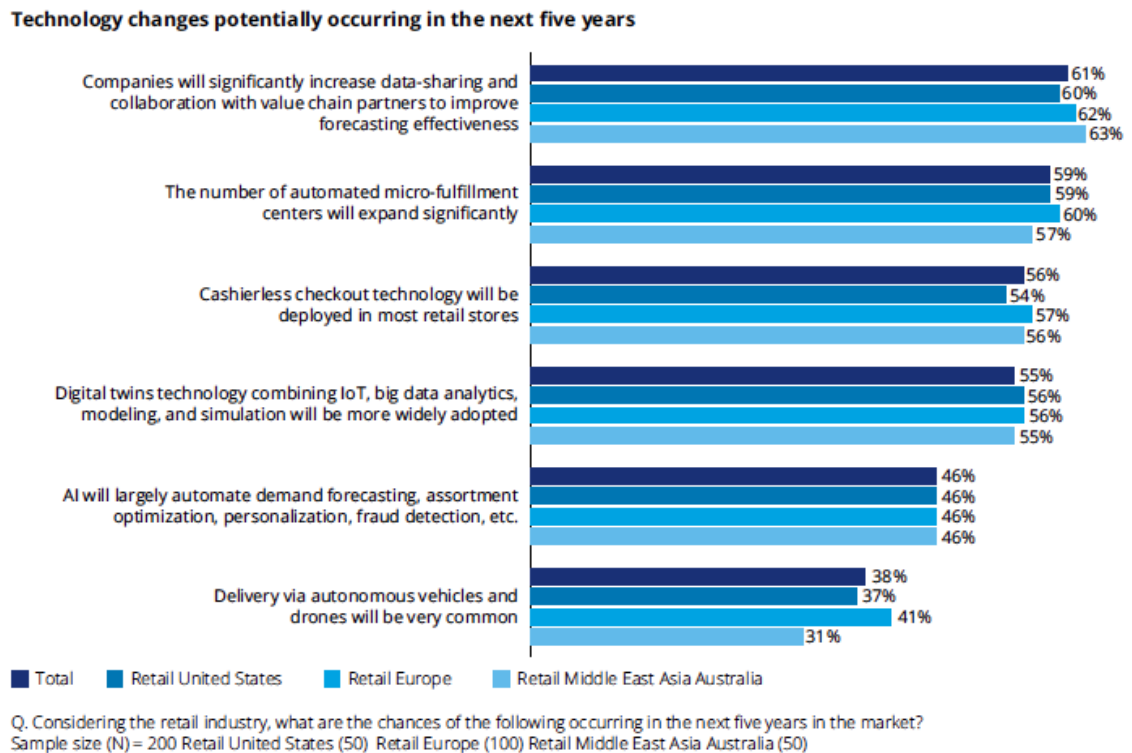
Pour les spécificités liées au secteur du vêtement, l'industrie dans laquelle opère H&M, la tendance pour des produits plus écoresponsables est également une priorité, malgré la trend de la « *fast-fashion* » (Handrinos et al. 2024).

Malgré ces menaces, de nombreuses d'opportunités sont identifiés. D'abord, les entreprises ont identifié une croissance de la consommation liée au bien-être et à la santé des consommateurs (Walton et al. 2024). Les consommateurs sont de plus en plus conscients sur leurs santé. 1 consommateur sur 10 a dépensé dans ces produits liés au bien-être et à la santé, et les 18 – 34 ans sont les plus gros consommateurs dans cette catégorie (Walton et al. 2024). Il est important pour les entreprises de diversifier leurs portefeuilles en accord avec cette tendance.

Ensuite, les avancées technologiques permettent aux entreprises des offres de plus en plus personnalisées et efficaces. Ces avancées technologiques auraient le potentiel de créer l'expérience client unique, une amélioration des prévisions ou des délais de livraisons... (Walton et al. 2024).

Voici les potentiels impacts technologiques identifiés sous 5 ans :

Figure 16 : Changement technologique potentiel sous 5 ans



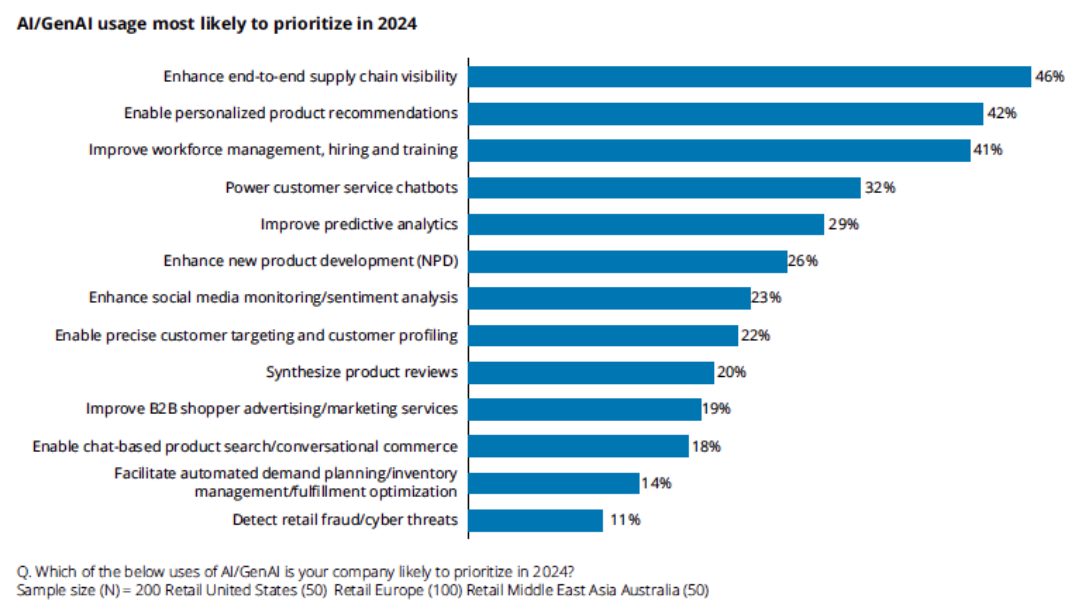
(Walton et al. 2024)

Bien que l'IA soit déjà considéré comme vecteur d'un impact potentiel, le « *data-sharing* » et les automatisations sont perçus comme plus rapidement impactant (Walton et al. 2024).

Cependant, l'intelligence artificielle reste le levier le plus anticipé en termes de croissance, sur boostant l'efficacité et la productivité (Walton et al. 2024). La GenAI peut notamment aider les entreprises à interroger plus rapidement et plus facilement leurs bases de données pour trouver plus rapidement les réponses à leurs questions et comprendre leur marché à un niveau de granularité et à une vitesse qui étaient auparavant considérés comme irréalisables (Walton et al. 2024).

Voici les différents « use cases » priorisé par les entreprises de la distribution en 2024 dans l'utilisation de l'IA / GenAi:

Figure 17 : Cas pratique d'utilisation de la GenAI / IA

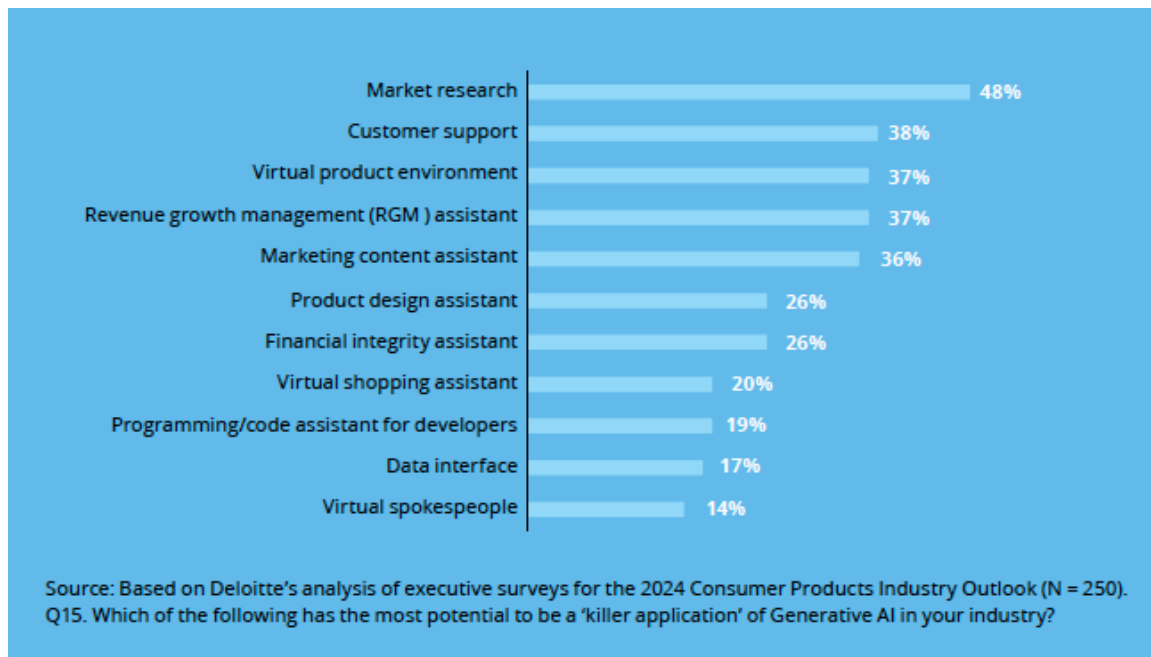


(Walton et al. 2024)

L'amélioration de la visibilité de la chaîne d'approvisionnement, les recommandations personnalisées de produits ainsi que l'amélioration du recrutement, management et formation des employés sont les trois usages les plus priorisés par ces entreprises (Walton et al. 2024).

Cependant, le « 2024 consumer products industry outlook » rapport des cas d'usages différents :

Figure 18 : Cas pratique d'utilisation de la GenAI / IA



(Handrinos et al. 2024)

L'étude de marché, le service à la clientèle ou encore le prototypage produit sont les priorisations d'utilisation ciblées par les entreprises de la vente de biens de consommations (Handrinos et al. 2024). Par ailleurs, le rapport indique que les entreprises qualifiées de « *Profitable Growers* » sont plus modérées sur l'impact de la GenAI sur leurs industries que les autres. Bien que ce groupe investisse dans la technologie, il le fait de manière plus expérimentale que ses pairs moins rentables : 55% des Profitables font un investissement modéré ou significatif dans l'IA Générative cette année, contre 85% des autres entreprises (Handrinos et al. 2024).

Il est intéressant que constater que sur les différents cas d'usages, il ne semble pas avoir encore de réel consensus. L'utilisation la plus citée étant seulement de 46% dans le secteur du retail (Walton et al. 2024) et 48% dans le secteur de bien de consommation (Handrinos et al. 2024).

Globalement, malgré de forte tendance orientée vers une consommation plus durable, et un intérêt prononcé pour les nouvelles technologies (particulièrement l'intelligence artificielle), l'incertitude reste le maître mot de la situation actuelle. Cette information est nécessaire dans la définition de nos futures variables pivots.

Toutes ces informations nous permettent donc de construire le PESTEL suivant :

Tableau 2 : Analyse PESTEL

	Variables
Politique	P.1 - Tensions géopolitiques
	P.2 - Politique industrielle
Economique	EC.1 - Inflation
	EC.2 - Collaboration entre entreprises
	EC.3 - Manque de main d'œuvre / talent
	EC.4 - Changement de consommation
	EC.5 - Offres personnalisées
	EC.6 - Chaîne d'approvisionnement
Social	S.1 - Santé et bien-être
	S.2 - Formation continu
	S.3 - Changement culturel
Technologique	T.1 - Data-sharing
	T.2 - Intelligence artificielle
	T.3 - Biotech et science des matériaux
Environnemental	EV.1 - Investissement dans les energies propres
	EV.2 - ESG
	EV.3 - Climat extrême
Légale	L.1 - Reporting CSDR obligatoire en Europe

Sources : Deloitte - 2024 Consumer Products Industry Outlook
Deloitte - Deloitte Global Retail Outlook 2024

(Menoud 2024b)

3.1.4.2 Analyse concurrentielle

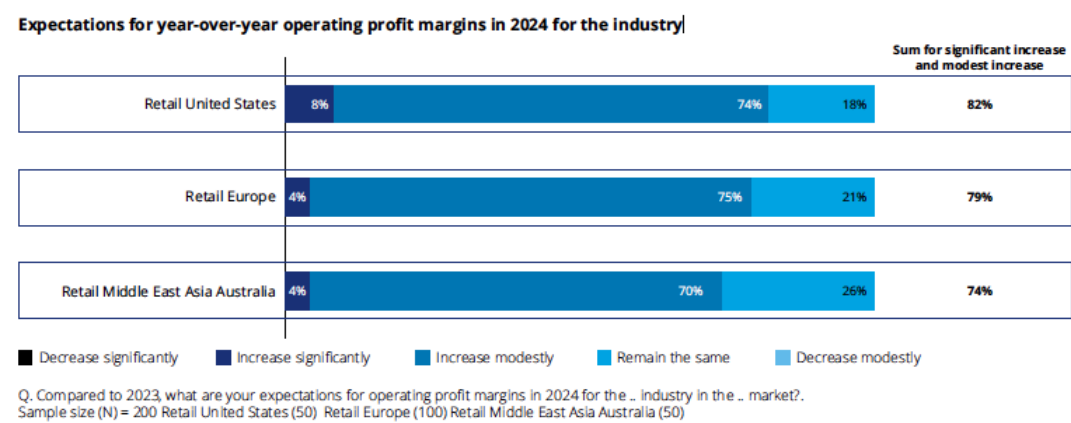
Le secteur du commerce de détail est l'un des principaux contributeurs à la machine économique mondiale, ayant généré 28'000 milliards de dollars en 2023 et projette une génération de 32'800 milliards de dollars en 2026 (Sabanoglu 2023).

Le secteur de la vente de bien de consommation est intrinsèquement lié au secteur du commerce de détail. Il est difficile de comprendre la valeur que l'un ajoute sur l'autre. Le

rapport d'Absolute Reports rapporte une génération du marché de 20'500 milliards de dollars en 2023 (Absolute Reports 2023).

En 2024, 80% des entreprises de la distribution estiment une augmentation de leurs marges de 80% aux Etats Unis et en Europe, 74% pour l'Asie et l'Australie (Walton et al. 2024) :

Figure 19 : Augmentation des marges espérées en 2024



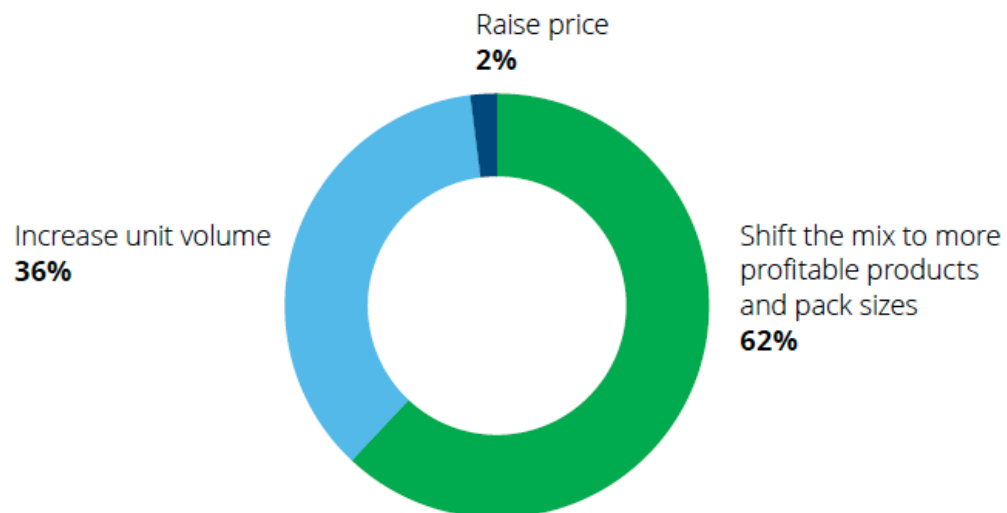
(Walton et al. 2024)

Les principales raisons de ces espérances naissent des possibilités de rentabilité de l'e-commerce (47%) et la diversification vers des sources de revenus à plus forte marge (34%) (Walton et al. 2024).

