



Dans quelle mesure les investissements ESS sont-ils clairement un moteur de création de valeur commercial?

Étude mondiale sur la maturité des fonctions ESS

Août 2025



Meilleure la question,
meilleure la réponse.
Pour un monde meilleur.



Façonner l'avenir
en toute confiance



Grâce à notre travail auprès d'organisations du monde entier, nous avons eu l'occasion de constater à maintes reprises que les investissements dans l'environnement, la santé et la sécurité (ESS) génèrent de la valeur au-delà de la gestion des risques. Bien que les résultats spécifiques puissent varier d'une organisation à l'autre, plusieurs thèmes communs ont fait progressivement leur apparition, mettant en évidence les avantages concrets de ces investissements. En outre, il est clair qu'un constat peut être établi : une fonction ESS efficace est tout sauf un centre de coûts.

Alors, qu'est-ce qui contribue à l'efficacité d'une fonction ESS? La présente étude mondiale d'EY sur la maturité des fonctions ESS met en lumière les nombreux avantages, pour les entreprises, d'investir de façon stratégique dans la fonction ESS. L'un des avantages les plus importants est l'augmentation de la valeur commerciale, car une fonction ESS hautement performante permet de renforcer les relations clients et le positionnement de la marque. Parmi les autres avantages non négligeables, mentionnons le renforcement de la résilience organisationnelle et l'amélioration de l'efficacité opérationnelle, qui permettent aux organisations d'accroître leur productivité et leur confèrent un avantage concurrentiel sur le marché.

L'étude s'appuie sur [celle de l'an dernier](#), mais adopte une approche plus large dans son évaluation de l'incidence commerciale des investissements ESS. Les équipes d'EY ont interviewé non seulement des professionnels des questions ESS, mais aussi des hauts dirigeants afin d'obtenir des points de vue hétéroclites et équilibrés sur la perception de la valeur associée aux investissements ESS, la mesure dans laquelle cette valeur est reconnue et les processus décisionnels en lien avec ces investissements.

Nos équipes sont fières de présenter cette étude comme un outil pour orienter votre propre réflexion sur la priorité des investissements ESS et le développement de votre fonction ESS afin de maximiser la valeur pour votre entreprise. Les professionnels des questions ESS ont une occasion formidable d'aider leur organisation à avancer et d'accroître leur propre influence dans le processus. Ils peuvent utiliser la présente étude pour présenter un exposé narratif puissant aux leaders de l'organisation et lier les priorités ESS à de solides résultats organisationnels.

Les fonctions ESS constituent non seulement un outil de gestion des risques, mais également une possibilité de créer une valeur durable pour les parties prenantes, les actionnaires, la société dans son ensemble et notre environnement planétaire. Alors que doivent faire les organisations pour maximiser la valeur de leurs investissements ESS et se positionner en tant que leaders?

Lisez l'étude et vous le découvrirez.



Monica Merlo

Coleader de l'équipe ESS mondiale,
Services en changements climatiques
et développement durable, EY



Jessica Wollmuth

Coleader de l'équipe ESS mondiale,
Services en changements climatiques
et développement durable, EY



Table des matières





Sommaire

Parmi les organisations sondées dans le cadre de l'étude :



65 %

d'entre elles soutiennent que les initiatives ESS ont contribué à l'accroissement de leur valeur commerciale.



79 %

d'entre elles soutiennent que c'est grâce à leur approche en matière d'ESS qu'elles ont pu réaliser des gains d'efficacité opérationnelle notables.



78 %

d'entre elles s'attendent à une augmentation des dépenses ESS au cours des trois prochaines années.

Les équipes d'EY sont d'avis qu'une gestion efficace des initiatives ESS peut être une source stratégique de valeur pour les organisations, car les fonctions ESS aident les organisations à rehausser leur réputation, à mener leurs activités de façon plus efficace, à respecter leurs obligations légales et, surtout, à respecter leur engagement éthique de protéger les gens et la planète.

La présente étude explore le rôle de la fonction ESS en tant qu'outil stratégique et fondement de la création de valeur. Elle évalue la mesure dans laquelle les organisations intègrent les questions ESS à leur stratégie d'affaires et souligne les avantages commerciaux de leur investissement. Elle examine également l'évolution probable des investissements ESS et les défis d'ordre pratique auxquels font face les professionnels des questions ESS lors de la mise en œuvre de leurs initiatives.

Comme le montre l'étude, une fonction ESS hautement performante procure des avantages commerciaux clairs aux organisations, soulignant le lien entre la maturité des fonctions ESS et la performance globale. Dans un monde où prévaut une grande incertitude, l'étude met de l'avant une analyse de rentabilité convaincante en faveur d'investissements stratégiques encore plus importants en matière d'ESS.

Pour en savoir plus sur la méthodologie, consultez la section « À propos de la recherche » à la page 32.

Principales constatations

1 Les investissements ESS favorisent la valeur commerciale en renforçant la réputation et en optimisant l'efficacité opérationnelle

Des initiatives ESS proactives renforcent la confiance des parties prenantes, y compris les clients, les investisseurs et les organismes de réglementation. S'ensuit un renforcement de la loyauté de la clientèle et de la confiance du public. Ces avantages sur le plan de la réputation créent à leur tour de la valeur commerciale à long terme, même s'ils ne mènent pas à des gains financiers immédiats. Toutefois, le lien direct entre réputation et rentabilité est souvent difficile à établir et n'est pas toujours reconnu.

Plus des deux tiers des organisations du secteur gouvernement et du secteur public (68 %) considèrent que c'est en se positionnant en faveur de la promotion des questions ESS que leur organisation a pu améliorer sa réputation auprès des citoyens et des parties prenantes, tout en gagnant davantage leur confiance. De plus, 77 % des organisations non gouvernementales et du secteur public affirment que c'est grâce à leur approche en matière d'ESS que leur organisation est devenue particulièrement attirante pour les investisseurs.

2 Les leaders en matière d'investissements ESS en récoltent les avantages

La fonction ESS présente d'énormes possibilités d'améliorer la performance de l'entreprise, et c'est pourquoi certains la reconnaissent comme un impératif stratégique.

Les organisations qui ont su procéder au fil du temps à des investissements ESS stratégiques (les « leaders ESS ») obtiennent de meilleurs résultats que celles dont l'approche est plus réactive. De tels résultats peuvent être observés dans des domaines tels que l'orientation stratégique, le leadership, la technologie, et les avantages sur le plan de la réputation et les avantages opérationnels. Les organisations qui font figure de leaders en matière d'investissements ESS sont beaucoup plus portées à soutenir que leurs initiatives en matière de santé et de sécurité des employés ont contribué à l'augmentation de leur valeur commerciale (81 %, contre 59 % des autres organisations sondées).

Pour en savoir plus sur la façon dont les leaders ESS ont été identifiés, consultez la section « À propos de la recherche » à la page 32.

3 La fonction ESS favorise la résilience des entreprises

Les organisations qui investissent dans des programmes ESS exhaustifs signalent une amélioration sur le plan de l'agilité et de l'efficacité pendant les périodes de perturbation. Par conséquent, elles sont mieux outillées pour faire face aux bouleversements inattendus.

Plus des deux tiers des répondants (67 %) affirment que c'est grâce à l'approche adoptée par leur organisation à l'égard des initiatives d'ESS que celle-ci a pu faire preuve d'une agilité accrue en période d'incertitude, tandis que 12 % d'entre eux estiment que leur organisation a bénéficié de temps d'arrêt plus courts lors de situations difficiles récentes.

4 Les investissements dans les solutions technologiques ESS demeurent peu élevés, mais ils sont amenés à augmenter

Les organisations prévoient augmenter leurs investissements dans les systèmes numériques, y compris les plateformes ESS, l'analytique avancée et l'intelligence artificielle (IA). Les trois quarts (75 %) des organisations prévoient augmenter leurs investissements dans les systèmes numériques ESS au cours des trois prochaines années, et 71 % d'entre elles prévoient augmenter leurs investissements en matière d'analyse avancée des données et d'IA en vue d'atténuer les risques ESS.

Les organisations conviennent que la technologie peut les aider à repérer les faiblesses de leurs pratiques ESS. Quatre organisations sur cinq (81 %) utilisant actuellement des outils d'ESS numériques affirment que ces outils leur permettent de relever et de corriger efficacement les éventuels points faibles.