Conjointement, l'industrie de la vente de biens de consommation décide d'opérer un « *shift* » dans leurs stratégies, s'axant sur l'augmentation des volumes et de la diversification de produit plus rentable plutôt que l'augmentation des prix (Handrinos et al. 2024).

Figure 20 : Focus stratégique en 2024

Q. It takes a combination of price, volume, and product mix to drive profitable growth. Knowing that each component is important, which of the three will receive the most emphasis in your strategy for 2024?

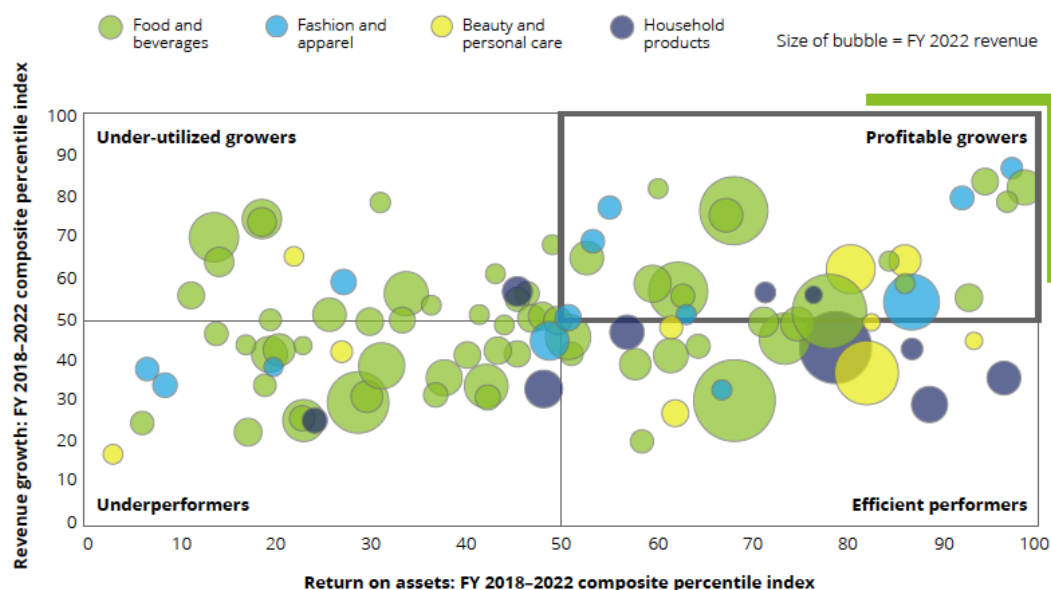


Source: Based on Deloitte's analysis of executive surveys for the 2024 Consumer Products Industry Outlook (N = 250).

(Handrinos et al. 2024)

L'évaluation sur 5 ans de la rentabilité de l'industrie dépeint un tableau disparate, avec des acteurs se situant dans les 4 des catégories, indépendamment de leurs sous-catégories de produits :

Figure 21 : Évaluation de la profitabilité des entreprises du secteur



Note: One company was removed from subsequent analysis given recent (2022) listing and outsized growth. We analyzed a period of five years to get a good coverage of pre-pandemic, pandemic, and post-pandemic/high inflation periods.
Source: Analysis of the top 100 consumer product companies based on FY22 revenue from S&P Capital IQ.

(Handrinos et al. 2024)

Le tableau complémentaire nous précise davantage leurs performances :

Tableau 3 : Évaluation de la profitabilité des entreprises du secteur

Average revenue growth: FY2018-FY2022
6.9%

Under-utilized growers		Profitable growers	
Number of companies	21	Number of companies	26
Avg. annual revenue growth	11.6%	Avg. annual revenue growth	11.6%
Avg. ROA	4.1%	Avg. ROA	9.6%
Avg. EBITDA margin	12.3%	Avg. EBITDA margin	20%
Avg. ROIC	3.6%	Avg. ROIC	8.6%
Avg. forward P/E	16.5	Avg. forward P/E	21.2
Avg. 5-yr. TSR	1%	Avg. 5-yr. TSR	10.3%
Number of companies	31	Number of companies	21
Avg. annual revenue growth	2.2%	Avg. annual revenue growth	3.2%
Avg. ROA	3.7%	Avg. ROA	8.4%
Avg. EBITDA margin	14.5%	Avg. EBITDA margin	20.2%
Avg. ROIC	1.9%	Avg. ROIC	5.8%
Avg. forward P/E	19.4	Avg. forward P/E	19.8
Avg. 5-yr. TSR	-1.4%	Avg. 5-yr. TSR	0.9%
Underperformers		Efficient performers	

Average return on assets: FY2018-FY2022
6.3%

Note: Average = average revenue growth or ROA for FY2018-2022 for the universe selected. One was removed from analysis as an outlier given recent (2022) listing and outsized growth. Latest date for TSR & Fwd. P/E: Dec 31, 2022.
Source: Analysis of top 100 CPG companies based on FY22 revenue from S&P Capital IQ.

(Handrinos et al. 2024)

Il nous offre des informations intéressantes sur les performances des entreprises et du marché. On constate notamment une disparité dans les performances des entreprises, avec néanmoins davantage de « *underperformer* » (31) et de « *profitable growers* » (26) (Handrinos et al. 2024). Les entreprises performantes ont un retour sur investissement 2.5 supérieur aux entreprises sous-performantes, créant ainsi un gros écart en TSR (Total Shareholder Return), allant de 10.3% pour les entreprises performantes à -1.4% pour les non performantes (Handrinos et al. 2024). Le manque de performance peut s'expliquer par des difficultés des entreprises à répondre aux changements de consommation des clients, à des mauvaises méthodes de management des processus d'achat, en encore des catégories produits avec des croissances lentes (Handrinos et al. 2024).

Néanmoins, les 100 entreprises affichent une croissance moyenne de 6.9%, ainsi qu'un retour sur investissement moyen de 6.3% (Handrinos et al. 2024).

Ces informations nous permettent de créer les 5 Forces de Porter exercé sur le secteur de la vente de bien de consommation et du commerce de détail :

Intensité de la concurrence : élevée

Les différentes industries sont saturées par de nombreux acteurs et subissent une forte compétition sur les prix et la différenciation des produits.

Pouvoir de négociation des clients : Modéré à élevé

Les coûts de changement faible pour les clients et leur sensibilité au prix due à l'inflation augmentent leur pouvoir, surtout pour les produits non différenciés.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : Modéré

Cela dépend de la taille de l'entreprise et de la catégorie de produits, il est possible que certains fournisseurs de produits / marques premium exercent plus de pouvoir que des fournisseurs non différenciés.

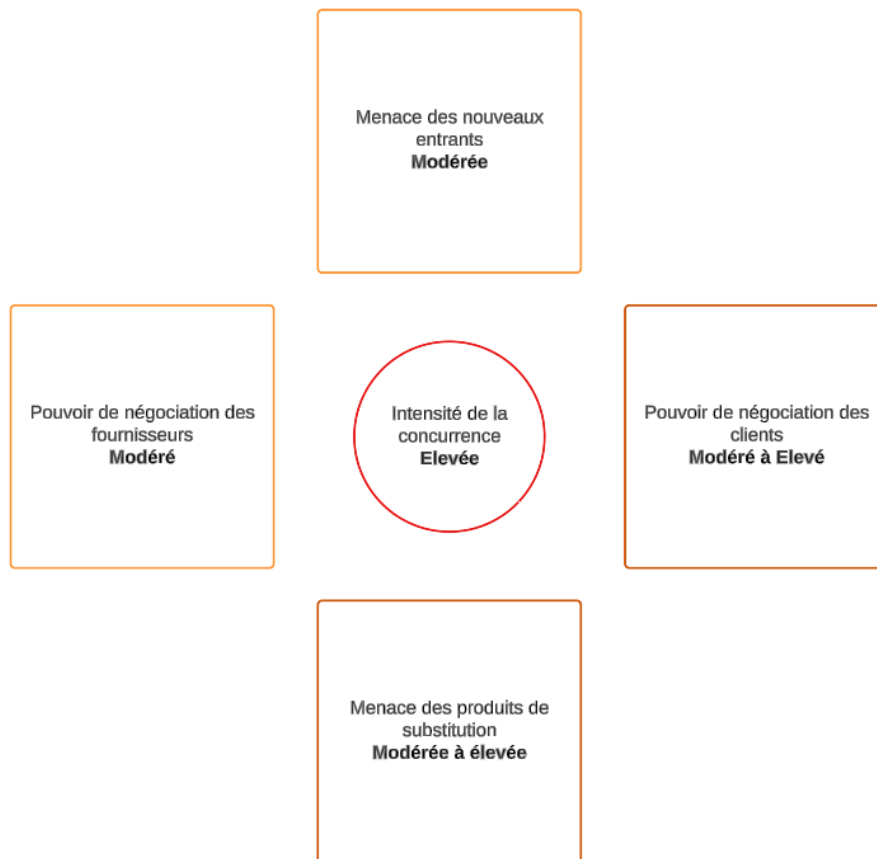
Menace des nouveaux entrants : Modérée

Les barrières à l'entrée peuvent freiner selon le segment, cependant la croissance de l'e-commerce facilite l'entrée de nouveaux acteurs en ligne.

Menace des produits de substitution : Modérée à élevée

Cela dépend de la catégorie de produits et de l'évolution des habitudes de consommation

Figure 22 : 5 Forces de Porter



(Menoud 2024c)

Maintenant que nous avons une analyse macroéconomique et concurrentielle établie, nous pouvons réaliser notre scénario planning.

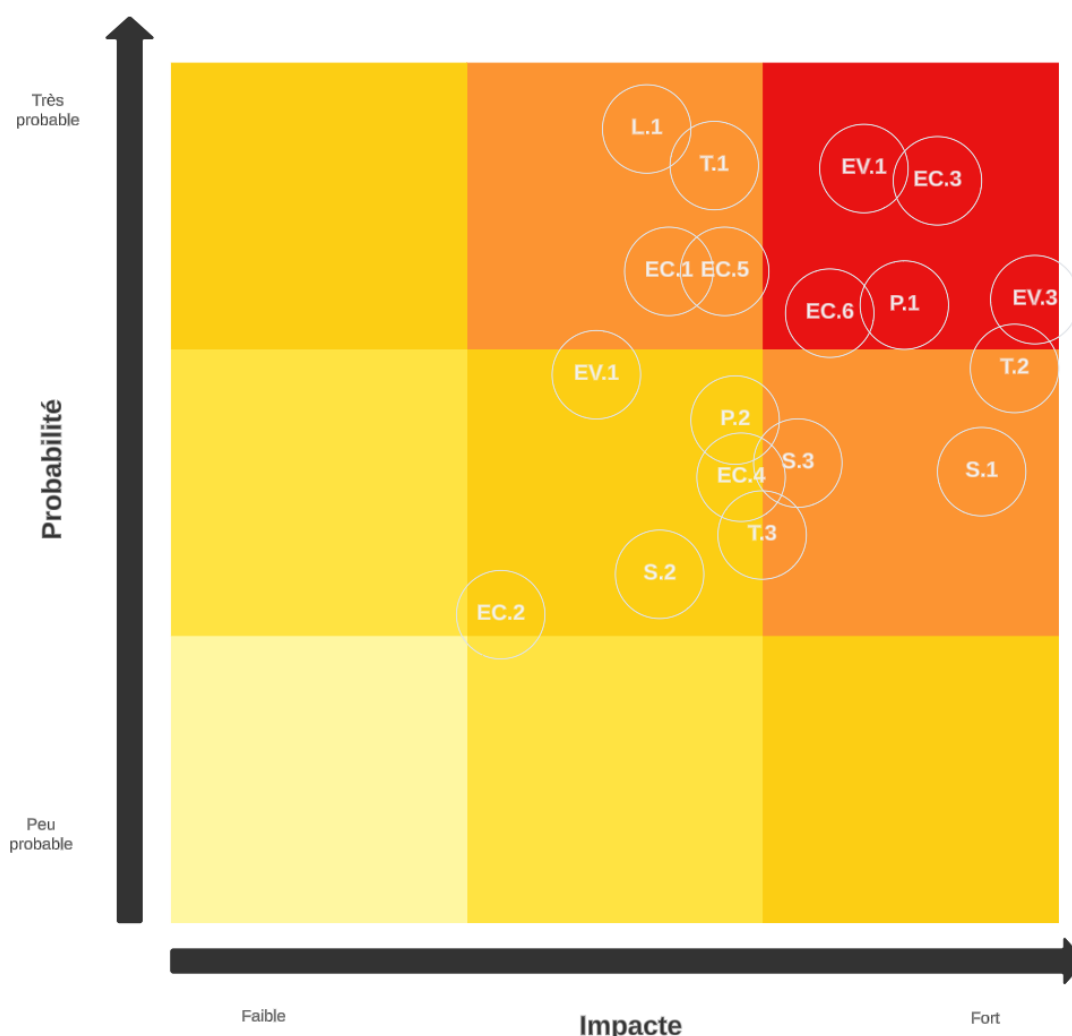
3.1.5 Scénario planning

3.1.5.1 Variables pivots

Les tendances étant identifiées, nous pouvons les placer dans la matrice de risque et définir nos variables pivots.

Voici la matrice complétée :

Figure 23 : Matrice des risques avec tendances



(Menoud 2024d)

Nous avons **donc 5 variables pivots** identifiées :

P.1 : Tensions géopolitiques

Les tensions géopolitiques ont un impact majeur sur les chaînes d'approvisionnement et l'économie mondiale. Le contexte international actuel montre que l'interdépendance des différents pays peut créer de gros troubles dans l'écosystème économique mondial.

EC.3 : Manque de main-d'œuvre / talent

Le manque de talents est identifié comme un défi majeur avec un fort impact sur la compétitivité et les performances des entreprises. Le contexte d'incertitude et disruptif pousse les entreprises à rechercher des employés performants, malléables, curieux et poussé vers un apprentissage continu, capable de s'adapter aux changements qui vont

s'exercer dans les prochaines années. Cette tendance s'explique par un vieillissement de la population et une baisse de la natalité.

EC.6 : Chaîne d'approvisionnement

Les enjeux liés à la chaîne d'approvisionnement sont aujourd'hui des sujets majeurs, avec un fort impact et une probabilité de perturbations continues. Les récentes perturbation liée au COVID ont su montrer la nécessité de modifier la chaîne d'approvisionnement et rechercher la modularité et l'optimisation.

EV.2 : ESG

L'amélioration des performances ESG est aujourd'hui une priorité identifiée par les entreprises. Elle est directement liée à une demande croissante de la part de diverses parties prenantes comme les investisseurs, soucieux de l'impact de leurs investissements, ou encore les consommateurs, soucieux de l'impact de leurs consommations. Les évolutions réglementaires de l'Union Européenne montrent également le devoir qu'ont aujourd'hui les entreprises à rendre des comptes en terme ESG

EV.3 : Climat extrême

Les documents analysés montrent que l'augmentation constante des catastrophes naturelles et l'intensité des conditions météorologiques traduisent la réalité de l'urgence climatique. La modification rapide des conditions climatiques et météorologiques crée de l'incertitude sur la mise à disposition des matières premières, les différentes pénuries, les bouleversements imprévus sur la chaîne d'approvisionnement ... Cela suggère un impact fort et une probabilité élevée.

À cela s'ajoutent des tendances périphériques qui peuvent compléter nos variables pivots dans l'élaboration de nos hypothèses et scénarios :

EC.1 : Inflation

L'inflation a un impact important sur le pouvoir d'achat des consommateurs, ce qui restreint les entreprises et les rend moins flexible. Malgré un certain recul, l'inflation risque de persister encore et doit continuer à être considérée.

EC.5 : Offres personnalisées

Dues aux différentes avancées technologiques, les tendances semblent montrer que la consommation s'oriente progressivement dans un aspect de personnalisation encore sans précédent. L'impact reste néanmoins modéré.

T.1 : Data-sharing

Le data-sharing semble permettre aux entreprises une meilleure identification des tendances et ainsi permettre de monitorer au mieux l'offre. Bien que cette tendance ne se présente pas comme levier de croissance immédiat, elle pourrait parfaitement compléter l'introduction de solution d'IA en entreprise pour multiplier les retours sur investissement.

T.2 : Intelligence artificielle

L'IA est vue comme ayant un potentiel disruptif sans précédent, mais paradoxalement son adoption massive reste incertaine à court terme et ne crée pas de réel consensus. À la frontière de variable pivot, il est néanmoins primordial dans notre étude de la prendre en considération.

S.1 : Santé et bien-être

Les consommateurs sont de plus en plus conscients de l'importance de leur santé et leur bien-être. Cela se traduit directement sur leur manière de consommer. Bien que cette tendance ne soit pas uniforme dans tous les pays, il reste important de la prendre en considération dans la diversification des offres produit.

L.1 : CSRD obligatoire en Europe

Cette mesure législative est aujourd'hui la traduction d'un manque pendant longtemps identifié de restriction en matière environnementale et sociale. Il est probable que de futures mesures législatives prolifèrent ces prochaines années, en lien direct avec le besoin en ESG et pour lutter contre la crise climatique actuelle.

3.1.5.2 Hypothèses et Scénarios

Reprenons maintenant les points d'attentions annoncés précédemment :

Optimisation de l'utilisation de l'eau dans le processus de fabrication grâce à l'IA.

Traçabilité et transparence des chaînes d'approvisionnement renforcées par l'IA

Fournissant le cadre, nous identifions le lien direct de ces points d'attentions avec les variables pivots EC.6, EV.2, EV.3. Nous considérerons également les tendances T.2 et L.1. Nous pouvons émettre les hypothèses suivantes (H) :

- **H1** : Les événements climatiques extrêmes deviennent plus fréquents et plus intenses, perturbant régulièrement les chaînes d'approvisionnement et la mise à disposition des ressources premières.

- **H2** : Les réglementations comme le CSRD se durcissent et s'étendent au niveau mondial, imposant des standards de reporting ESG stricts et uniformisés.
- **H3** : Les consommateurs exigent une transparence totale sur l'impact environnemental des produits qu'ils consomment, devenant un facteur décisionnel systématique dans leurs décisions d'achat.
- **H4** : Les technologies émergentes (IoT, IA) convergent pour créer des systèmes de gestion de ressources ultra-performants et adaptatifs.
- **H5** : La performance ESG devient un facteur clé de différenciation, obligeant les entreprises à innover pour performer dans ce domaine.

De ces hypothèses peuvent se dégager les scénarios suivants (S):

S1 - "Adaptation forcée" : Face à des conditions climatiques de plus en plus extrêmes, les entreprises sont contraintes de modifier rapidement leurs manières d'opérer, l'adoption des nouvelles technologies et la modification de leurs processus de création de valeur peuvent leur assurer une résilience, malgré des coûts élevés.

S2 - "Révolution verte" : L'adoption massive de l'IA dans la gestion des ressources, combinée à des réglementations strictes et des attentes élevées des consommateurs, contribue à une transformation rapide et profonde des pratiques économiques et industrielles, poussant vers des pratiques fondamentalement durables.

S3 - "Fracture industrielle" : L'intégration et l'adoption des nouvelles technologies crée une disparité entre les entreprises. De cette modification naissent de nouveaux leaders en matière, reconfigurant le paysage concurrentiel.

3.1.6 Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés

Ces trois scénarios vont finalement nous permettre d'émettre le scénario final :

Scénario final Environnement : "Transformation et reconfiguration du marché"

Dans un contexte d'urgence climatique permanent, le monde des affaires connaît une transformation profonde. Les conditions météorologiques extrêmes, de plus en plus fréquentes, forcent l'industrie dans son ensemble à repenser fondamentalement ses opérations et sa chaîne de valeur. Cette pression environnementale engendre des réglementations de plus en plus strictes, ainsi que de nouvelles attentes de la part des consommateurs. Ces événements catalysent une véritable révolution verte dans l'industrie. L'adoption massive de technologies avancées, en particulier l'IA, devient un impératif pour les entreprises. Ces technologies sont déployées pour optimiser l'utilisation

des ressources, améliorer l'efficacité énergétique, et renforcer la résilience face aux perturbations climatiques. Les entreprises qui réussissent cette transition voient leurs pratiques devenir fondamentalement plus agiles, durables, intégrant des principes d'économie circulaire et de régénération des écosystèmes dans leur cœur de leur business model. Cependant, cette transformation engendre des coûts élevés associés à l'adoption rapide de ces nouvelles technologies et à la refonte des modèles d'affaires, créant une fracture significative dans le paysage industriel. Les entreprises capables d'innover rapidement et d'intégrer efficacement ces nouvelles pratiques émergent comme les nouveaux leaders du marché. Les entreprises qui peinent à s'adapter se trouvent rapidement marginalisées. Elles font face à des coûts opérationnels croissants dus aux perturbations climatiques, à des pénalités réglementaires, et à une perte de parts de marché au profit de concurrents plus "verts".

Ce scénario dessine un futur où la durabilité n'est plus une option mais une nécessité économique. La capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux défis environnementaux grâce à l'innovation technologique devient le principal facteur de succès à long terme. Cette transformation, bien que difficile et inégale, ouvre la voie un équilibre entre économie et les limites environnementales.

Face à ce scénario, plusieurs stratégies peuvent être envisagées pour y face :

Stratégie de résilience de la chaîne d'approvisionnement

Cette stratégie vise à repenser entièrement la chaîne d'approvisionnement pour la rendre plus agile, diversifiée et résiliente face aux perturbations climatiques. L'objectif sera de permettre de continuer à répondre à la demande client, tout en optimisant les lieux de productions, de sourcing et de distribution en fonction du contexte météorologique. Pour ce faire, l'intelligence artificielle pourrait être implémentée pour prédire les différents éléments pouvant avoir un impact sur la chaîne d'approvisionnement. Condition météorologique, influençant ainsi les récoltes et la demande de biens, modifiant ainsi totalement l'achat et la production d'un certain nombre de familles produit, serait un exemple de cas d'utilisation. Cette stratégie permettrait de battre les concurrents sur les prix, en optimisant la chaîne d'approvisionnement.

Des signaux faibles pouvant servir de levier pour l'implémentation de la stratégie sont notamment les augmentations des investissements ou des « *uses cases* » dans les technologies traitant l'optimisation de la chaîne d'approvisionnement. Conjointement, une augmentation des plateformes de partage de ressources entre entreprises d'un même secteur pourrait traduire un signal faible allant dans le sens de notre scénario.

3.1.7 Synthèse

Nous pouvons au travers de cette étude nous rendre compte de l'importance et des préoccupations liées à l'écologie. Le changement vers des pratiques plus durables semble aujourd'hui inévitable et va grandement perturber les différentes industries dans ces prochaines années. Bien que l'intelligence artificielle soit encore une technologie émergente et que beaucoup d'entreprises sont encore au stade de cas d'utilisation, il est fort probable qu'elle façonne bientôt les nouvelles pratiques de nos industries, pour le mieux (nous l'espérons).

Dans cette partie « *Environnement* », nous constatons que pour les entreprises du secteur de la vente de bien et de la distribution, la chaîne d'approvisionnement et la gestion des ressources sont aujourd'hui un sujet de préoccupation important. Il est nécessaire aujourd'hui de repenser aux pratiques et opérations mises en place, et miser sur des modèles de fonctionnement plus agiles et plus optimisés pour s'adapter au mieux aux tendances.

3.2 Social

3.2.1 Exemple d'entreprise : H&M

Hennes & Moritz (H&M) a, depuis quelques années maintenant, mis l'accent sur le développement durable pour faire valoir ces vêtements. Il souhaite ainsi offrir à leurs clients la meilleure combinaison de mode, de qualité, de prix et de durabilité (H&M 2024a). Une offre louable dans une industrie réputée extrêmement polluante, rejetant plus de CO2 que l'industrie de l'aviation et du maritime réunis (McFall-Johnsen 2019).

Elle fut néanmoins poursuivie en 2022 pour greenwashing et publicité mensongère. On lui reproche diverses déclarations inexactes concernant la nature durable de ses produits, notamment la capacité de l'entreprise à empêcher que le textile soit jeté à son programme de recyclage (Sierra 2022). La marque fut également citée dans le scandale « Ouïghours », scandale récent relatant « d'esclavage moderne » (Nadau 2020).

Le groupe H&M dispose de plus de 4000 boutiques dans 77 pays et embauche 140'000 employés. (H&M 2024b).

3.2.2 Mesures clés ESG

Le groupe H&M rapporte beaucoup de données pour l'aspect social de l'ESG. Voici ce que nous pouvons trouver dans son rapport « *Sustainability Disclosure 2023* » :

Tableau 4 : Mesures du bien-être des employés

2023 data					
Health, safety & wellbeing					
	2020	2021	2022	2023	
% of H&M Group employees agreeing with the statement "I am able to successfully balance my work and personal life"	See footnote 1	65%	67%	68%	
Professional & personal development					
	2020	2021	2022	2023	
% of H&M Group employees agreeing with the statement "I have good opportunities to learn and grow"	See footnote 1	65%	67%	67%	
Average training time per full time equivalent colleague	See footnote 1	6 hours	10 hours	See footnote 2	
1) New in 2021. 2) No reliable data for 2023 due to implementation of new learning platform.					
Employee relations & engagement					
	2020	2021	2022	2023	GOAL
Overall People Engagement Pulses (PEP) employee engagement score (out of 100) ³	75	76	76	75	Monitor
% of H&M Group employees agreeing with the statement "I feel empowered to take ownership about my work" ³	See footnote 1	80%	81%	78%	-
% of H&M Group employees agreeing with the statement "I feel satisfied with the recognition or praise I receive for my work" ³	See footnote 1	65%	67%	65%	-
% of H&M Group employees covered by collective bargaining agreements	See footnote 4	See footnote 4	See footnote 4	45%	-
3) Does not include colleagues in the German sales organisation. 4) New in 2023.					

(Roos, Nordqvist 2024)

Tableau 5 : Inclusion et diversité des employés

Inclusion & diversity ¹					
	2020	2021	2022	2023	GOAL
% of H&M Group employees agreeing with the statement "Diverse perspectives are valued at H&M Group" ²	See footnote 3	74%	76%	73%	Annual increase
% of H&M Group employees agreeing with the statement "I am treated with respect and dignity" ²	80%	83%	84%	82%	Annual increase
% female employees	74%	74%	75%	74%	Monitor
% female employees in management positions	71%	71%	75%	64%	Monitor
% female employees on board of directors ⁴	67%	55%	55%	55%	Monitor
% employees from different generations: ⁵					
Generation Z			25.7%	43.5%	
Millennials	-	-	61.2%	41.4%	-
Generation X			11.4%	13.4%	
Baby Boomers			1.7%	1.6%	
Nationalities: ⁶					
Across our workforce	-	-	174	177	-
Among leaders responsible for managing people			96	92	
% of employees that have received our Layers inclusion and diversity training	-	-	-	7%	
Number of employees that have participated in a training that raised awareness of human rights	-	-	177	428	
Total number of employees that participated in any I&D related training during 2023 ⁷	13,713	56,618	36,192	34,561	-

¹⁾ We have not included figures for total participants in one or more trainings since 2018 nor total participants in Layers training since 2018 as cumulative figures are not meaningful. Instead, we focus on measuring the impact of individual trainings. At H&M Group we recognise that gender is not binary and that gender identities exist between and outside of male and female. We are investigating how we can adapt our systems to be more inclusive of all genders, while also complying with local laws and regulations. Meanwhile we will continue to report on the data we have available today.
²⁾ Does not include colleagues in the German sales organisation.
³⁾ New since 2021, replacing our previous KPI % of H&M Group employees agreeing with the statement "I feel comfortable being myself at work", as we updated our employee engagement survey platform.
⁴⁾ Includes directors elected by AGM as well as employee representatives. Does not include deputies of employee representatives.
⁵⁾ Does not include colleagues in Germany. Gen Z refers to those born in 1997-2015, Millennials 1981-1996, Gen X 1965-1980, and Baby boomers 1946-1964.
⁶⁾ Does not include colleagues in Germany.
⁷⁾ Data is for colleagues who have accessed the training on our internal learning system.

(Roos, Nordqvist 2024)

Tableau 6 : Problèmes soulevés par le comité national en termes de condition de travail

2023 data				
Issues brought to National Committees in 2023 or carried over from 2022				
	UNRESOLVED FROM 2022	RAISED IN 2023	RESOLVED IN 2023	UNRESOLVED INTO 2024
Compensation & benefits and severance payment	0	16	13	3
Discrimination & harassment	0	1	1	0
Freedom of association & collective bargaining agreements	5	6	7	4
Working hours	0	0	0	0
Forced labour and modern slavery	0	0	0	0
Social security	0	0	0	0
Total	5	23	21	7

(Roos, Nordqvist 2024)

Tableau 7 : Droit du travail (travail d'usine)

Labour rights	2020			
	2020	2021	2022	2023
% tier 1 supplier factories with trade union representation ^{1,2}	32%	37%	42%	37%
% tier 1 supplier factories with collective bargaining agreements ^{1,2}	18%	27%	34%	29%
% of tier 1 and 2 production supply chain factories that have grievance mechanisms in place ²	-	-	-	99.7%
% of tier 1 and 2 production supply chain factories that have grievance mechanisms that were created through social dialogue between both male and female workers, worker representatives and/or trade union representatives ²	-	-	95%	98%
% of tier 1 production supply chain factories where workers are aware of the processes in place for grievance handling ²	-	-	98%	99.9%
% of tier 1 and 2 production supply chain factories where management reported reviewing grievance submitted and doing root cause analysis of issues raised ³	-	-	75%	79%
1) Applicable legal standards include: the ILO core conventions; C87 Freedom of Association and Protection of the Right to Organize Convention, 1948; C98 Right to Organize and Collective Bargaining Convention, 1949. Where these standards have not yet been ratified, following Social & Labor Convergence Program verification guidelines, we referred to the national applicable legislation in force. 2) Scope: factories participating in HIGG FSLM- read more on page 78. 3) Scope: factories participating in the IR Impact Survey (survey conducted through H&M Group's own platform STEP, with 12 countries: Bangladesh, Bulgaria, Cambodia, China, India, Indonesia, Italy, Pakistan, Portugal, Romania, Türkiye, Vietnam. In scope: 889 tier 1 and 2 factories).				