Pourtant, bien que les outils technologiques permettent une prise de décisions en temps réel et une plus grande atténuation des risques, seulement 20 % des organisations exploitent une plateforme ESS unifiée. De plus, les investissements dans les solutions technologiques ESS ne sont pas encore considérés comme une priorité par de nombreuses organisations. Seulement 27 % des répondants classent ce type d'investissement parmi les trois domaines prioritaires de leur organisation au cours des 12 derniers mois.

5 Les contraintes budgétaires freinent les investissements ESS dans certaines organisations

Certaines organisations doivent établir l'équilibre entre les investissements proactifs axés sur la stratégie en matière d'ESS et les contraintes d'ordre pratique telles que les budgets et les exigences réglementaires et les exigences de conformité en constante évolution. Elles peuvent également manquer d'outils technologiques adéquats pour soutenir et analyser l'efficacité de leurs initiatives.

Création de valeur grâce aux fonctions ESS

Les fonctions ESS parvenues à maturité confèrent aux organisations un avantage concurrentiel dans un monde complexe et en constante évolution, où de nouveaux risques et de nouvelles possibilités émergent constamment.

Les organisations dotées de fonctions ESS parvenues à maturité peuvent respecter les exigences réglementaires en constante évolution, répondre aux attentes changeantes de la société et atténuer leur incidence sur l'environnement, tout en bénéficiant d'avantages opérationnels importants en termes d'efficacité, de productivité et de résilience.

La présente étude montre que les investissements proactifs en ESS ont une incidence positive sur plusieurs aspects de la valeur commerciale, notamment la valeur pour les parties prenantes, l'efficacité opérationnelle et la résilience organisationnelle. En effet, près des deux tiers des répondants (65 %) affirment que les initiatives ESS ont contribué à l'augmentation de la valeur commerciale de leur organisation.

Valeur pour les parties prenantes

Il ressort clairement de l'étude que les investissements proactifs en ESS permettent aux organisations d'établir une relation de confiance avec leurs parties prenantes, y compris les clients et les investisseurs. Plus des deux tiers des organisations du secteur gouvernement et du secteur public (68 %) considèrent que c'est en se positionnant en faveur de la promotion des questions ESS que leur organisation a pu améliorer sa réputation auprès des citoyens et des parties prenantes, tout en gagnant davantage leur confiance. Ce nombre augmente dans les organisations non gouvernementales, où 77 % des répondants conviennent que l'approche de leur organisation visant à réduire son empreinte environnementale a rehaussé sa réputation auprès des parties prenantes, et que c'est grâce à son approche à l'égard des initiatives ESS que leur organisation est devenue plus attirante pour les investisseurs. Néanmoins, seulement 16 % des répondants nomment l'intérêt accru des investisseurs parmi les trois principaux avantages de leurs initiatives ESS. Ce résultat donne à penser que les organisations pourraient présenter un exposé narratif plus convaincant en matière d'ESS aux investisseurs, en particulier en ce qui concerne l'amélioration de leur proposition de valeur à long terme grâce à la fonction ESS.

Q Êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants concernant les initiatives ESS de votre organisation?

En accord
En désaccord

Secteur non gouvernemental :

L'approche de mon organisation en vue de réduire son empreinte environnementale a amélioré sa réputation auprès des parties prenantes. 77 % En accord, 5 % En désaccord

C'est grâce à son approche à l'égard des initiatives ESS que mon organisation est devenue particulièrement attirante pour les investisseurs. 77 % En accord, 6 % En désaccord

La promotion par mon organisation des questions ESS a permis de réduire les sanctions réglementaires au fil du temps. 68 % En accord, 7 % En désaccord

L'approche de mon organisation à l'égard de la responsabilité sociale n'a eu aucune incidence sur sa valeur commerciale. 54 % En accord, 22 % En désaccord

Gouvernement et secteur public :

La promotion par mon organisation des questions ESS a permis d'améliorer la conformité à la réglementation et de réduire les risques juridiques et financiers. 70 % En accord, 4 % En désaccord

La promotion par mon organisation des questions ESS a permis d'améliorer sa réputation auprès des citoyens et des parties prenantes, tout en gagnant davantage leur confiance. 68 % En accord, 3 % En désaccord

Les efforts de mon organisation pour réduire son empreinte environnementale ont eu une incidence positive sur son image et le processus de reddition des comptes au public. 63 % En accord, 7 % En désaccord

Les organismes de financement et les parties prenantes sont moins favorables envers mon organisation en raison de son approche à l'égard des initiatives ESS. 32 % En accord, 29 % En désaccord



Le renforcement de la loyauté de la clientèle figure en tête du classement des avantages sur le plan de la réputation pour 28 % des répondants du secteur non gouvernemental (47 % d'entre eux l'ayant classé parmi leurs trois principaux avantages). Ce résultat représente vraisemblablement les attentes en évolution de la société, les clients souhaitant faire affaire avec des organisations éthiques qui exercent leurs activités de façon responsable. Les clients peuvent utiliser des données publiées sur la performance en matière d'environnement, de santé et de sécurité pour orienter leurs achats. Parmi les autres avantages les plus importants sur le plan de la réputation, on retrouve la diminution des sanctions réglementaires (16 % des répondants l'ayant placée en tête et 30 %, parmi les trois principaux avantages) et l'amélioration des cotes de l'indice de durabilité (14 % l'ayant placée en tête et 43 %, parmi les trois principaux avantages).

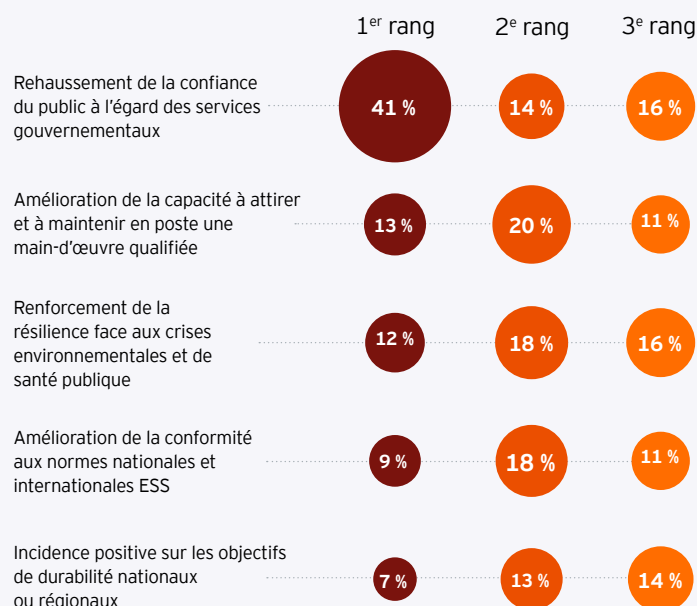
Le rehaussement de la confiance du public à l'égard des services gouvernementaux figure au premier rang des avantages sur le plan de la réputation pour 41 % des organisations du secteur gouvernement et du secteur public, et parmi les trois principaux avantages pour 71 % d'entre elles. Le deuxième avantage le plus important sur le plan de la réputation pour les organisations de ce secteur (44 % d'entre elles le classant parmi les trois principaux avantages) est l'amélioration de leur capacité d'attirer et de

maintenir en poste une main-d'œuvre qualifiée. Il s'agit d'une considération importante, puisque les employés sont plus susceptibles de se joindre à une organisation qui accorde la priorité à la santé et à la sécurité et qui respecte ses obligations environnementales, et d'y rester.

Pourtant, bien que la réputation contribue à renforcer les relations avec les parties prenantes, seulement 22 % des répondants mentionnent que cela justifie l'augmentation des dépenses de leur organisation en matière d'ESS au cours des trois prochaines années. Ce résultat met en évidence une occasion unique pour les organisations de mieux articuler la valeur des investissements ESS, en montrant comment ils contribuent non seulement à améliorer la réputation, mais aussi à créer une proposition de valeur à long terme attrayante pour les investisseurs.