(Roos, Nordqvist 2024)

Tableau 8 : Santé et bien-être au travail (travail d'usine)

Health, safety and wellbeing				
	2020	2021	2022	2023
% tier 1 supplier factories with a Health and Safety Committee in place ¹	-	-	98%	97%
1) Scope: factories participating to HIGG FSLM — read more on page 78 .				
Compensation, benefits & social protection				
	2020	2021	2022	2023
% tier 1 supplier factories with digital payment solutions (bank account and/or mobile money) ¹	82%	91%	87%	84%
Number of factories joining the programme to improve wage levels and number of units putting in place a wage grid ²	-	-	Factories: 41 Units implementing wage grid: 42	Factories: 4 Units implementing wage grid: 10
1) Scope: factories participating in HIGG FSLM — read more on page 78 . 2) Internal reorganisation and the ongoing development of our factory programmes during the year resulted in a lower number of factories enrolling in the Wage Management Programme and implementing wage grids compared to 2022.				
Gender equality				
	2020	2021	2022	2023
% of workers in our tier 1 production supply chain that are female	63%	63%	62%	63%
% of supervisors in our tier 1 production supply chain that are female	24%	28%	27%	27%
% of worker representatives in our tier 1 production supply chain that are female	59%	62%	63%	65%
Number of refugees employed in the H&M Group supply chain in Türkiye (cumulative) ¹	-	710	750	828
1) Several factors make it difficult for suppliers to commit to the scheme, for example the aftermath of the pandemic and political tensions. This will impact the total number of refugees reached by this initiative.				

(Roos, Nordqvist 2024)

Ce set de mesures nous donne matière pour aborder les performances sociales de l'entreprise sous différents angles.

3.2.3 SASB Standard

Pour les mesures clés, nous allons nous référer au standard SASB « *Apparel, Accessories & Footwear* ».

Voici les mesures se référant aux conditions de travail des employés en usine :

« CG-AA-430b.1. Percentage of (1) Tier 1 supplier facilities and (2) supplier facilities beyond Tier 1 that have been audited to a labour code of conduct, (3) percentage of total audits conducted by a third-party auditor » (IFRS 2023b).

Pour les mesures du point CG-AA-430b.1. :

On demande de mesurer le pourcentage de fournisseur de niveau 1 et 2 respectant les standards du code du travail.

Un fournisseur de niveau 1 correspond au fournisseur direct de l'entreprise comme les fabricants de produit fini, tandis que les fournisseurs de niveau 2 et supérieur sont les fournisseurs traitants avec le fournisseur de niveau 1, par exemple des tanneries, des brodeurs, des stations de lavages de vêtements ...)

Les standards référencés sont : "the Fair Labour Association (FLA)", "Workplace Code of Conduct and Compliance Benchmarks" ou "the Outdoor Industry Association (OIA) Code of Conduct in the Fair Labour Toolkit". (IFRS 2023b)

« CG-AA-430b.3. Description of the greatest (1) labour and (2) environmental, health and safety risks in the supply chain » (IFRS 2023b).

(Le point 2 n'est pas sélectionné car H&M n'exprime pas dans son rapport le nombre de fournisseur non conforme aux avec le standard du code du travail) (IFRS 2023b)

Pour les mesures du point CG-AA-430b.3. :

On demande à l'entreprise d'identifié et de chiffrer les 3 risques majeurs liés aux conditions de travail et les 3 risques majeurs liés à l'environnement, la santé et la sécurité des employés sur sa chaîne d'approvisionnement. Un risque peut être considéré comme majeur s'il présente un potentiel élevé de causer des accidents dans les installations des fournisseurs, s'il est fréquemment identifié comme non conforme lors des audits ou s'il représente une menace importante pour la réputation ou les finances de l'entreprise s'il n'est pas corrigé (IFRS 2023b).

3.2.4 Analyse préliminaire et points d'attention

L'analyse préliminaire permet de faire le lien entre les mesures ESG mentionnées et le standard SASB, de présenter la réalité actuelle de H&M et fournir des points d'attention nécessaires à l'élaboration de notre scénario planning.

H&M rapporte que parmi ses fournisseurs directs (tier 1), 37% ont une « *Trade-Union representation* » et 29% un « *collective bargaining agreement* ».

Figure 24 : Fournisseurs identifiés « responsables »

	2020	2021	2022	2023
% tier 1 supplier factories with trade union representation ^{1,2}	32%	37%	42%	37%
% tier 1 supplier factories with collective bargaining agreements ^{1,2}	18%	27%	34%	29%

(Roos, Nordqvist 2024)

Ces fournisseurs suivent des standards comme le « *Facility Social & Labor Module (FSLM)* » ou le « *Social & Labor Convergence Program (SLCP)* ». Le FSLM mesure l'impact social de l'industrie du textile sur des points d'attentions tels que les salaires, les heures de travail, la santé et la sécurité et le traitement des employés (Higg Index 2023). Le SLCP fournit les outils nécessaires pour recueillir des données précises sur les conditions de travail dans les chaînes d'approvisionnement (SLCP 2024).

Il est intéressant de constater qu'entre 2022 et 2023, le pourcentage a diminué de 5 points pour les deux mesures.

H&M rapporte également que 97% de ces fournisseurs ont un comité de santé et sécurité mis en place.

Figure 25 : Fournisseur avec comité de santé et sécurité

	2020	2021	2022	2023
% tier 1 supplier factories with a Health and Safety Committee in place ¹	-	-	98%	97%

(Roos, Nordqvist 2024)

Cette mesure suit également le FSLM, et a été réduit de 1 point entre 2022 et 2023. Nous pouvons émettre l'hypothèse que H&M s'est peut-être associée à des fournisseurs ne suivant pas les standards fournis par le SLCP et FSLM.

Grâce à cette analyse préliminaire, nous pouvons énoncer les points d'attention suivants :

Sélection et évaluation de fournisseurs optimisée par l'intelligence artificielle

Implémentation de l'intelligence artificielle pour améliorer la sécurité des usines

Ces points vont servir de point de départ pour nos scénarios planning. Ils nous fournissent un cadre restreint nous permettant de nous concentrer sur des aspects concrets que l'entreprise souhaite améliorer par le biais de ces actions ESG.

3.2.5 État actuel du secteur

3.2.5.1 Analyse macroéconomique

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.4.1.

3.2.5.2 Analyse concurrentielle

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.4.2.

3.2.6 Scenario planning

3.2.6.1 Variables pivots

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.5.1.

3.2.6.2 Hypothèses et scénarios

Reprenons maintenant les points d'attentions annoncés précédemment :

Sélection et évaluation de fournisseurs optimisée par l'intelligence artificielle

Implémentation de l'intelligence artificielle pour améliorer la sécurité des usines

Fournissant le cadre, nous identifions le lien direct de ces points d'attentions avec les variables pivots P.1, EC.3, EC.6, EV.2. Nous considérerons également les tendances T.2, EC.1 et S.1. Nous pouvons émettre les hypothèses suivantes :

Cela nous permet d'émettre les hypothèses suivantes (H):

- **H1** : Les tensions géopolitiques poussent les entreprises à adopter massivement l'IA pour optimiser la sélection et l'évaluation de leurs fournisseurs. Cette adoption permet une diversification géographique et une meilleure gestion des risques.
- **H2** : Face au manque de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises accélèrent l'automatisation des processus de production et de contrôle qualité. L'IA permet d'améliorer la sécurité dans les usines et améliore les conditions de travail.
- **H3** : L'IA permet une personnalisation à grande échelle des produits et services, tout en permettant une optimisation de l'utilisation des ressources. Cela permet de répondre à la fois aux attentes des consommateurs en matière de personnalisation et de durabilité.

- **H4** : Les pressions réglementaires en matière d'ESG conduisent à l'adoption généralisée de systèmes basés sur l'IA pour assurer une traçabilité complète des produits. Ces systèmes permettent une transparence sans précédent sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de la source des matières premières jusqu'au consommateur final.

Ces hypothèses nous permettent d'imaginer les scénarios suivants (S):

S1 - Résilience géopolitique : Face aux tensions géopolitiques et aux perturbations subies sur les chaînes d'approvisionnement mondiales, les entreprises sont contraintes d'adopter massivement l'IA pour optimiser leur sélection de fournisseurs et leur gestion des risques. Cette adoption permet une diversification géographique des approvisionnements et une meilleure anticipation des risques, assurant la continuité des opérations malgré l'instabilité mondiale.

S2 - L'automatisation face à la pénurie de main-d'œuvre : Confrontée à une pénurie critique de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises doivent accélérer drastiquement l'automatisation de leurs processus de production et de contrôle qualité. L'adoption rapide de l'IA dans les usines permet d'améliorer la productivité, la sécurité et les conditions de travail, devenant ainsi attractif pour les nouveaux employés du secteur.

S3 - Transparence de l'industrie : Face aux réglementations ESG et au besoin de transparence des consommateurs, les entreprises sont contraintes d'adopter des systèmes de traçabilité pour l'ensemble de la chaîne de production. Cette transition vers une transparence totale, possible grâce aux nouvelles technologies, permet aux entreprises une meilleure compréhension de leur chaîne de valeur et une plus grande confiance des différentes parties prenantes.

3.2.7 Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés

Ces trois scénarios vont finalement nous permettre d'émettre le scénario final :

Scénario final Social : l'Industrie 4.0 face aux défis mondiaux

Subissant des bouleversements mondiaux multiples, l'industrie fait face à une transformation sans précédent. Les tensions géopolitiques, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée liée à la baisse de natalité et les exigences croissantes en matière de transparence et de durabilité convergent pour créer un environnement opérationnel complexe. Ces défis agissent comme levier pour propulser l'industrie vers « l'Industrie 4.0. ». L'adoption massive de l'IA et des technologies connexes devient, plus qu'une stratégie de survie, un moteur de transformation profonde de la chaîne de valeur. L'IA

permet d'optimiser la sélection des fournisseurs et de gérer les risques, permettant une diversification géographique des approvisionnements, productions et distribution, assurant la continuité des opérations malgré les tensions internationales. L'automatisation des différents processus de productions améliore la qualité et les conditions de travail, permettant un gain d'attractivité sur le secteur pour les nouvelles générations d'employés. Enfin, des systèmes de traçabilité avancés couvrant l'ensemble de la chaîne de production permettent de répondre aux réglementations ESG et aux exigences de transparence, offrant au secteur une compréhension sans précédent de sa chaîne de valeur. Ce bouleversement rapide crée une fracture significative dans l'industrie. Les coûts associés à l'adoption de ces technologies et la refonte des modèles d'affaires posent un défi majeur. Les entreprises qui peinent à s'adapter se trouvent rapidement marginalisées, confrontées à des coûts opérationnels croissants, des difficultés d'approvisionnement, et une perte de parts de marché au profit de concurrents plus innovants et agiles.

Une stratégie accordée à ce scénario s'articule ainsi :

Stratégie d'adaptation agile et de transformation numérique inclusive

Cette stratégie vise à permettre une transition vers l'Industrie 4.0, tout en atténuant les risques de fracture technologique et sociale. L'objectif est de créer un écosystème industriel à deux vitesses, capable de s'adapter rapidement aux changements géopolitiques, démographiques et environnementaux tout en maintenant des processus de production traditionnels. Il serait possible d'implémenter un réseau de production flexible, avec des micro-usines modulaires capables de répondre aux besoins de diverses entreprises conjointement. Une « *framework* » permettant de tracer de bout en bout la provenance, la transformation et le transport permettraient ainsi de créer cette transparence jugée importante aujourd'hui par les parties prenantes. Cette stratégie permettrait à la fois d'améliorer les coups mais surtout de fournir une différenciation en mettant en avant des produits traçables et compréhensibles pour les clients.

Des signaux faibles permettant d'aller dans le sens de la stratégie seraient des augmentations d'investissement des entreprises du secteur dans des technologies d'IA, l'entrée sur le marché de nombreux nouveaux acteurs portant des business models novateurs ou encore une augmentation des collaborations entre entreprises dans la production conjointe de produit.

Un acteur à suivre serait Asket, qui utilise déjà des méthodes de transparence dans le marketing de ces vêtements :

Figure 26 : Fiche transparence pour « The T-shirt »

12 EUR Landed Cost	93 % Traceability	5.7 kg CO ₂ e Impact
The cost of making this garment.	How far we've traced the origin of the garment.	The CO ₂ e impact of the creation of the garment.
Show cost breakdown	Show garment origin	Show impact breakdown

(Asket 2024)

Analyser les méthodes de l'entreprise, ses performances et sa croissance permettrait de prendre un avantage sur les autres acteurs.

3.2.8 Synthèse

Pour synthétiser, la partie sociale de l'ESG fait écho à la partie écologie vue précédemment. Les pratiques exercées jusqu'à présent sur la chaîne d'approvisionnement du secteur se doivent de changer et permettre une meilleure visibilité des différentes étapes de productions. Le travail forcé et les conditions de travail inhumaines n'ont aujourd'hui plus leurs places dans les opérations des entreprises, au risque d'engendrer scandale sur scandale et perdre en crédibilité. L'augmentation de la « *fast fashion* » dans le cadre du secteur de vêtement laisse néanmoins planer un doute. Pourquoi malgré cette importance au besoin de transparence et de mesure ESG, la surconsommation de vêtement continue-t-elle de prendre du terrain ? Nous chercherons à y répondre dans la partie discussion de ce travail.

3.3 Gouvernance

Étant le point le moins compris des trois points ESG, il est important de l'expliquer. Les mesures de gouvernance ESG couvrent les politiques de l'entreprise, les droits et responsabilités des parties prenantes, ainsi que la manière dont l'entreprise est gérée (Ansarada 2024).

3.3.1 Exemple d'entreprise : Apple

Apple Inc. est une multinationale américaine qui a révolutionné le secteur de la technologie grâce à ses innovations logiciels informatiques, d'ordinateurs personnels et de smartphones. C'est une des marques les plus connue du monde (Levy, Montvirgen 2024). Elle est la deuxième entreprise en termes de capitalisation boursière, affichant une valeur de 3'470 milliards de dollars américain (Google Finance 2024).

« Apple mène ses activités de manière éthique, honnête et dans le respect des lois en vigueur. » (Apple 2022). Voici les mots tenus par Apple dans son rapport ESG de 2022.

Pourtant, Apple fut accusé en 2016 de volontairement ralentir la durée de la batterie de leurs téléphones afin de pousser ces consommateurs à l'achat de nouveaux téléphones (Clayton 2020). Il est intéressant de voir du point de vue de la gouvernance les actions qui sont mises en place pour favoriser des décisions bénéficiant l'ensemble des parties prenantes. Apple a réalisé en 2023 un chiffre d'affaires de 383 milliards de dollars et emploi 161'000 employés (Google Finance 2024).

3.3.2 Mesures clés ESG

Voici les mesures rapportées par Apple pour la partie gouvernance de son rapport « *Environmental Social Governance Report* » :

Tableau 9 : Mesures de gouvernance d'Apple

Governance	Calendar year	
	2021	2020
Employees completing business conduct training	98%	98%
Apple training courses completed	902,000	555,000
Hours spent on Apple-recommended and required trainings	432,000	296,000

(Apple 2022)

Bien que des données ne soient pas rapportées, l' « *executive board* » d'Apple est tenu de prendre en compte dans ces décisions les valeurs véhiculées par Apple tel que l'éducation, l'environnement, l'inclusion et la diversité, la protection de la vie privée ou encore la responsabilité des fournisseurs (Apple 2022).

Il est également intéressant de noter que le dernier rapport disponible date de 2022.

3.3.3 SASB Standard

Pour les mesures clés, nous allons cette fois nous référer au standard SASB « *Hardware* » (IFRS 2023c).

Point intéressant, aucune mesure n'est adressée dans le standard qui traite de la gouvernance. Nous n'allons donc pas pouvoir faire de parallèle entre les mesures de gouvernances rapporté par Apple avec le standard.

3.3.4 Analyse préliminaire et points d'attention

En nous référant aux mesures rapportées par Apple, nous savons que 98% de leurs employés ont dû suivre une formation sur leurs « *Business Conduct Policy* » en 2021 (Apple 2022). Ce guide traduit les règles de bonnes conduites que les employés doivent appliquer comme honnêteté, le respect ou la confidentialité (Apple 2022).

902'000 formations ont été complétées en 2021, 350'000 de plus qu'en 2020. (Apple 2022). 432'000 heures ont été consacrées aux formations recommandées par Apple, soit 150'000 heures de plus. Cela montre les engagements d'Apple en termes de formation, mais ne traduit pas directement d'une évaluation de gouvernance. Des mesures tels que le nombre de plaintes adressées concernant la mauvaise conduite d'un employé semble être un indicateur intéressant pour voir si le code de bonne conduite est effectivement appliqué par les employés.

Cette analyse préliminaire nous permet néanmoins d'énoncer les points d'attentions suivants :

Implémentation de l'IA dans l'amélioration de la formation continue des employés

Analyse des pratiques non conforme améliorée par l'IA

Ces points vont servir de point de départ pour nos scénarios planning. Ils nous fournissent un cadre restreint nous permettant de nous concentrer sur des aspects concrets que l'entreprise souhaite améliorer par le biais de ces actions ESG.

3.3.5 État actuel du secteur

3.3.5.1 Analyse macroéconomique

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.4.1.

3.3.5.2 Analyse concurrentielle

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.4.2.

3.3.6 Scénario planning

3.3.6.1 Variables pivots

Se référer à l'analyse fournie en 3.1.5.1.

3.3.6.2 Hypothèses et scénarios

Reprenons maintenant les points d'attentions annoncés précédemment :

Implémentation de l'IA dans l'amélioration de la formation continue des employés

Analyse des pratiques non conforme améliorée par l'IA

Fournissant le cadre, nous identifions le lien direct de ces points d'attentions avec les variables pivots EC.3 et EV.2. Nous considérerons également les tendances T.2 et S.1.

Cela nous permet d'émettre les hypothèses suivantes (H) :

- **H1** : Le manque de main-d'œuvre qualifiée s'intensifie, forçant les entreprises à investir massivement dans la formation continue et l'automatisation pour maintenir leur productivité.
- **H2** : L'adoption de l'IA dans les différents processus d'entreprise s'accélère, créant un fossé technologique entre les entreprises l'adoptant et celles qui tardent à l'implémenter.
- **H3** : Le besoin croissant en bien-être pousse la main-d'œuvre à modifier leurs perspectives professionnelles. Ils ne souhaitent désormais plus travailler pour des entreprises exerçant de mauvaises pratiques sur leurs employés.
- **H4** : Le besoin en mesure ESG augmente, il devient nécessaire d'évaluer les actions et décisions du conseil d'administration des entreprises. De nombreuses mesures sont ajoutées pour s'assurer qu'il opère correctement dans la direction de leurs entreprises.
- **H5** : L'implémentation de l'IA permet aux employés de changer leur manière de travailler, soulageant l'intensité de leur travail. Cela contribue grandement à l'amélioration de leur bien-être.

Ces hypothèses nous permettent d'imaginer les scénarios suivants (S) :

S1 - L'entreprise apprenante : Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée et d'évolution rapide des technologies, les entreprises les plus performantes deviennent de véritables "organisations apprenantes". Elles mettent en place des systèmes de formation continue pilotés par l'IA, capables d'identifier les lacunes en compétences et de proposer des parcours de formation personnalisés, adapter aux méthodes d'apprentissage des employés. L'IA est utilisée pour faciliter le partage de connaissances au sein de l'organisation, créant une intelligence collective dépassant la somme des intelligences individuelles. Cette approche permet non seulement d'améliorer la productivité, mais aussi de créer un environnement stimulant intellectuellement, contribuant au bien-être des employés et à l'attraction des talents.

S2 - La révolution du bien-être corporatif : La demande croissante de bien-être au travail pousse les entreprises à repenser leur culture d'entreprise et leurs pratiques managériales. Les entreprises qui tardent à s'adapter font face à une fuite des talents, tandis que celles qui mettent en place des politiques « *wellness* » (horaires flexibles, télétravail, programmes de santé, etc.) attirent les talents. L'intégration de l'IA dans les processus de travail réduit la charge mentale des employés et contribue à un meilleur

équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les entreprises performantes sont celles qui parviennent à créer un environnement de travail épanouissant tout en maintenant une productivité élevée grâce à l'utilisation judicieuse de ces nouvelles technologies.

S3 - L'ère de l'employé augmenté : Face à la pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée et à l'accélération de l'adoption de l'IA, les entreprises investissent massivement dans la technologie. L'IA est utilisée pour automatiser les tâches répétitives, permettant aux employés de se concentrer sur des activités à plus haute valeur ajoutée. Cette synergie homme machine améliore la productivité tout en réduisant le stress lié au travail, contribuant ainsi au bien-être des employés.

3.3.7 Scénario envisagé, stratégies et signaux faibles sélectionnés

Ces trois scénarios vont finalement nous permettre d'émettre le scénario final :

Scénario final Gouvernance : L'ère de l'entreprise formatrice

Face à une convergence de défis sans précédent, le monde du travail connaît une transformation radicale. La pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, l'évolution rapide des technologies ainsi que la demande croissante de bien-être au travail bouleversent l'environnement professionnel. Ces défis propulsent les organisations vers un nouveau type d'organisation : l'entreprise augmentée et apprenante.

L'adoption massive de l'IA devient non seulement un moteur de création de valeur dans la gestion des ressources humaines et de l'organisation du travail. Les entreprises les plus performantes émergent comme de véritables « organisations apprenantes », utilisant l'IA pour créer des systèmes de formation continue sophistiqués. Ces systèmes, pilotés par l'IA, sont capables d'identifier avec précision les lacunes en compétences et de proposer des parcours de formation personnalisés et adaptés aux méthodes d'apprentissage spécifiques de chaque employé. L'intégration de l'IA dans les processus de travail va bien au-delà de la simple automatisation. Elle permet une véritable amélioration des capacités des employés. Les tâches répétitives et à faible valeur ajoutée sont progressivement automatisées, libérant du temps et de l'énergie pour des activités plus créatives et stratégiques. Cette synergie homme machine permet une amélioration de la productivité et une réduction du stress lié au travail, participant ainsi au bien-être global des employés. Elle aide à optimiser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et contribue à créer un environnement de travail véritablement épanouissant.

Les organisations qui réussissent sont celles qui parviennent à créer une véritable intelligence collective, dépassant la somme des intelligences individuelles. Elles utilisent

l'IA pour faciliter le partage de connaissances, encourager la collaboration, et stimuler l'innovation. Ces entreprises ne se contentent pas d'attirer les meilleurs talents ; elles les développent continuellement, créant un environnement de travail intellectuellement stimulant et profondément satisfaisant.

Une stratégie accordée à ce scénario s'articuler ainsi :

Stratégie d'intégration progressive et éthique de l'IA dans l'entreprise apprenante

Cette stratégie vise à permettre une transition harmonieuse vers l'entreprise augmentée et apprenante, tout en atténuant les risques liés à une non-maîtrise de l'IA. L'objectif est de créer un environnement de travail équilibré, capable de tirer parti des avantages de l'IA tout en préservant l'humain au cœur de l'entreprise. Le développement d'un système de formation hybride permettrait de combiner l'IA et l'expertise humaine. L'IA identifiera les besoins en compétences et proposera des parcours de formation, mais des experts superviseront le processus et les recommandations pour s'assurer de leur pertinence, proposant une approche personnalisée et éthique. L'élaboration d'une charte éthique claire définissant les limites de l'utilisation de l'IA dans l'entreprise sera nécessaire pour conserver un cadre sécurisé et « *compliant* ». La création d'un comité mixte composé de représentants de la direction, des employés et d'experts en IA pour superviser l'intégration de l'IA, évaluer son impact sur l'organisation du travail et le bien-être des employés pourrait être une stratégie bénéfique, permettant de tenir compte des besoins de chaque partie prenante. Cette stratégie permettra de gagner sur la concurrence grâce à une différenciation des méthodes de travail, améliorant le recrutement et la rétention de talents et main-d'œuvre.

Des signaux faibles permettant d'aller dans le sens de la stratégie seraient une augmentation des investissements des entreprises dans des technologies d'IA ou encore l'émergence de start-up spécialisées dans la formation assistée par IA.

3.3.8 Synthèse

Bien que les mesures liées à la gouvernance ne soient pas encore complètement développées, il reste néanmoins nécessaire de les prendre en compte. Finalement, ce sont les chefs d'entreprise qui articulent la vision et les directions. Ils se doivent également de prendre en considération les tendances actuelles et les adopter dans leurs réflexions. Si les autorités demandent des améliorations des différentes mesures ESG, mais peinent à rendre responsable les dirigeants, les changements réels risquent de voir le jour que trop lentement. Il est néanmoins intéressant de voir l'importance que prennent aujourd'hui le bien-être et la formation continue pour les employées. Nous pouvons rester optimistes

et espérer que ces bouleversements se révèlent bénéfiques à long terme pour les employés.

4. Synthèse et discussions

4.1 Synthèse des résultats et réponse à la problématique

Suite à notre analyse, nous pouvons dégager les points suivants :

- L'urgence écologique et climatique est aujourd'hui une évidence et une menace pour les entreprises du secteur de la distribution et de la vente de bien de consommation. Il est nécessaire d'adopter des pratiques plus durables pour s'assurer une pérennité face à l'augmentation constante de réglementation, de besoin de transparence et d'agilité.
- Les mesures ESG deviennent aujourd'hui une priorité pour les entreprises. De forts investissements pour d'améliorer les performances sur ces diverses mesures sont envisagés par la plupart des entreprises des deux secteurs.
- L'intelligence artificielle est perçue comme la prochaine grosse technologie disruptive. Elle est vectrice de changements profonds et durables sur l'ensemble des industries et sur une grande partie des corps de métiers. Cependant, son utilisation concrète est aujourd'hui limitée et ne fait pas encore pleinement consensus.
- Il est dès aujourd'hui important de commencer à modifier la chaîne de production des entreprises sous peine de subir une augmentation des coûts liés aux tensions géopolitiques, aux catastrophes climatiques ou aux pénalités liées aux réglementations environnementales.
- Le bien-être et la santé sont des sujets de plus en plus conscientisés. Cela bouleverse les habitudes de consommation ainsi que les attentes professionnelles de la population. Cela, lié à un vieillissement croissant de la population et une baisse de la natalité, le challenge est majeur pour les entreprises.

Reprenons la problématique énoncée :

L'implémentation de l'intelligence artificielle peut-elle favoriser le développement des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans le secteur de la vente de biens de consommation ?

Nous pouvons y répondre en disant que, fondamentalement, l'intelligence artificielle a le potentiel de modifier l'ensemble de la chaîne de valeur d'une entreprise. Il est donc

envisageable que l'IA permette de favoriser le développement et les performances des pratiques de responsabilité sociétale des entreprises. Cependant, il est important de voir que l'implémentation de l'IA est encore au stade d'expérimentation. Aucun consensus sur ses cas d'usages dans le secteur est encore acté, et les entreprises ne sont pas unanimes sur son potentiel réel de création de valeur. Néanmoins, il est aujourd'hui certains que les pratiques des entreprises concernant leur impact environnemental et social sont vouées à changer. Elles doivent tenir compte des nouvelles variables intrinsèquement liées à leurs performances. Ne pas tenir compte de la dégradation climatique et des challenges sociodémographiques nous pousserait obligatoirement à notre déclin.

Cela étant dit, que pouvons-nous en ressortir ?

Il semble que nous subissons des bouleversements économiques et sociaux sans précédent. Bien que les directions soient grandement incertaines, nous sommes aujourd'hui convaincus que le changement de nos pratiques est fondamentalement nécessaire. Il est de notre devoir de conscientiser l'énorme challenge qui nous attend pour ces prochaines années. Adaptabilité et l'agilité sont aujourd'hui des atouts de tailles qui, bien utilisés, nous permettrons d'amorcer une transition de manière réfléchie et maîtrisée. L'intelligence artificielle aura peut-être son rôle à jouer.

4.2 Discussion avec des experts de la transformation digitale

Pour la partie discussion, j'ai eu l'occasion de discuter et interviewer deux experts de la transformation digitale. M. Jean-Marie Gilliocq, *Future System and Metier Project Manager* chez Airbus Helicopter, et futur *Head of Digital Transformation* chez Skyguide, ainsi que M. Victor Svensson, *Founder* of The Hybrid Experience, entreprise spécialisée en consulting et intégrant l'aspect humain dans la transformation digitale des entreprises.

L'objectif de ces discussions était de comprendre leurs visions sur ces transformations, comprendre quels sont aujourd'hui les « *inputs* » qu'ils fournissent dans le cadre de leurs travaux respectifs, et ainsi rajouter une nouvelle dimension à ce travail de recherche.