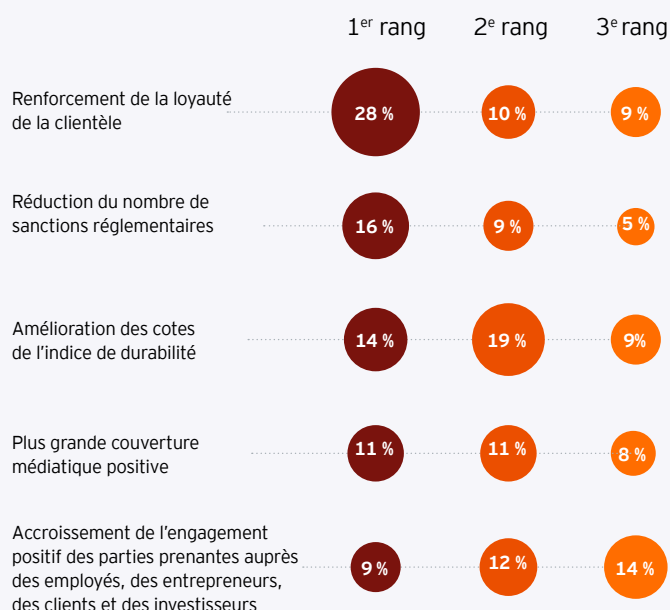
Q Quels principaux avantages sur le plan de la réputation votre organisation a-t-elle tirés de son investissement dans des initiatives ESS? (Gouvernement et secteur public)

Les cinq réponses les plus fréquentes classées par ordre de préférence



Q Quels principaux avantages sur le plan de la réputation votre organisation a-t-elle tirés de son investissement dans des initiatives ESS? (Secteur non gouvernemental)

Les cinq réponses les plus fréquentes classées par ordre de préférence





ÉTUDE DE CAS

La fonction ESS comme outil de transition dans le secteur pétrolier et gazier

Une société du secteur pétrolier et gazier d'envergure mondiale est en voie d'ajouter à son portefeuille des énergies renouvelables. Un cadre de la fonction ESS affirme que la société a investi considérablement dans l'ESS au fil du temps pour soutenir cette transition tout en préservant son intégrité réputationnelle, en augmentant son efficacité opérationnelle, en renforçant sa résilience organisationnelle et en générant de la valeur commerciale.

Afin de préserver son intégrité réputationnelle, la société se concentre à la fois sur les aspects liés à la sécurité et à l'environnement de la performance en matière d'ESS. Elle souhaite être perçue comme une société moderne et adaptable, ce qui consiste à adopter une approche stratégique en matière d'ESS qui va au-delà de l'atténuation des risques. La société collabore avec la collectivité locale pour traiter les questions de perception et les répercussions.

La société adopte de nouvelles technologies et méthodes comme l'équipement de protection individuelle intelligent (qui avertit les travailleurs s'ils entrent dans des zones nécessitant de l'équipement de protection sans le porter correctement). De plus, la société utilise l'IA pour analyser les données et anticiper les incidents potentiels en fonction des statistiques historiques et des situations dangereuses. Ainsi, la société est en mesure de relever les faiblesses et de mettre en place des mesures préventives.

Les investissements ESS sont considérés comme essentiels au maintien de la résilience organisationnelle. La société reconnaît qu'une gestion efficace des fonctions ESS nécessite une amélioration continue afin de s'adapter aux changements dans l'environnement opérationnel. C'est pourquoi elle surveille ses investissements ESS et en fait rapport.

La société utilise les fonctions ESS pour créer une valeur commerciale tout en mettant l'accent sur les initiatives ESS dans son positionnement sur le marché afin que cette démarche plaise aux consommateurs soucieux de l'environnement. Cette démarche inclut la promotion de ses engagements écologiques et de ses pratiques durables, qui sont mises en évidence dans les offres commerciales de la société.



Efficacité opérationnelle

Les investissements en initiatives ESS procurent des avantages clairs sur le plan de l'efficience, faisant de la fonction ESS un élément essentiel de l'excellence organisationnelle. Près de quatre répondants sur cinq (79 %) affirment que leur approche en matière d'ESS a permis d'améliorer considérablement l'efficacité opérationnelle. Les organisations qui disposent d'une fonction ESS parvenue à une grande maturité sont moins susceptibles de subir des accidents, des blessures au travail, des temps d'arrêt de leurs systèmes et des dommages au matériel.

La productivité est en tête de liste des améliorations, 14 % des répondants l'ayant mentionnée comme le principal avantage des investissements ESS (34 % d'entre eux l'ayant classée parmi les trois principaux avantages). Pour 13 % des répondants, la réduction du nombre d'incidents suit de près en deuxième position, ce qui pourrait indiquer l'existence d'un lien entre l'amélioration de la productivité et des environnements de travail plus sécuritaires. En effet, les processus qui sont mis en œuvre de façon sécuritaire et sans causer d'incident environnemental sont ultimement les plus efficaces. Parmi les autres améliorations les mieux classées, mentionnons la réduction du nombre d'incidents (principal avantage pour 13 % des répondants et parmi les trois principaux avantages pour 30 % des répondants) et l'accroissement de l'innovation (principal avantage pour 9 % des répondants et parmi les trois principaux avantages pour 24 % des répondants). Les résultats montrent aussi des avantages liés au comportement et à l'expérience des employés. Cela donne à penser que les initiatives ESS peuvent être mises à profit pour réaliser les priorités liées à la main-d'œuvre des entreprises.

Valeur commerciale

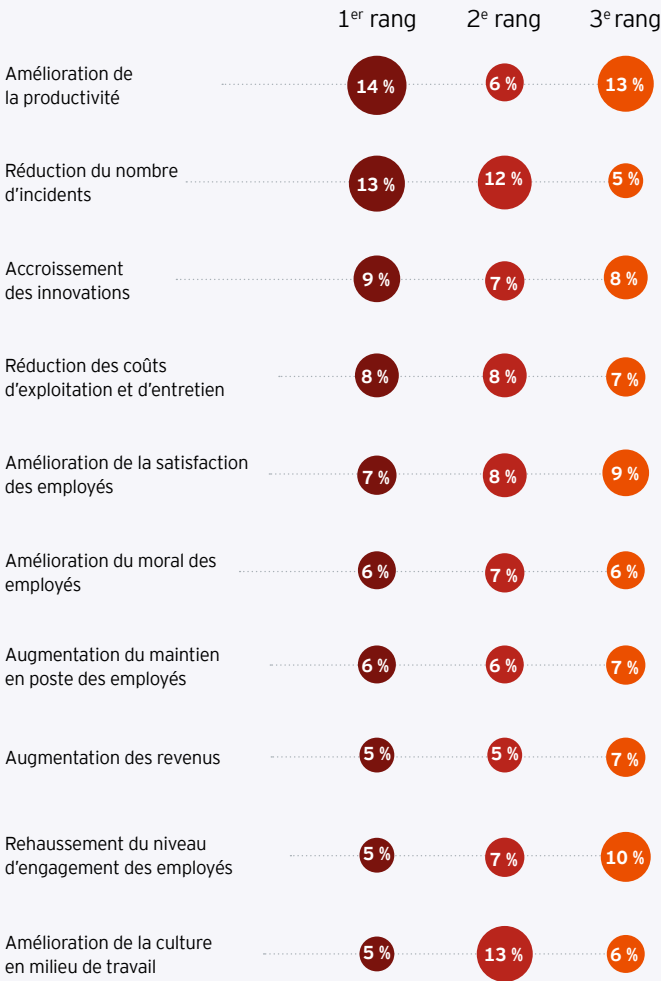
Parmi les indicateurs des avantages pour la réputation des investissements ESS, la valeur commerciale prend généralement rang après la valeur pour les parties prenantes. Cela ne veut pas dire que la valeur financière fait défaut : 16 % des répondants du secteur non gouvernemental mentionnent l'augmentation des revenus et les économies de coûts parmi leurs trois principaux avantages. Une proportion semblable de répondants (17 %) a indiqué un avantage concurrentiel accru parmi leurs trois principaux avantages, et 10 % d'entre eux ont souligné une augmentation de leur part de marché. Pour les organisations du secteur gouvernement et du secteur public, l'amélioration de l'efficacité dans la prestation des services publics se classe au septième rang, 19 % des répondants la classant parmi leurs trois principaux avantages.

Le fait que les indicateurs financiers de la valeur commerciale ne se classent pas plus haut dans les avantages pour la réputation suggère que les professionnels des questions ESS pourraient être plus proactifs dans l'établissement d'un lien entre la maturité des fonctions ESS et la performance financière. Des mécanismes doivent être mis en place afin d'évaluer ce lien dès le commencement des projets, car il est très difficile de le faire de façon rétrospective.

En établissant des protocoles ESS rigoureux, les organisations peuvent considérablement réduire le risque de non-conformité, qui entraîne souvent des amendes et des frais importants. Ces pénalités financières peuvent non seulement peser lourdement sur les ressources d'une entreprise, mais elles peuvent également tenir sa réputation, minant la confiance de la clientèle et nuisant à la position de l'entreprise sur le marché.

Quels principaux avantages sur le plan de l'efficacité opérationnelle votre organisation a-t-elle tirés de son investissement dans des initiatives ESS?

Les dix réponses les plus fréquentes classées par ordre de préférence





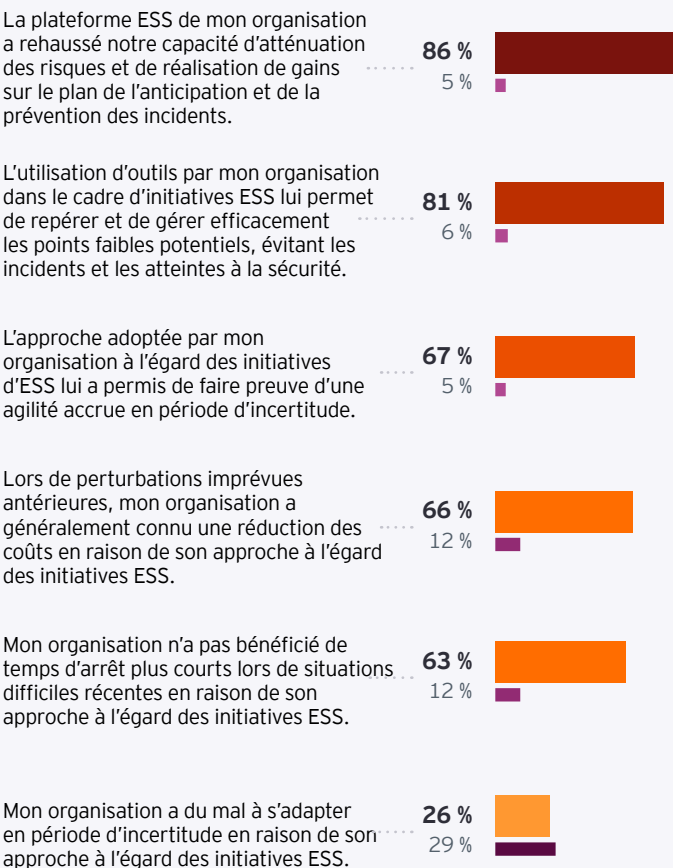


Résilience organisationnelle

En plus d'une amélioration de l'efficacité, les répondants signalent un renforcement de leur résilience organisationnelle grâce aux investissements ESS. Cela est particulièrement vrai en périodes de perturbations inattendues des activités. En fait, 52 % des organisations ayant investi proactivement dans des initiatives ESS ont observé que de telles perturbations ont eu une incidence minimale, voire nulle, sur leur performance opérationnelle ou qu'elles leur ont même permis de bénéficier d'améliorations considérables. Les deux tiers des répondants (67 %) affirment que c'est grâce à l'approche adoptée à l'égard des initiatives d'ESS que leur organisation a pu faire preuve d'une agilité accrue en période d'incertitude.

Q Êtes-vous d'accord avec les énoncés suivants?

En accord 
En désaccord 



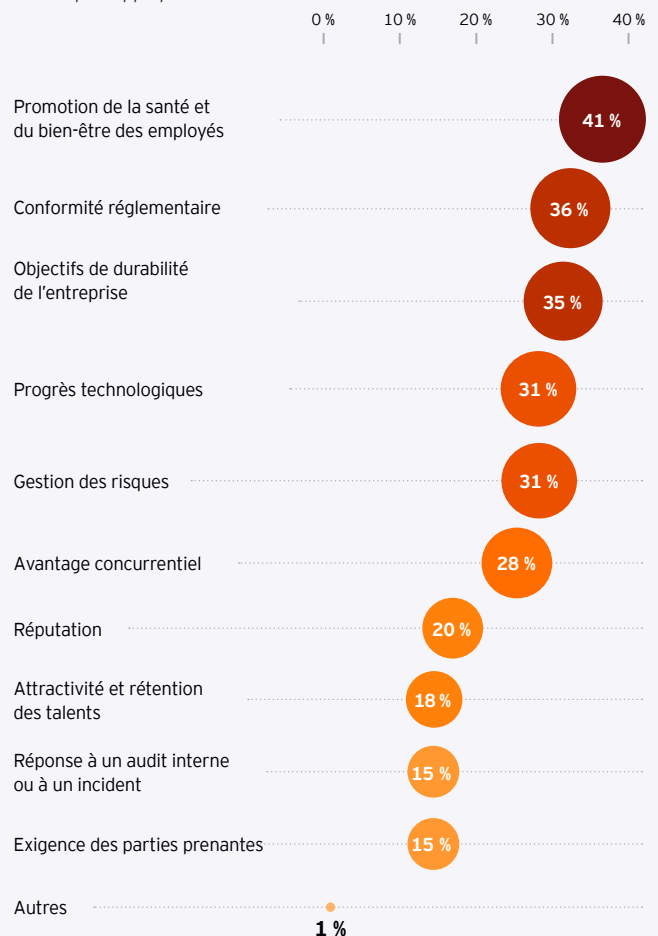
Dépenses ESS

Compte tenu de la valeur générée par les fonctions ESS, il n'est pas surprenant que les dépenses liées aux initiatives ESS aient considérablement augmenté au cours des trois dernières années. Dans l'ensemble, les dépenses ont augmenté de **72 %** pour les initiatives environnementales et de **63 %** pour la santé et de la sécurité. Dans le secteur de l'énergie et des ressources, les dépenses ont grimpé de 76 % pour les initiatives environnementales et de 70 % pour la santé et de la sécurité.

La promotion de la santé et du bien-être est la principale raison expliquant pourquoi les organisations ont augmenté les dépenses ESS au cours des trois dernières années (raison citée par 41 % des répondants). Cette augmentation des dépenses est certainement attribuable aux taux élevés de mortalité et de blessures en milieu de travail dans de nombreux marchés. **L'Organisation internationale du Travail estime que près de trois millions de personnes meurent chaque année d'accidents et de maladies liés au travail¹.** Après la santé et le bien-être, les deux plus importantes raisons de l'augmentation des dépenses ESS sont la conformité réglementaire (36 %) et les objectifs de durabilité des entreprises (35 %).

Q Pourquoi les dépenses de votre organisation ont-elles augmenté depuis les trois dernières années?

Les participants devaient sélectionner toutes les réponses qui s'appliquaient.



¹ Près de 3 millions de personnes meurent d'accidents et de maladies liés au travail, site Web Organisation internationale du Travail (<https://www.ilo.org/fr/resource/news/pr%C3%A8s-de-3-millions-de-personnes-meurent-daccidents-et-de-maladies-li%C3%A9s-au>), 26 novembre 2023, consulté le 9 mai 2025.



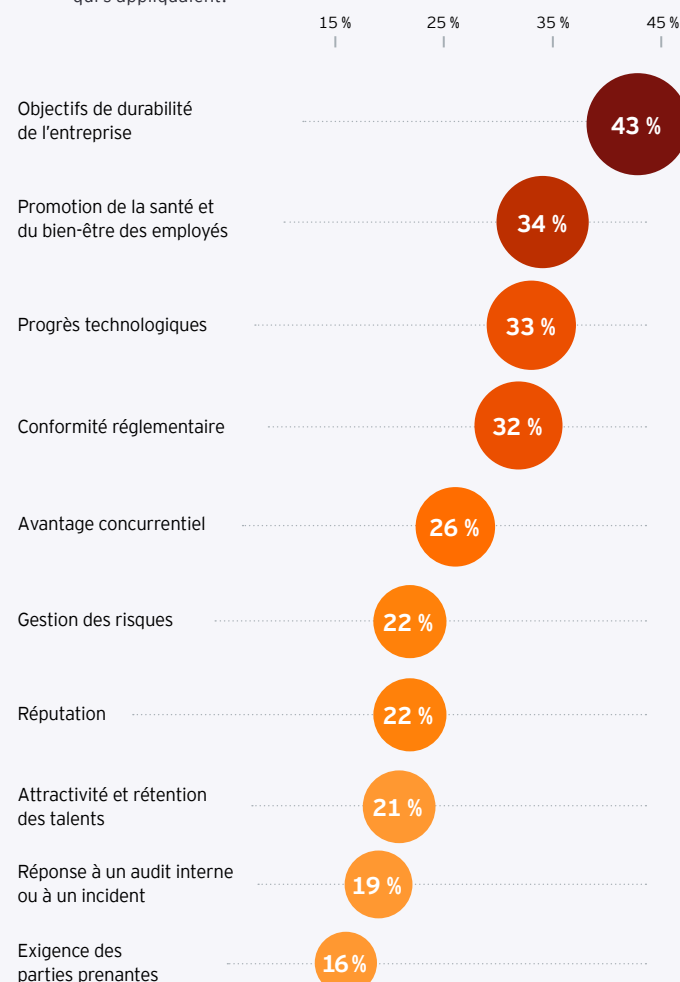
De plus, les dépenses en matière d'initiatives ESS devraient encore augmenter à l'avenir. Plus des trois quarts des répondants (78 %) s'attendent à ce que les dépenses d'ESS de leur organisation augmentent au cours des trois prochaines années. En moyenne, les organisations dépensent légèrement plus pour la santé et la sécurité (60 %) que pour les initiatives environnementales (40 %).