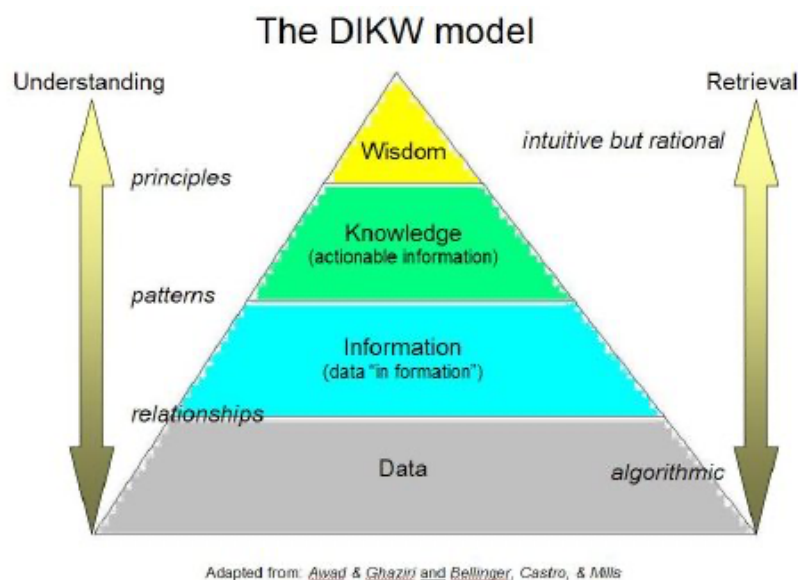
Ces discussions se sont dirigées vers des conversations philosophiques, traitant de divers sujets intrinsèquement liés à la problématique que nous avons cherché à résoudre au travers de cette étude. Nous allons essayer de traiter quelques points abordés durant ces discussions, dans l'objectif d'ajouter de nouvelles perspectives et compréhensions à l'étude.

4.2.1 Beaucoup d'information, peu de savoir

Le premier point que nous pouvons tirer de ces discussions avec M. Gilliocq et M. Svensson est l'augmentation systématique et constante de l'information. Nous sommes

de plus en plus bombardés d'informations diverses et variés, corrélation directe avec une ultraconnectivité entre les acteurs et pays. Cependant, il est important de comprendre que d'une information peut découler un grand nombre de connaissances (Bird 2008). La pyramide modèle DIKW permet de comprendre la relation entre une data, une information, une connaissance et enfin le savoir :

Figure 27 : Matrice DIKW



(Bird 2008)

Bird explique dans son étude qu'afin de grimper la pyramide, la compréhension de diverses ressources est nécessaire. Cependant, cette dernière n'est pas systématique (Bird 2008).

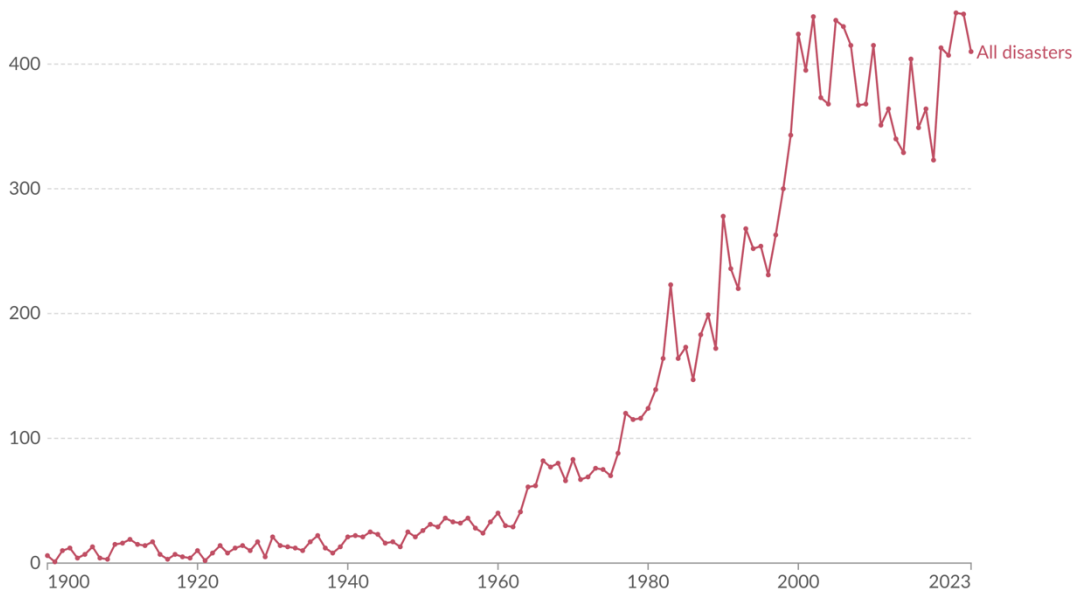
Afin d'expliquer le phénomène dans le cadre de notre étude, reprenons l'augmentation du nombre de catastrophe naturelle.

Figure 28 : Nombre de catastrophes naturelles recensées

Number of recorded natural disaster events, 1900 to 2023



The number of global reported natural disaster events in any given year. Note that this largely reflects increases in data reporting, and should not be used to assess the total number of events.



Data source: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2024)

Note: Data includes disasters recorded up to April 2024.

OurWorldInData.org/natural-disasters | CC BY

(Ritchie, Rosado, Roser 2024)

On constate de manière flagrante que les catastrophes naturelles ont considérablement augmenté, passant de quelques-unes par année à près de 400. Pourtant, lorsque nous continuons de lire l'article, nous comprenons que de nouvelles technologies ont amélioré les mesures de catastrophes naturelles, souvent plus petites, et permettant aussi d'en recenser davantage (Ritchie, Rosado, Roser 2024).

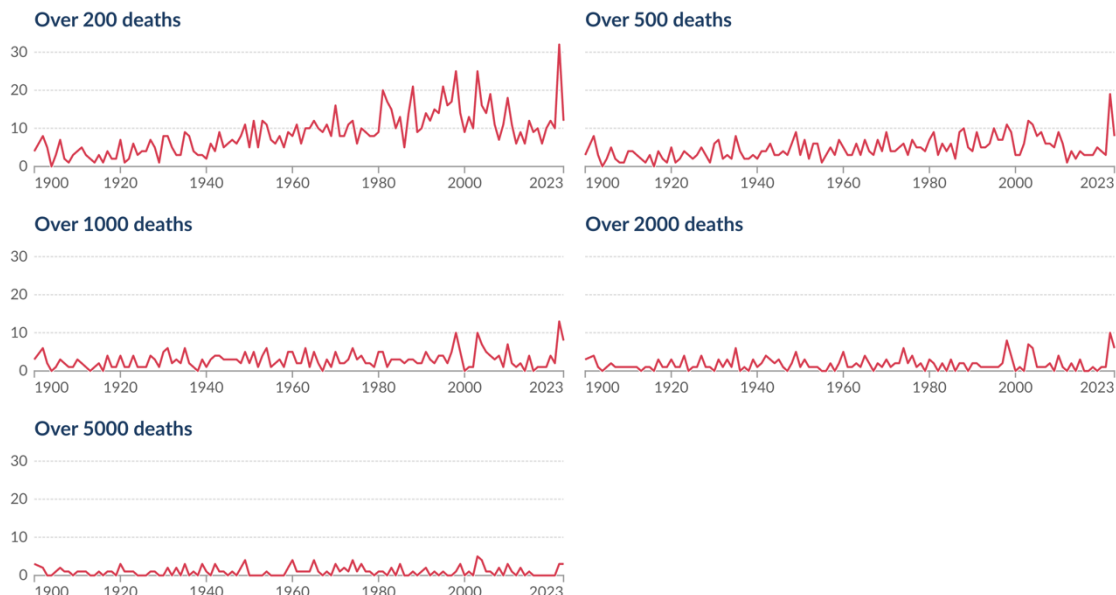
Voici un autre graphique permettant de mettre en lumière cette constatation :

Figure 29 : Nombre de catastrophes naturelles recensées par nombre de morts

Global number of reported natural disasters by the number of deaths



The number of disaster events recorded in the EM-DAT disaster database, broken down by the size of the event, in terms of deaths. There has been an increase in the number of the smallest events – with over 200 deaths – at least partly due to improvements in recording over time.



Data source: EM-DAT, CRED / UCLouvain (2024)

OurWorldInData.org/natural-disasters | CC BY

(Ritchie, Rosado, Roser 2024)

Ceci est fondamental pour le développement de l'esprit critique. Chaque information est dépendante d'un contexte. Une compréhension faussée ou incomplète du contexte ne permet ainsi pas d'intégrer l'information correctement et d'en créer une connaissance non erronée. Attention toutefois, cette constatation ne remet en aucun cas en cause l'urgence climatique actuelle, elle montre simplement qu'il peut être facile de mal interpréter des informations et ainsi proliférer des connaissances erronées.

4.2.2 More is more is still more.

Un point d'attention que M. Gilliocq et M. Svensson m'ont communiqué pendant leurs discussions respectives fut :

« Que cherchons-nous fondamentalement à faire ? », « Est-ce que l'optimisation des mesures ESG avec l'IA a réellement un sens ? », « Le problème est – il ailleurs ? »

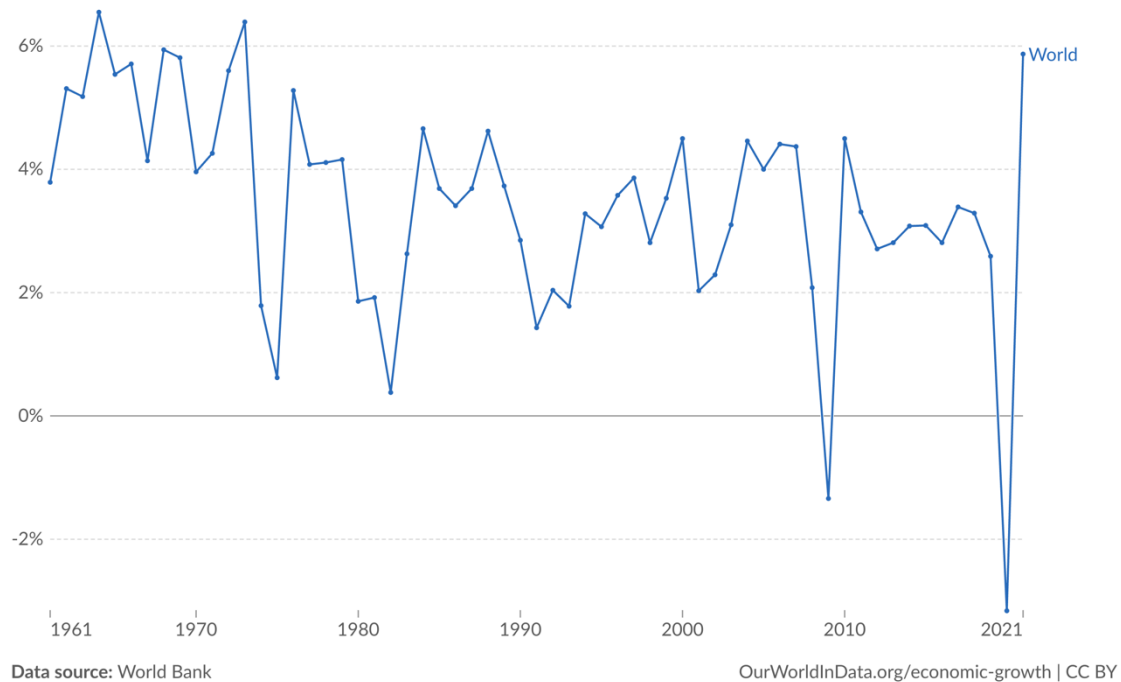
De ces questionnements ressort un point essentiel, pourquoi nous faisons cela ?

Nous sommes aujourd'hui conscients de l'urgence climatique et de ses enjeux. Pourtant nous continuons de pousser au développement :

Figure 30 : Augmentation du PIB mondiale entre 1961 et 2021

Annual GDP growth, 1961 to 2021

Annual percent change in gross domestic product¹. This data is adjusted for inflation.



1. **Gross domestic product:** Gross Domestic Product (GDP) is a measure of a country's economic performance. It represents the total monetary value of all goods and services produced within a nation's borders over a specific time period, typically annually or quarterly. GDP includes consumption, government spending, investments, and net exports (exports minus imports). GDP is used to gauge the health of an economy, with increases indicating growth and decreases signaling contraction. Policymakers, economists, and analysts use GDP to make informed decisions and comparisons between countries. It can be measured in nominal terms or adjusted for inflation to reflect real GDP.

(World Bank 2024)

Un article de TechCrunch relate que Google a récemment communiqué dans son rapport environnemental une augmentation de 14,8% de leurs émissions de CO₂, une augmentation de 48% par rapport à leur objectif de 2019 (Coldewey 2024). Finalement, est-ce que l'intégration de l'IA ne repousse finalement pas le problème ailleurs ? Peut-on être aujourd'hui 100% convaincus que cette technologie peut s'avérer bénéfique à long terme, il semblerait qu'il n'existe pas encore de réponse concrète.

4.2.3 Quid des autres parties prenantes ?

En liens avec les interrogations soulevées précédemment, M. Gilliocq m'a indiqué la réflexion suivante : « *Nous souhaitons aujourd'hui que les entreprises rendent de plus en plus de comptes en matière environnementale et sociale, mais fondamentalement, ne sont-elles pas là pour subvenir aux besoins de la population ?* ».

Un fait qui m'a marqué et que j'aimerais partager dans cette étude est celui-ci. Une personne porte en moyenne 20% de ses vêtements, 80% du temps (Igini 2023). Ceci est

directement conditionné par une offre bon marché proposée par les entreprises. Il est plus facile et économique d'acheter des vêtements bon marché qui ont une courte durée de vie que de dépenser pour des pièces de haute qualité et durables pour un consommateur lambda (Igini 2023). Pourtant, malgré la possession de grandes quantités d'articles de mode, des études montrent que la plupart des gens portent toujours les mêmes choses, alors que dans la plupart des cas, au moins 50 % de leur garde-robe reste intacte (Igini 2023).

Il est aujourd'hui intéressant de comprendre que l'industrie fait partie d'un système, au même titre que les consommateurs, que les gouvernements, que les investisseurs... Ils exercent chacun une pression sur les autres acteurs du système. Il est donc important de considérer le problème dans son ensemble plutôt que de jeter la pierre sur un élément unique de ce dernier. M. Svensson raconta une anecdote intéressante. Ayant participé à un séminaire sur le monde du luxe, il expliqua que le PDG de Panerai, intervenant lors de ce séminaire, expliqua en quoi aujourd'hui vendre une montre de luxe à 500'000 CHF n'est plus suffisant pour être qualifié de « luxe ». Le challenge de son secteur est aujourd'hui de proposer des expériences de plus en plus uniques aux clients, justifiant un prix de plus en plus conséquent.

4.2.4 Approche systémique encore trop absente ?

Pour faire écho au point précédent, M. Gilliocq et M. Svensson déplorent le constat qui est que, au niveau du top management, la pensée systémique n'est pas suffisamment présente et valorisée. La pensée systémique est un cadre conceptuel qui prend en compte les éléments d'un système complexe, les faits réels, non pas pris isolément mais globalement, en tant que parties intégrantes d'un ensemble dont les différents composants sont dans une relation d'interdépendance (Arnaud, Caruso Cahn 2019). La pensée systémique permet d'appréhender comment nous sommes acteurs de notre réalité et ainsi nous apprendre à détecter les forces et les leviers permettant de modifier les événements dans un système (Arnaud, Caruso Cahn 2019). Nous n'avons pas abordé le pourquoi cette pensée systémique n'est pas davantage développée en entreprise pour traiter de problèmes complexes. Il reste néanmoins fascinant de constater les améliorations pouvant être véritablement opérées à tous les niveaux des organisations grâce à cette méthode.