La comparaison des résultats concernant les dépenses ESS des organisations au cours des trois dernières années avec leurs attentes à cet égard au cours des prochaines années révèle un fait intéressant. Alors que, au cours des trois dernières années, la promotion de la santé et du bien-être des employés était citée comme la principale raison des dépenses ESS, et que les objectifs durabilité des entreprises arrivaient au troisième rang, à plus long terme, les objectifs de durabilité des entreprises deviennent la raison la plus souvent évoquée pour l'augmentation des dépenses ESS. Un tel revirement suggère que les organisations reconnaissent de plus en plus l'importance des initiatives ESS dans l'opérationnalisation de leurs programmes en matière de durabilité. Deux répondants sur cinq (43 %) s'attendent à ce que leurs dépenses ESS augmentent au cours des trois prochaines années afin d'atteindre les objectifs de durabilité de l'entreprise. Les autres raisons les plus souvent mentionnées sont la promotion de la santé et du bien-être des employés (34 %) et les avancées technologiques (33 %).

Jessica Wollmuth, coleader de l'équipe ESS mondiale, EY, est d'avis que, même en période d'incertitude économique et de contraintes budgétaires, les organisations devraient continuer d'accorder la priorité aux investissements ESS. Elle souligne que, compte tenu de la volatilité actuelle des marchés, les organisations devraient renforcer leur engagement à l'égard des initiatives ESS. « Investir en ESS vous aide non seulement à vous conformer à la réglementation, mais également à améliorer votre capacité à exercer vos activités de façon efficace et responsable, explique-t-elle. Ces investissements généreront des avantages importants, peu importe les circonstances externes. Les principes fondamentaux d'ESS ne feront que gagner en importance à l'avenir. »

Q Pourquoi prévoyez-vous augmenter les dépenses au cours des trois prochaines années?

Les participants devaient sélectionner toutes les réponses qui s'appliquaient.





ÉTUDE DE CAS

Un fabricant apporte de petits changements graduels pour le mieux

Un fabricant établi dans la région Asie-Pacifique (APAC) réalise des économies de coûts d'électricité dans ses usines de fabrication après avoir installé des panneaux solaires suivant un accord d'achat d'énergie. Selon son directeur de la fonction ESS, la société a également réduit les coûts de climatisation en installant des dispositifs de contrôle automatique et en réduisant au minimum les espaces inutilisés dans ses usines vietnamiennes. Le gain de temps pour ses employés et ses parties prenantes a été présenté comme un objectif important pour l'entreprise, conjointement aux gestes que pose continuellement Kaizen qui favorisent l'utilisation efficace de l'énergie et des ressources, l'exploitation durable, des milieux de travail sécuritaires et, par conséquent, la réduction des coûts.

L'adoption du principe de petits changements graduels, d'efficacité et de rapidité fait désormais partie intégrante de la marque de cette entreprise, ce qui a eu une incidence positive sur le renforcement de la marque et l'amélioration de la réputation.

La fonction ESS comme impératif stratégique

Malgré les données probantes, la moitié seulement des organisations sondées (50 %) accordent la priorité à des initiatives ESS et leur consacrent des investissements stratégiques, considérant qu'il s'agit d'une composante clé de leur stratégie organisationnelle.

La fonction ESS est un puissant créateur de valeur à une époque où les parties prenantes s'attendent à ce que les organisations contribuent à bâtir un avenir plus sain, plus sécuritaire et plus durable.

Même les organisations qui n'adoptent pas une optique stratégique pour la fonction ESS comprennent son importance pratique et concrète en ce qui a trait à l'efficacité des activités de l'entreprise.

Une infime proportion des répondants (1 %) affirme que l'investissement dans la fonction ESS n'est pas du tout une priorité pour leur organisation. En outre, seulement un petit nombre (13 %) soutient que leurs investissements dans la fonction ESS sont principalement motivés par des exigences de conformité.

Q Lequel des énoncés suivants décrit le mieux l'approche de votre organisation en matière d'investissement dans les initiatives ESS?

Les participants devaient choisir un énoncé.

Mon organisation accorde la priorité à des initiatives ESS et lui consacre des investissements stratégiques, considérant qu'il s'agit d'une composante clé de notre stratégie organisationnelle.

50 %

Les investissements de mon organisation dans les initiatives ESS sont principalement motivés par les besoins organisationnels à court terme et l'efficacité opérationnelle.

36 %

Les investissements de mon organisation dans les initiatives ESS sont principalement motivés par les exigences de conformité, et l'intérêt pour la stratégie organisationnelle ou l'efficacité opérationnelle est limité.

13 %

L'investissement dans la fonction ESS n'est pas une priorité pour mon organisation, ce qui entraîne un investissement minime, voire aucun investissement proactif.

1 %



Priorités d'investissement dans la fonction ESS

La stratégie, le leadership, la culture et la gouvernance sont cités comme les éléments essentiels pour l'intégration et l'activation d'un programme en ESS.

La stratégie ESS est l'initiative ESS dans laquelle les organisations sont les plus susceptibles d'investir. Au cours de la dernière année, il s'agit de la priorité la plus importante pour les organisations, 41 % d'entre elles l'ayant désignée comme leur principal domaine d'intérêt relativement aux initiatives ESS, et un peu plus de sept organisations sur dix l'ayant classée dans leurs trois principaux domaines d'intérêt.

Près des deux tiers (64 %) des organisations investissent actuellement dans leur stratégie ESS. De plus, 71 % prévoient que leur investissement dans des initiatives stratégiques augmentera au cours des trois prochaines années. Les organisations investissent également massivement dans la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité (62 %) et dans la santé mentale et le bien-être des employés (60 %).

Dans l'ensemble, les répondants considèrent que la stratégie ESS de leur organisation constitue sa plus importante initiative ESS au regard de la préservation de son intégrité réputationnelle. Elle se classe au premier rang pour 20 % des répondants et parmi les cinq initiatives les plus importantes pour 49 % d'entre eux. Le leadership et la culture arrivent au deuxième rang (16 % des répondants les ont classés au premier rang et 43 % parmi les cinq initiatives les plus importantes). La gouvernance vient au troisième rang; elle est la principale priorité pour 10 % des répondants et l'une des cinq initiatives les plus importantes pour 28 % d'entre eux.

Ces constatations, bien qu'elles découlent d'une question qui porte précisément sur l'intégrité réputationnelle, semblent s'appliquer de manière plus générale à divers avantages que l'investissement dans des initiatives ESS contribue à favoriser. En effet, les trois initiatives citées, soit la stratégie, le leadership et la culture et la gouvernance, sont les éléments les plus importants pour l'intégration et l'activation d'un programme en ESS de façon plus générale.

Les organisations doivent absolument s'appuyer sur une stratégie ESS, car elle leur permet d'établir clairement leurs principales priorités ESS et de définir l'approche devant en favoriser la réalisation. Le leadership à l'égard des questions ESS est indispensable pour intégrer des pratiques de pointe au sein des équipes, modéliser les bons comportements et communiquer la stratégie ESS globale.

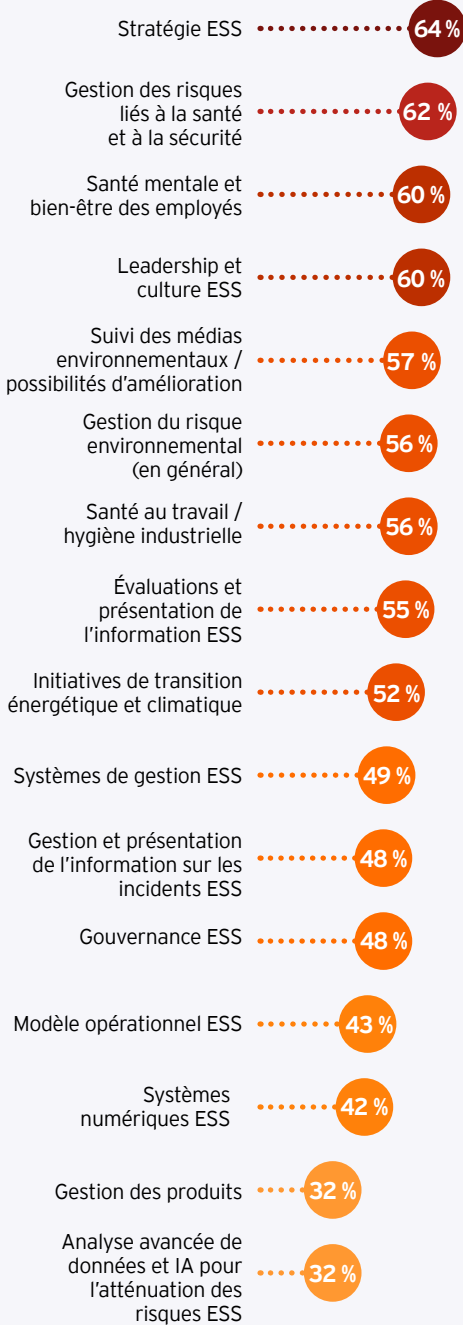
Il importe d'investir dans la culture pour soutenir l'adoption de nouveaux processus et de nouvelles procédures dans une organisation. Cela permet également de surmonter les obstacles culturels et linguistiques qui peuvent nuire au rendement en matière d'ESS. Les autres risques liés à la culture comprennent la pression pour respecter des échéances serrées, ce qui peut accroître le niveau de stress des employés, et les distractions, comme les téléphones intelligents, qui détournent l'attention des gens de leur travail. Il existe également un risque de complaisance : en l'absence d'incidents, les gens peuvent croire à tort qu'il n'est plus nécessaire de mettre l'accent sur les questions d'ESS.

La gouvernance ESS est essentielle pour favoriser la reddition de comptes et assurer la surveillance des principales composantes du programme en ESS.

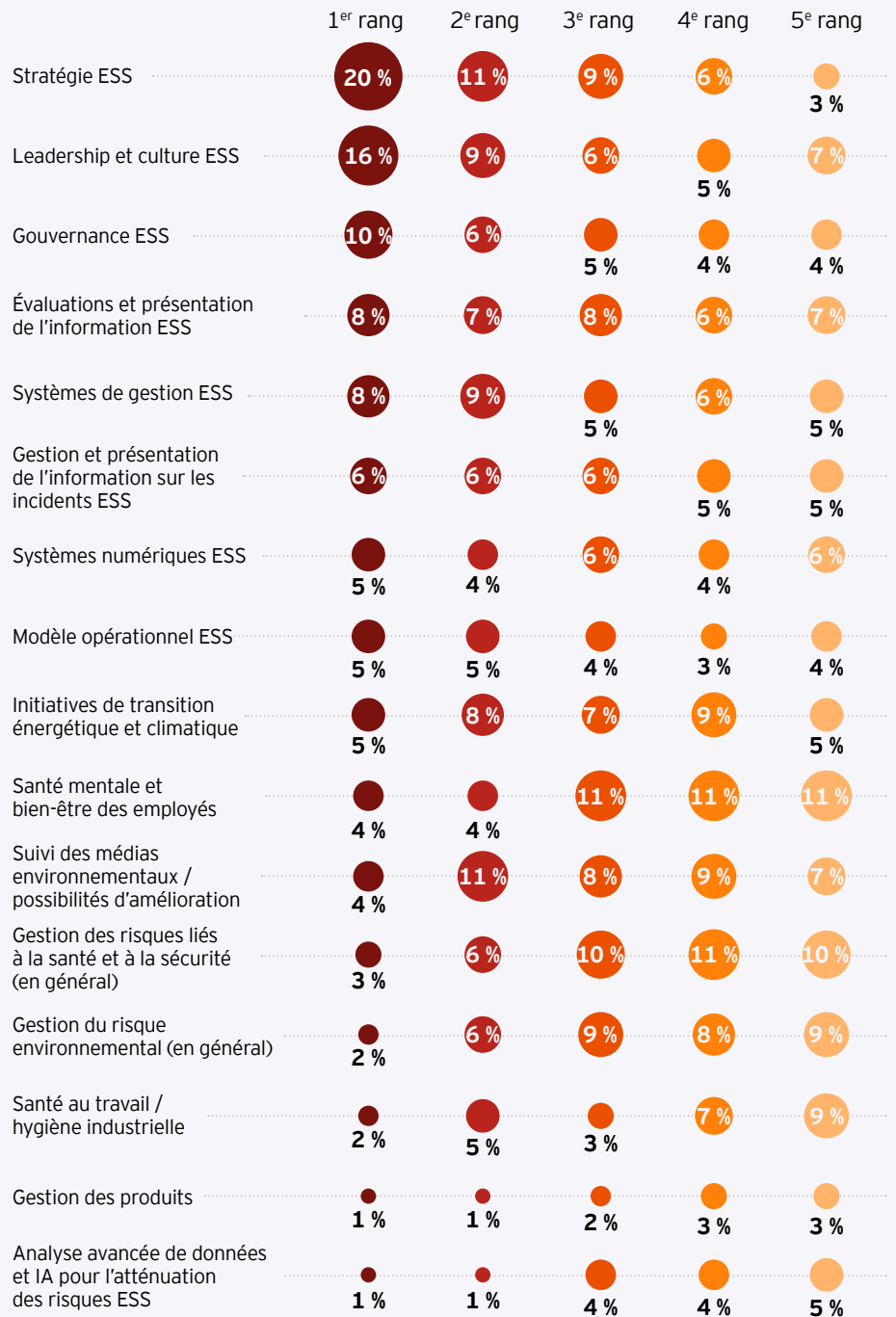


Q Dans quelles initiatives ESS votre organisation investit-elle actuellement?

Les participants devaient sélectionner toutes les réponses qui s'appliquaient.



Q Classez les initiatives ESS de votre organisation par ordre d'importance par rapport à l'intégrité réputationnelle de votre organisation.





ÉTUDE DE CAS

La fonction ESS est une priorité stratégique pour une entreprise de produits chimiques

Pour une entreprise de produits chimiques de la région Europe, Moyen-Orient, Inde et Afrique (EMOIA), la fonction ESS est passée d'un coût de conformité, il y a environ de 15 à 20 ans, à une priorité stratégique importante, aujourd'hui. Le conseil d'administration dispose d'un comité de durabilité qui examine régulièrement la performance en matière d'ESS, ce qui témoigne de son statut d'enjeu crucial. Selon un membre de la haute direction, les principales priorités de l'entreprise en matière d'ESS sont la décarbonation, la prévention des incidents majeurs liés à la santé et à la sécurité et la conformité totale aux obligations juridiques.

L'entreprise reconnaît qu'une solide performance en matière d'ESS est un élément essentiel de la réussite commerciale, particulièrement dans le cadre de ses partenariats avec des clients à l'échelle mondiale. Pour les multinationales en particulier, l'excellence en ESS est une condition à l'établissement de relations d'affaires. En effet, la sécurité et la gestion responsable de l'environnement font l'objet d'une surveillance étroite dans le secteur des produits chimiques. La clientèle multinationale impose de plus en plus des pratiques comme la déclaration de l'empreinte carbone des produits et des protocoles rigoureux de signalement des incidents.

Les objectifs en matière d'ESS et de durabilité sont intégrés aux décisions d'investissement, la croissance de l'entreprise étant liée à la performance opérationnelle et à la performance en matière de chaîne d'approvisionnement et de sécurité. Des projets ont été abandonnés ou reportés lorsque les risques pour la sécurité ou l'environnement n'étaient pas gérables. Les cibles ESS sont intégrées dans les principaux résultats attendus des équipes de

leadership essentielles, y compris la direction, afin d'éviter les conflits entre les objectifs de production et la sécurité. Les considérations relatives à l'ESS sont également incluses dans les processus annuels de budgétisation et de planification opérationnelle (p. ex., limites de capacité des usines et besoins en infrastructures).

Du point de vue de la surveillance, l'entreprise effectue un suivi systématique des coûts environnementaux totaux afin de permettre une gestion environnementale plus efficace et de soutenir l'harmonisation avec les normes mondiales sur la durabilité. L'entreprise met l'accent sur l'amélioration continue dans trois domaines clés : l'optimisation des ressources, la réduction des déchets et la performance axée sur les cibles. Les cibles annuelles des principales mesures environnementales et les mesures d'efficacité sont définies, suivies et examinées régulièrement afin d'assurer la reddition de comptes et des progrès continus.