4.2.5 Quel poids pour nos futures générations ?

Finalement, M. Gilliocq et M. Svensson se sont accordés à dire que cette situation semble être d'une ampleur sans précédent. Ils considèrent tous les deux que de grands bouleversements vont s'opérer dans les prochaines années, et qu'un poids énorme

repose sur les épaules des futures générations. Mélange parfait entre menaces constantes et opportunités démesurées, ils ont chacun pu répondre à la question suivante :

« Si vous deviez donner un conseil à ma génération rentrant actuellement dans le marché du travail, lequel serait-il ? »

M. Svensson répond en disant que le plus important pour lui aujourd'hui est de pousser à la curiosité, poser des questions et remettre en cause les concepts. Ce sont pour lui les meilleurs moyens d'aborder les futures challenges.

Quant à M. Gilliocq, il dit qu'il faut aujourd'hui s'interdire toute limite. Vu le potentiel disruptif comme l'IA, mais aussi l'ordinateur quantique, il explique que tout ce qui a du sens aujourd'hui peut être remis en question demain.

Il faut donc garder l'esprit ouvert et admettre que l'impossible ne sera bientôt plus.

5. Conclusion

Cette étude permet de fournir une analyse du secteur de la distribution et de la vente de bien de consommation. Elle relate les tendances actuellement perçues dans les secteurs et fournit un certain nombre de scénarios et hypothèses utiles pour comprendre comment ces tendances peuvent modifier le paysage économique et social pour ces prochaines années. Cette étude a permis de mettre en avant un certain nombre de points pertinents.

Cette étude m'a personnellement permis d'améliorer ma compréhension des enjeux sur divers aspects. J'ai pu notamment comprendre que bien que l'intelligence artificielle soit une technologie prometteuse, il y a un ensemble de problématiques annexes qu'il est nécessaire de prendre en compte avant même de s'imaginer implanter ladite technologie.

Cette étude m'a permis de rajouter de la nuance à mes réflexions, et comprendre que les faits sont fondamentalement plus complexes que ce qu'on aimerait bien admettre. Les aspects systémiques abordés durant l'étude sont aujourd'hui des aspects que je souhaite développer pour mon avenir professionnel et épanouissement personnel. J'ai pu aller au bout du travail et je suis convaincu qu'il a une valeur.

J'ai dû cependant faire face à un certain nombre de problèmes qu'il me semble important de relater afin d'en tirer une plus-value pour mes futurs travaux de recherche.

Tout d'abord, j'ai passé une bonne partie de l'étude à l'élaboration d'une méthodologie complexe et multidimensionnelle. L'objectif était de partir dans l'analyse avec un ensemble cohérent d'étapes pour permettre une plus-value tangible à la fin du travail.

Pourtant, la finalité me semble néanmoins loin de résultat attendu que je souhaitais. Les analyses, scénarios et stratégies semblent rester très « en surface ». Ceci est selon moi dû à un manque de processus itératif permettant de créer conjointement une méthodologie et une analyse adéquate et adaptative. L'idée aurait été de passer moins de temps dans la théorie et commencer des analyses en parallèle pour générer rapidement des résultats et des réflexions. Cela m'aurait permis de me réorienter davantage au fur et à mesure, et ainsi éviter de rentrer dans une complexité qui fût difficile à maîtriser sur le long terme. De plus, la difficulté des sujets abordés, couplée à l'incertitude des changements sociaux et environnementaux n'a pas facilité la tâche.

Pour finir, j'aimerais dire que je suis satisfait d'avoir mené l'exercice jusqu'à la fin. Je suis content des « *insights* » que j'ai pu apporter grâce à cette étude, à l'apprentissage que j'en tire, et finalement aux perspectives d'études futures que ce travail m'a permis d'émettre.

J'en ressors sans doute avec plus de questions que de réponses, mais finalement, pour faire référence au livre de Allan Pease : « ***Questions are the Answers*** ».

6. Bibliographie

ABSOLUTE REPORTS, 2023. Global Consumer Packaged Goods (CPG) Industry Research Report 2023. [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : https://www.absolutereports.com/enquiry/request-sample/22377353#UTM_SOURCE=NG_YAHOO [consulté le 9 juillet 2024].

AGUILAR, Francis J., 1967. *Scanning the business environment* [en ligne]. New York : Macmillan. Studies of the modern corporation. Disponible à l'adresse : <https://bac-lac.on.worldcat.org/oclc/301680659> [consulté le 29 juin 2024].

ANSARADA, 2024. The 'G' In ESG - Governance ESG Factors & Examples. *ansarada* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.ansarada.com/esg/governance> [consulté le 11 juillet 2024].

ANTHROPIC, 2024. *What is interpretability?* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=TxhhMTOTMDg> [consulté le 11 juillet 2024].

APPLE, 2022. *Environmental Social Governance Report*. .

ARNAUD, Béatrice et CARUSO CAHN, Sylvie, 2019. Outil 3. La pensée systémique. In : *La boîte à outils de l'intelligence collective*, pp. 24-25 [en ligne]. Paris : Dunod. BâO La Boîte à Outils. ISBN 978-2-10-080211-1. Disponible à l'adresse : <https://www.cairn.info/la-boite-a-outils-de-l-intelligence-collective--9782100802111-p-24.htm> [consulté le 10 juillet 2024].

ASKET, 2024. White T-Shirt | Premium Heavyweight Cotton Crewneck. *Asket* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.asket.com/fr/mens/t-shirts/t-shirt-white> [consulté le 10 juillet 2024].

BIRD, Colin, 2008. *Are you searching for ways to find information?*

BOSTON CONSULTING GROUP, 2024. Generative AI. *BCG Global* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.bcg.com/capabilities/artificial-intelligence/generative-ai> [consulté le 14 juin 2024].

BOWEN, Howard, 1953. Social Responsibilities of the Businessman | University of Iowa Press - The University of Iowa. [en ligne]. 1953. Disponible à l'adresse : <https://uipress.uiowa.edu/books/social-responsibilities-businessman> [consulté le 25 juin 2024].

CDSB, 2024a. Framework for reporting environmental and social information | Climate Disclosure Standards Board. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.cdsb.net/what-we-do/reporting-frameworks/environmental-information-natural-capital> [consulté le 28 juin 2024].

CDSB, 2024b. EU Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) | Climate Disclosure Standards Board. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.cdsb.net/what-we-do/policy-work/eu-sustainability-reporting> [consulté le 28 juin 2024].

CLAYTON, James, 2020. Apple to pay \$113m to settle iPhone « batterygate ». [en ligne]. 19 novembre 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.bbc.com/news/technology-54996601> [consulté le 6 juillet 2024].

COLDEWEY, Devin, 2024. Google's environmental report pointedly avoids AI's actual energy cost. *TechCrunch* [en ligne]. 2 juillet 2024. Disponible à l'adresse : <https://techcrunch.com/2024/07/02/googles-environmental-report-pointedly-avoids-ai-actual-energy-cost/> [consulté le 10 juillet 2024].

CRANE, Andrew et al., 2014. Contesting the Value of "Creating Shared Value". *California Management Review*. Vol. 56, no 2, pp. 130-153. DOI 10.1525/cmr.2014.56.2.130.

FOUCART, Stephane, 2024. Revealed: France's bottled water plants widely used fraudulent purifying techniques. *Le Monde.fr* [en ligne]. 30 janvier 2024. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/en/environment/article/2024/01/30/revealed-france-s-bottled-water-plants-widely-used-fraudulent-purifying-techniques_6477927_114.html [consulté le 4 juillet 2024].

GARTNER, 2024. Definition of Environmental, Social and Governance (ESG) - Gartner Finance Glossary. *Gartner* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.gartner.com/en/finance/glossary/environmental-social-and-governance-esg> [consulté le 25 juin 2024].

GENESIS, Water, 2023. ESG Reporting Frameworks: Prioritizing Water Challenges for Sustainable Business. *Genesis Water Technologies* [en ligne]. 14 septembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://genesiswatertech.com/blog-post/esg-reporting-frameworks-prioritizing-water-challenges-for-sustainable-business/> [consulté le 2 juillet 2024].

GEO, 2023. Qu'est-ce que le stress hydrique ? *Geo.fr* [en ligne]. 15 février 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.geo.fr/environnement/quest-ce-que-le-stress-hydrique-171198> [consulté le 4 juillet 2024].

GOOGLE, 2024. Google Trends. *Google Trends* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://trends.google.com/trends/explore?date=2023-01-01%202023-12-31&q=gen%20ai&hl=fr> [consulté le 29 juin 2024].

GOOGLE FINANCE, 2024. Cours des actions et actualités pour Apple (AAPL) - Google Finance. *Google Finance* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.google.com/finance/quote/AAPL:NASDAQ> [consulté le 6 juillet 2024].

GREENPEACE, 2024a. Greenwashing : une stratégie marketing dangereuse pour la planète. *Greenpeace France* [en ligne]. 12 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.greenpeace.fr/greenwashing-une-strategie-marketing-dangereuse-pour-la-planete/> [consulté le 25 juin 2024].

GREENPEACE, 2024b. Qu'est-ce que le Greenwashing ? *Greenpeace France* [en ligne]. 20 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.greenpeace.fr/greenwashing-definition/> [consulté le 28 juin 2024].

HANDRINOS, Nick et al., 2024. *2024 consumer products industry outlook*. .

HARRYSSON, Martin, MÉTAYER, Estelle et SARRAZIN, Hugo, 2024. The strength of 'weak signals' | McKinsey. [en ligne]. 1 février 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-strength-of-weak-signals> [consulté le 7 juillet 2024].

HARVARD BUSINESS SCHOOL, 2024. Reconceiving Products & Markets - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/three-levels-of-csv/Pages/reconceiving-products-and-markets.aspx> [consulté le 28 juin 2024].

HEC PARIS, 2024a. What is Corporate Social Responsibility (CSR)? *HEC Paris* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/sustainability-organizations-institute/think/so-institute-executive-factsheets/what-corporate-social-responsability-csr> [consulté le 15 juin 2024].

HEC PARIS, 2024b. How to create shared value? *HEC Paris* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.hec.edu/en/faculty-research/centers/sustainability-organizations-institute/think/so-institute-executive-factsheets/how-create-shared-value> [consulté le 28 juin 2024].

HIGG INDEX, 2023. An Introduction to Higg FSLM – User Resources: How To Higg. [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://howtohigg.org/higg-fslm/an-introduction-to-higg-fslm/> [consulté le 6 juillet 2024].

H&M, 2024a. Sustainability. *H&M Group* [en ligne]. 13 juin 2024. Disponible à l'adresse : <https://hmgroup-prd-app.azurewebsites.net/sustainability/> [consulté le 4 juillet 2024].

H&M, 2024b. Markets and expansion. *H&M Group* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://hmgroup-prd-app.azurewebsites.net/about-us/markets-and-expansion/> [consulté le 4 juillet 2024].

IBM, 2023. What is Artificial Intelligence (AI)? | IBM. [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.ibm.com/topics/artificial-intelligence> [consulté le 14 juin 2024].

IFRS, 2023a. *Processed Foods - Sustainability Accounting Standard*. .

IFRS, 2023b. *Apparel, Accessories & Footwear - Sustainability Accounting Standard*. .

IFRS, 2023c. *Hardware - Sustainability Accounting Standard*. .

IFRS, 2024. IFRS - International Sustainability Standards Board. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.ifrs.org/groups/international-sustainability-standards-board/> [consulté le 25 juin 2024].

IGINI, Martina, 2023. 10 Concerning Fast Fashion Waste Statistics. *Earth.Org* [en ligne]. 21 août 2023. Disponible à l'adresse : <https://earth.org/statistics-about-fast-fashion-waste/> [consulté le 20 octobre 2023].

IONOS, 2023. PESTEL analysis. *IONOS Startup Guide* [en ligne]. 12 septembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.ionos.com/startupguide/grow-your-business/pestel-analysis/> [consulté le 29 juin 2024].

JOHNSON, Gerry et al., 2020. *Stratégique*. 12ème édition.

KEATES, Peter, 2023. L'Utilisation des Critères ESG : Avantages, Limites et Évaluation. *Medium* [en ligne]. 23 décembre 2023. Disponible à l'adresse : <https://medium.com/@peter.keates/lutilisation-des-crit%C3%A8res-esg-avantages-limites-et-%C3%A9valuation-fe96b3047e44> [consulté le 28 juin 2024].

KPMG, 2023. *2024 ESG Organization Survey*. .

KRANTZ, Tom, 2024. The history of ESG: A journey towards sustainable investing. *IBM Blog* [en ligne]. 8 février 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history/www.ibm.com/blog/environmental-social-and-governance-history> [consulté le 25 juin 2024].

LEVY, Steven et MONTVIRGEN, Karl, 2024. Apple Inc. [en ligne]. 9 juillet 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.britannica.com/money> [consulté le 11 juillet 2024].

MCFALL-JOHNSON, Morgan, 2019. The fashion industry emits more carbon than international flights and maritime shipping combined. Here are the biggest ways it impacts the planet. *Business Insider* [en ligne]. 2019. Disponible à l'adresse : <https://www.businessinsider.com/fast-fashion-environmental-impact-pollution-emissions-waste-water-2019-10> [consulté le 4 juillet 2024].

MCKINSEY, 2024a. State of AI - exhibit 5. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <http://ceros.mckinsey.com/stateofai2024-ex5> [consulté le 14 juin 2024].

MCKINSEY, 2024b. What is AI (artificial intelligence)? | McKinsey. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-ai> [consulté le 5 juillet 2024].

MENGHWAR, Prem Sagar et DAOOD, Antonio, 2021. Creating shared value: A systematic review, synthesis and integrative perspective. *International Journal of Management Reviews*. Vol. 23, no 4, pp. 466-485. DOI 10.1111/ijmr.12252.

MENOUD, Hugo, 2024a. *Approche méthodologique*. .

MENOUD, Hugo, 2024b. *Analyse PESTEL*. .

MENOUD, Hugo, 2024c. *5 Forces de Porter*. .

MENOUD, Hugo, 2024d. *Matrice des risques avec tendances*. .

MINDTOOLS, 2024. Porter's Generic Strategies - Choosing Your Route to Success. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.mindtools.com/azb8kpl/porters-generic-strategies> [consulté le 10 juillet 2024].

NADAU, Louis, 2020. Apple, Nike, BMW, Alstom, Lacoste... 83 grandes marques liées au travail forcé des Ouïghours en Chine, selon une ONG. [en ligne]. 2 mars 2020. Disponible à l'adresse : <https://www.marianne.net/monde/apple-nike-bmw-alstom-lacoste-83-grandes-marques-liees-au-travail-force-des-ouighours-en-chine> [consulté le 4 juillet 2024].

NESTLÉ, 2023. *Creating Shared Value and Sustainability Report 2023*. .

NESTLÉ, 2024a. Sustainability | Nestlé Global. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.nestle.com/sustainability> [consulté le 28 juin 2024].

NESTLÉ, 2024b. Environmental, social, and governance (ESG) and sustainability. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.nestle.com/investors/environmental-social-governance-sustainability> [consulté le 4 juillet 2024].

NESTLÉ, 2024c. Nestlé at a glance: Key facts and figures | Nestlé Global. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.nestle.com/about/overview> [consulté le 4 juillet 2024].