On communique périodiquement avec les collectivités locales sur les questions de sécurité et de préparation aux situations d'urgence. Ces interactions visent à renforcer la confiance en fournissant de l'information sans causer des préoccupations inutiles.

L'entreprise a tiré plusieurs avantages commerciaux concrets de l'intégration des principes d'ESS à l'ensemble de ses activités :

- Économies de coûts grâce à des mesures d'efficacité énergétique et à des initiatives de réduction des déchets
- Renforcement de la confiance des clients, notamment auprès de la clientèle multinationale qui accorde une grande importance à la sécurité et à la responsabilité environnementale
- Positionnement amélioré de la marque à titre de partenaire fiable et durable, générant de nouvelles possibilités de collaboration et de croissance à long terme



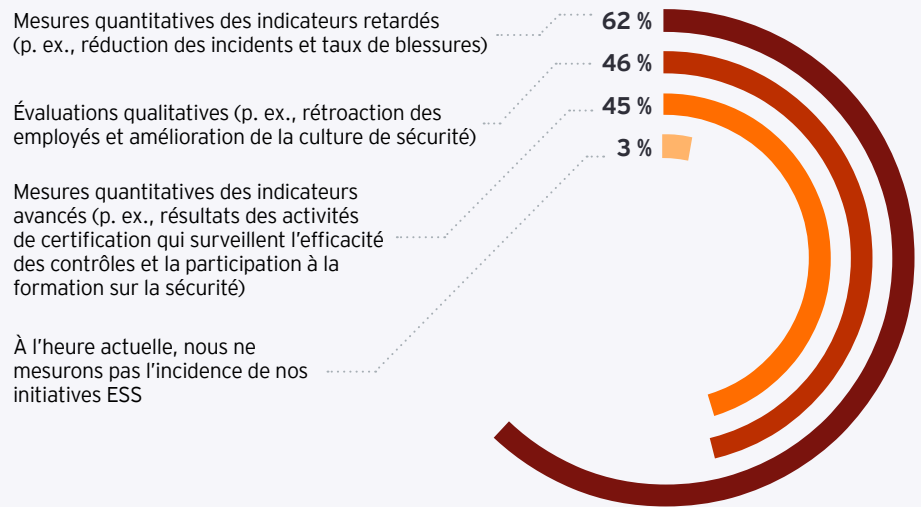
Évaluations et présentation de l'information

La quatrième initiative ESS en importance relevée dans ce sondage est les évaluations et la présentation de l'information. Par le passé, cette approche était considérée comme un élément essentiel de l'efficacité des fonctions ESS. Les mesures quantitatives des indicateurs retardés (p. ex., réduction des incidents et taux de blessures) sont utilisées par 62 % des répondants. Près de la moitié (46 %) ont recours à des évaluations qualitatives comme la rétroaction des employés et l'amélioration de la culture de sécurité, tandis qu'un nombre similaire (45 %) utilise des mesures quantitatives sur des indicateurs avancés (p. ex., les résultats des activités de certification qui surveillent l'efficacité des contrôles et la participation à la formation sur la sécurité).



Parmi les initiatives suivantes, laquelle décrit le mieux la façon dont votre organisation mesure l'incidence des initiatives ESS?

Les participants devaient sélectionner toutes les réponses qui s'appliquaient.



Près des trois quarts (73 %) des organisations font régulièrement le suivi des modifications apportées à la réglementation et les communiquent le cas échéant, afin d'en assurer la conformité aux lois sur l'ESS. Sept sur dix (71 %) réalisent régulièrement des audits et des inspections ESS.

Bien que les organisations prennent des mesures, bon nombre d'entre elles n'utilisent pas les données qu'elles recueillent pour surveiller et améliorer les initiatives ESS, prendre des décisions éclairées ou évaluer le rendement du capital investi (RCI). Près du tiers (30 %) affirment que, si elles prévoient utiliser leurs données pour améliorer les programmes dans l'avenir, elles ne le font pas encore. En outre, 20 % d'entre elles n'ont pas l'intention d'analyser ou d'appliquer systématiquement leurs données, quelles qu'elles soient.

Dans l'ensemble, seulement 28 % des répondants intègrent les mesures et les évaluations ESS dans les processus décisionnels et les utilisent à la fois pour l'orientation stratégique et l'évaluation du rendement du capital investi (« RCI ») afin de favoriser l'amélioration continue des initiatives ESS.

Si elles n'utilisent pas leurs données, les organisations pourraient ne pas comprendre leurs processus et les défis auxquels elles font face aussi bien qu'elles le pourraient. Par conséquent, elles pourraient rater des occasions d'améliorer l'efficacité de leurs initiatives ESS et d'optimiser le RCI dans l'ESS.

La mesure et les données sont également essentielles pour permettre aux fonctions ESS de présenter la valeur qu'elles créent pour bénéficier d'investissements supplémentaires. Près des deux tiers (64 %) des organisations ont une exigence en matière de RCI pour le financement des initiatives ESS. Les autres renoncent à cette exigence ou n'en ont pas.

Néanmoins, toutes les fonctions ESS devraient réfléchir de façon proactive à la manière de démontrer le RCI sur les initiatives ESS. La meilleure façon d'y parvenir est d'intégrer des mesures des résultats pour chaque nouveau contrôle ou

nouvelle initiative (p. ex., les incidents médicaux ou la perte de temps en usine). Ces mesures devraient être appliquées prospectivement plutôt que rétrospectivement, et le budget devrait être réservé pour surveiller précisément l'incidence des contrôles ou de l'initiative, dès le départ.

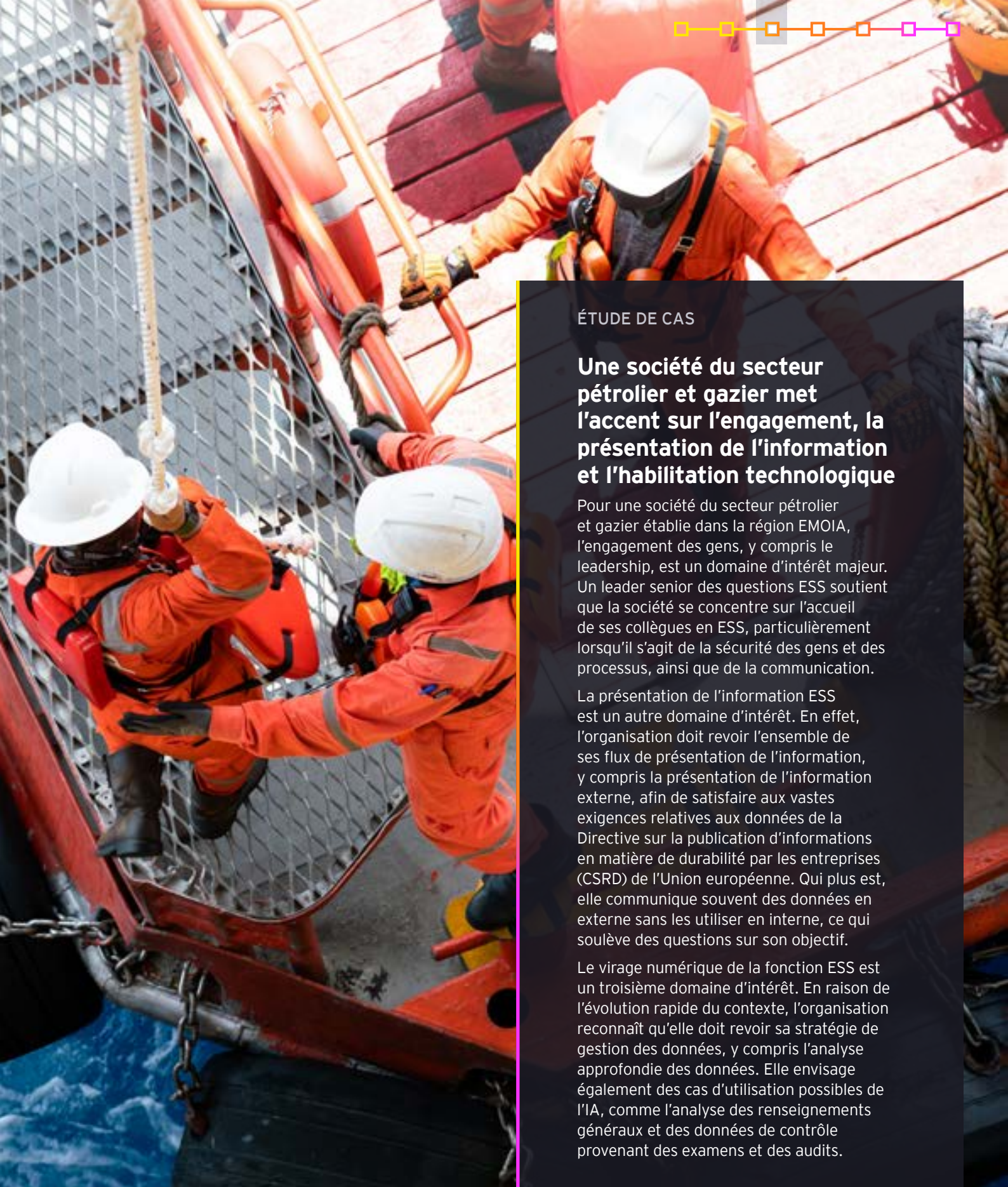
EXPÉRIENCE DES ÉQUIPES D'EY

« Il y a un risque qu'on tienne pour acquise la fonction ESS si elle fait bien son travail, explique Charlotte Pugh, directrice générale, responsable de la solution ESS d'EY, aux États-Unis. Une bonne fonction ESS doit parler de façon proactive des avantages obtenus et des investissements continus nécessaires pour éviter d'être victime de son propre succès et de voir son financement réduit. »