NORMAND, Jean-Michel, 2023. Tesla, le trublion de l'automobile devenu la référence « hype ». *Le Monde.fr* [en ligne]. 17 août 2023. Disponible à l'adresse : https://www.lemonde.fr/series-d-ete/article/2023/08/17/tesla-le-trublion-devenu-la-reference_6185614_3451060.html [consulté le 29 juin 2024].

OMS, 2024. Santé mentale. [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.who.int/fr/health-topics/mental-health> [consulté le 21 juin 2024].

O'NEIL, Sean, 2024. What is the difference between CSR and ESG? *The Corporate Governance Institute* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/lexicon/what-is-the-difference-between-csr-and-esg/> [consulté le 26 juin 2024].

PORTER, Michael, 1979. The Five Forces - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. [en ligne]. 1979. Disponible à l'adresse : <https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-five-forces.aspx> [consulté le 29 juin 2024].

PORTER, Michael, 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

PORTER, Michael et KRAMER, Mark, 2011a. CSV Explained - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. [en ligne]. 2011. Disponible à l'adresse : <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/Pages/default.aspx> [consulté le 28 juin 2024].

PORTER, Michael et KRAMER, Mark, 2011b. The Three Levels of CSV - Institute For Strategy And Competitiveness - Harvard Business School. [en ligne]. 2011. Disponible à

l'adresse : <https://www.isc.hbs.edu/creating-shared-value/csv-explained/three-levels-of-csv/Pages/default.aspx> [consulté le 28 juin 2024].

RADFORD, Alec et al., 2019. Better language models and their implications. [en ligne]. 14 février 2019. Disponible à l'adresse : <https://openai.com/index/better-language-models/> [consulté le 5 juillet 2024].

REZNOWSKI, Gabriella, 2023. LibGuides: Industry Research: PESTEL Analysis. [en ligne]. 2023. Disponible à l'adresse : <https://libguides.libraries.wsu.edu/c.php?g=294263&p=4358409> [consulté le 29 juin 2024].

RHODE ISLAND UNIVERSITY, 2014. Drip Irrigation. [en ligne]. 5 août 2014. Disponible à l'adresse : <https://web.uri.edu/safewater/protecting-water-quality-at-home/sustainable-landscaping/drip-irrigation/> [consulté le 4 juillet 2024].

RITCHIE, Hannah, ROSADO, Pablo et ROSER, Max, 2024. Is the number of natural disasters increasing? *Our World in Data* [en ligne]. Disponible à l'adresse : <https://ourworldindata.org/disaster-database-limitations> [consulté le 10 juillet 2024].

ROOS, Didrik et NORDQVIST, Lennart, 2024. *Sustainability Disclosure 2023*. .

SABANOGLU, Tugba, 2023. Global retail sales 2021-2026. *Statista* [en ligne]. février 2023. Disponible à l'adresse : <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/> [consulté le 9 juillet 2024].

SASB, 2024. Download SASB® Standards. *SASB* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://sasb.ifrs.org/standards/download/> [consulté le 26 juin 2024].

SHWEDEH, Fanar, ABURAYYA, Ahmed et MANSOUR, Muntaser, 2023. The Impact of Organizational Digital Transformation on Employee Performance: A Study in the UAE. .

SIERRA, Brittany, 2022. H&M is Being Sued For “Misleading” Sustainability Marketing. What Does This Mean for the Future of Greenwashing? *The Sustainable Fashion Forum* [en ligne]. 2022. Disponible à l'adresse : <https://www.thesustainablefashionforum.com/pages/hm-is-being-sued-for-misleading-sustainability-marketing-what-does-this-mean-for-the-future-of-greenwashing> [consulté le 4 juillet 2024].

SLCP, 2024. Social & Labor Convergence Program. *Social & Labor Convergence Program* [en ligne]. 29 mai 2024. Disponible à l'adresse : <https://slconvergence.org> [consulté le 6 juillet 2024].

STATISTA, 2024. Biens de consommation. *Statista* [en ligne]. 3 avril 2024. Disponible à l'adresse : <https://fr.statista.com/marches/1150/biens-de-consommation/> [consulté le 2 juillet 2024].

SURVEY MONKEY, 2024. Différences entre études qualitatives et quantitatives. *SurveyMonkey* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://fr.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/> [consulté le 4 juillet 2024].

TESLA, 2024. Autopilot and Full Self-Driving Capability | Tesla Support. *Tesla* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.tesla.com/support/autopilot> [consulté le 5 juillet 2024].

THE GLOBAL COMPACT, 2004. *Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World*. .

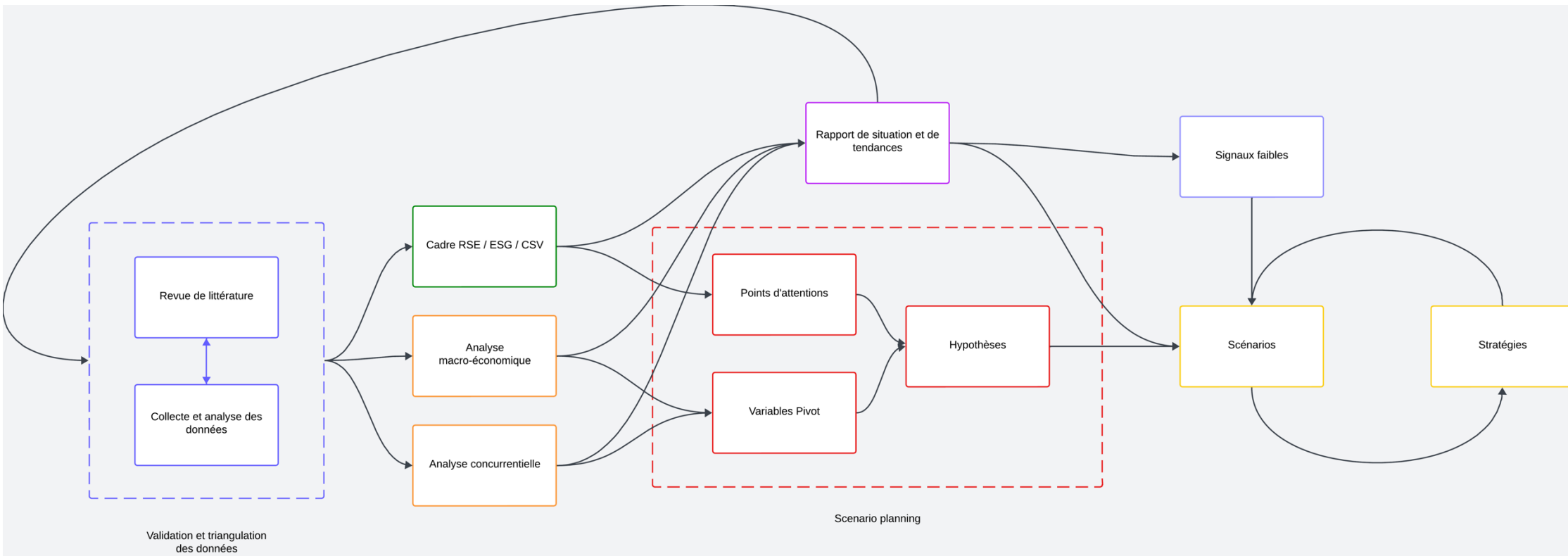
TWIN, Alexandra, 2024. What Is Data Mining? How It Works, Benefits, Techniques, and Examples. *Investopedia* [en ligne]. 23 février 2024. Disponible à l'adresse : <https://www.investopedia.com/terms/d/datamining.asp> [consulté le 5 juillet 2024].

UNIVERSITÉ DE MONTRÉAL, 2024. Réaliser une revue de littérature. *Bibliothèques - Université de Montréal* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://bib.umontreal.ca/evaluer-analyser-rediger/syntheses-connaissances/revue-litterature-recension-ecrits> [consulté le 4 juillet 2024].

WALTON, Bryn et al., 2024. *Deloitte Global Retail Outlook 2024*. .

WORLD BANK, 2024. Annual GDP growth. *Our World in Data* [en ligne]. 2024. Disponible à l'adresse : <https://ourworldindata.org/grapher/annual-gdp-growth> [consulté le 10 juillet 2024].

Annexe 1 : Approche méthodologique



Annexe 2 : Interview Jean Marie Gilliocq

Question d'interview Jean – Marie Guillocq

(Le tutoiement est dû au fait que nous nous connaissons en dehors du cadre professionnel)

1. Est-ce que tu peux te présenter rapidement ?

Airbus hélico – Bureau d'étude, évaluer comment la transfo digital impact le corp business. Bientôt intégrer Skyguide pour piloter une transformation digitale.

2. Dans le cadre de ton travail actuel, quels changements concrets l'IA a-t-elle apportés dans tes processus de travail ou dans ton secteur ?

Pas encore le cas, mais très bientôt le cas. Comprendre ou cela fait sensé. En termes d'expertise métier, automatisation des process et des workflows. Pour l'interne et l'externe, pas évident de faire passer des projets concrets.

3. Est-ce que l'IA t'intéresse ? As-tu une technologie en particulier qui attire ton attention actuellement ?

Quelques directions privilégier. Trust AI : Quel niveau de confiance peut-on avoir sur l'IA. Deeplearning : Un peu déçu, encore dans le flou sur l'utilisation concrète de la data. Question éthique très complexe.

4. Es-tu sensible à la responsabilité sociétale des entreprises ? Quelles initiatives RSE ont eu le plus d'impact dans ton entreprise ? Comment mesurez-vous cet impact ?

L'impact sociétale principale pour secteur aérien : l'écologie Plus de pression des autorités (anticipé), plus de pression de la part des clients (non-anticipé). Pas tous les clients. Cascade de responsabilité sociétale. Pas dans le B2C mais dans le B2B.

L'impact sur l'emploi colossale : Transformation énorme et un manque de talent dans les différents secteurs. Connaissance incrémentale et évolution technique linéaire également. Un besoin de compétence nouvelle et très rapidement (pour tout le monde). La pagaille dans tous les secteurs. La justification est la tension actuelle mondiale. La souveraineté est importante également.

Mosaic Warfare : Multitude de petite chose qui permette de prendre l'ascendant.

5. Peux-tu donner un exemple d'entreprise qui, selon toi, gère bien l'équilibre entre innovation technologique et responsabilité sociale ?

Pas de réponse, pour y répondre il faudrait une espèce de grille de lecture. Avant c'était des données contradictoires. Virage. Bientôt devenir au même niveau que les besoins économiques.

Bosse avec les militaires : Un mot qui est ressorti : la rusticité

Il demande un hélicoptère qui démarre rapidement plutôt qu'un helico ultra performant. Retour à la fonction première. Exemple 2 : Système interchangeable : Changer mitrailleuse A et B. La mitrailleuse C peut être mise sur l'helico en 24 mois qui est impossible pour Airbus. Besoin également de modularité.

IA Faible pourrait aider à systématiser. Approche systémique vs Approche atomique

Plus de complexité = Plus un seul atome.

6. Que penses-tu de la situation que connais aujourd'hui Boeing ?

Risque classique de modèle économique tiré vers le profit. Tous les acteurs qui sont allés trop loin. Si tu veux tous les médicaments gratuits, on aura un problème.

7. Si tu dois te projeter dans 10 ans, quel changement majeur envisages-tu ?

Test de Turing : Pour tester les IA et savoir si c'était une IA ou pas qui lui répondait. Aujourd'hui toutes les IA peuvent le passer facilement.

Dans 10 ans, absence de repère et de cadre. Le quantique qui va nous arriver de plein fouet, avec les deux états prouvant. Devient faux et vrai en même temps. Changement fondamental de nos manières de concevoir les choses, les logiques, les concepts. Actuellement empêtré dans ça.

8. Comment penses-tu que l'IA pourrait être utilisée pour améliorer les pratiques RSE dans les entreprises ?

Une partie de l'IA qui serve à proposer des cadres / framework pour tout, pas seulement de cadre spécifique. Ce qui amuse, c'est que les premiers auteurs de sci-fi ont dû définir un cadre (lois des robots). Un truc de ouf. IA de confiance peut être un bon premier pas. Conserver chacun sa part.

9. Si tu dois donner un conseil à ma génération qui rentre actuellement dans le marché du travail, se serait lequel ?

Interdisez-vous toutes limites.

Annexe 3 : Interview Victor Svensson

Question d'interview Victor Svensson

- Can you briefly introduce yourself?

Victor Svensson Hybrid experience. Human experience of the digitale transformation. Psycodynamics. How to make change happen. Small incubation business. The notion of change was the most interesting (large scale wifi). For Victor, the hard part of strategy

- In the context of your current work, what concrete changes has AI brought to your work processes?

Everything changed but nothing changed: Business simulation (no ai but regular business). She had a hard time to tell what AI is.

AI has create a huge bus, process are been transform, consumer experience as been transform. Need to get on that bandwagon. Create a large way of resistance. They are tired of the bus. Two types of people : No no or yes yes

Few things for the client part: Stopping the guys that are running and waking up the people that are sleeping. Symbol of change, bigger that IoT or Cloud

One thing interesting is the way we interact with it. First human-like technology.

- Are you interested in AI? Is there a particular technology that currently attracts your attention?

Language model is the most come up tech in his work. Knowledge power of the professor. As a consultant he is worried, if not able to shift, can be painful.

- Are you sensitive to corporate social responsibility? Which CSR initiatives have had the most impact in the organization you work for?

Havnt work on CSR project (digital transfo and CSR not linked). Not seems as a hole. Often a marketing initialtive of a compliant initiative.

- Can you give an example of a company that, in your opinion, manages the balance between technological innovation and social responsibility well?

I can't come up with that. Patagonia issue

- How do you think AI could be used to improve CSR practices in companies?

Thought about it quite a lot. One key notion that makes it difficult: Notion of trust.

We blindly trust company even tho they can be evil. He has a hope that it will shift with AI adoption. If we strengthen our outlook on those practices, we can really make a real progress.

- Do you think we are asking the correct questions right now?

I don't think so. What are the question we should ask ourself. His hope is that if we are not busy about optimization, we free up a lot of time. We can move to a more philological work. How does this is doing to our world? CEO are human being (in the hamster weel).

2 experiences:

A friend from London, big in banking : long hike and a bottle of water. The day befor he spend the night with big banker and expensive stuffs. What is the purpose of life, whats the point of this luxury. CEO of Panerai, half of million watch is not enough right now. Maybe go to space some time.

Ultimately, everything will be done by AI. Maybe at the end, just talk to friends, making stories. Would love the have inclusivity than exclusivity.

We constantly raise the bar. Having fresh air, clean water that luxury for him.

The brain in guts is driving the behavior -> most of it is driven by fear.

The all Baltic Sea in Sweden is dead. Contraception and fertilization in the sea.

No systemic thinking in company. Workshop with system thinking expert.

"Maybe its impossible to change the system, but it a very nice project to try.

We need to belive ultimately.

- If you have to project yourself 10 years into the future, what major change do you envision?

Leadership today is the lead in the unknown. Now we really moving to the unknown. We can play with idea or fantasies. He will be fully interconnected to the world, because it will be a big enhancement to his impact to the world.

Life is going to be very very fast, so we need to learn how to slow down. It's really hard to do.

"Art is to do what you don't have to". AI can be a good tool to sparked creativity

- If you had to give one piece of advice to my generation that is currently entering the job market, what would it be?

Be curious about everything and ask questions.