Durabilité

La réglementation en matière de durabilité est un facteur d'investissement important dans les initiatives ESS. Cela n'est pas surprenant, compte tenu de la complexité du contexte relatif à l'environnement, à la santé et à la sécurité et des lourdes pénalités que peuvent encourir les organisations qui enfreignent les règles. Près des trois quarts (72 %) des répondants affirment que leur organisation accorde davantage la priorité aux initiatives ESS liées à la durabilité, comme la réduction des déchets et l'efficacité énergétique, à la lumière de l'évolution de la réglementation.

Bien que les grands événements géopolitiques des premiers mois de 2025 aient eu une incidence sur les priorités, 68 % des organisations accordent davantage la priorité aux initiatives ESS liées à la durabilité. En effet, elles reconnaissent que la transition vers un modèle d'affaires durable demeure la voie à suivre pour l'avenir. Les modèles d'affaires durables peuvent également générer une valeur commerciale importante et fournir un avantage concurrentiel.



ÉTUDE DE CAS

Une société du secteur pétrolier et gazier met l'accent sur l'engagement, la présentation de l'information et l'habilitation technologique

Pour une société du secteur pétrolier et gazier établie dans la région EMOIA, l'engagement des gens, y compris le leadership, est un domaine d'intérêt majeur. Un leader senior des questions ESS soutient que la société se concentre sur l'accueil de ses collègues en ESS, particulièrement lorsqu'il s'agit de la sécurité des gens et des processus, ainsi que de la communication.

La présentation de l'information ESS est un autre domaine d'intérêt. En effet, l'organisation doit revoir l'ensemble de ses flux de présentation de l'information, y compris la présentation de l'information externe, afin de satisfaire aux vastes exigences relatives aux données de la Directive sur la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises (CSRD) de l'Union européenne. Qui plus est, elle communique souvent des données en externe sans les utiliser en interne, ce qui soulève des questions sur son objectif.

Le virage numérique de la fonction ESS est un troisième domaine d'intérêt. En raison de l'évolution rapide du contexte, l'organisation reconnaît qu'elle doit revoir sa stratégie de gestion des données, y compris l'analyse approfondie des données. Elle envisage également des cas d'utilisation possibles de l'IA, comme l'analyse des renseignements généraux et des données de contrôle provenant des examens et des audits.

La technologie favorise la réussite

La technologie favorise la réussite des stratégies ESS. Les outils numériques, y compris les plateformes ESS, l'analyse de données et l'IA, permettent aux organisations de faire le suivi de leurs initiatives ESS, d'en mesurer l'incidence, d'atténuer les risques, de prévenir les incidents, de relever les tendances, de respecter leurs obligations de conformité et d'améliorer leur performance globale en matière d'ESS.

À l'heure actuelle, près des deux tiers (64 %) des organisations utilisent une seule plateforme ESS unifiée (20 %) ou plusieurs (44 %) pour gérer et améliorer leurs pratiques ESS. En outre, elles tirent parti des avantages du déploiement de ces outils.

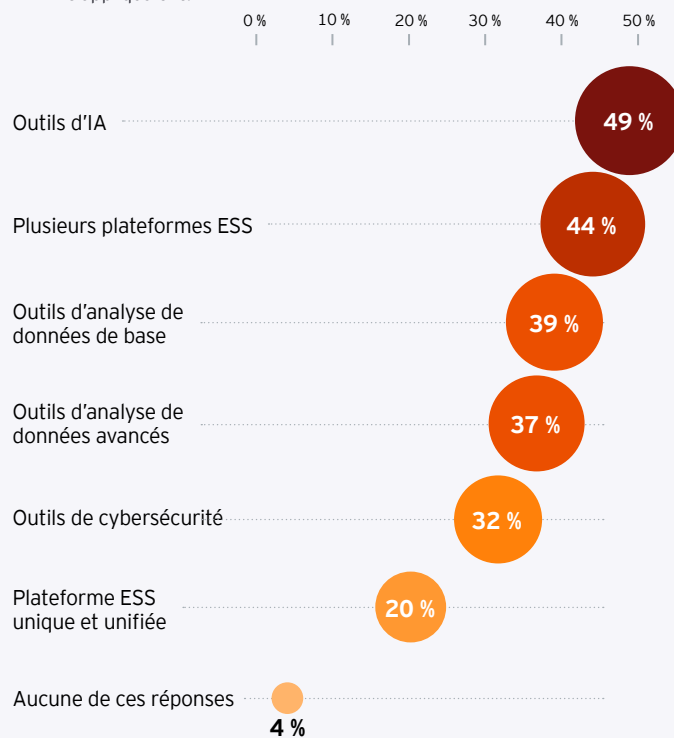
Parmi les organisations qui utilisent une plateforme ESS, 86 % des répondants indiquent que leur plateforme a renforcé leur capacité à atténuer les risques et à améliorer la prévision et la prévention des incidents. De plus, 93 % des répondants affirment que leurs plateformes sont fondées sur des données en temps réel, ce qui permet à leurs dirigeants de prendre des décisions éclairées (76 %).

Près de la moitié (49 %) des organisations confirment qu'elles utilisent des outils d'IA pour leurs initiatives ESS. L'IA peut appuyer une gestion efficace de l'ESS en traitant de grands ensembles de données pour relever les tendances et améliorer la détection des risques. Elle peut également servir à surveiller les dangers en temps réel et automatiser le suivi de la conformité, entre autres applications.

Les organisations conviennent que la technologie leur permet de détecter les faiblesses de leurs pratiques ESS. Quatre organisations sur cinq qui utilisent actuellement des outils en matière d'ESS (81 %) affirment que ces outils les aident à repérer des angles morts et à les corriger, ce qui prévient les incidents et les intrusions liés à la santé et à la sécurité.

Jessica Cranswick, associée, responsable de la solution ESS d'EY pour le Royaume-Uni et l'Irlande, explique que les entreprises commencent à exploiter la puissance de l'IA de façon significative : « Elles le font non seulement pour accroître l'efficacité, mais également pour redéfinir leur engagement à l'égard de la gestion responsable de l'environnement et de la sécurité et du bien-être des employés. De fait, elles transforment les défis actuels en possibilités pour un avenir réellement plus sécuritaire, plus sain et plus durable. »

Q Parmi les technologies suivantes, lesquelles votre organisation utilise-t-elle dans ses initiatives ESS?
Les participants devaient sélectionner toutes les réponses qui s'appliquaient.



Trois quarts (75 %) des organisations prévoient augmenter leurs investissements dans les systèmes numériques ESS au cours des trois prochaines années, tandis que 71 % prévoient augmenter leurs investissements dans l'analyse de données avancée et l'IA pour l'atténuation des risques ESS (à l'heure actuelle, 42 % des organisations investissent dans les systèmes numériques ESS, 32 % dans l'analyse de données avancée et l'IA pour l'atténuation des risques ESS).

Selon Roberto Garcia, associé, EY Australie, l'analyse avancée de données et l'IA devraient jouer un rôle important dans l'atténuation des risques ESS à l'avenir. « Si vous investissez dans l'IA et l'analyse de données, vous pouvez établir un bon cadre pour prédire le moment et l'endroit où les choses pourraient mal tourner dans l'organisation, explique-t-il. On passe donc de la simple réaction aux incidents à leur prévention, dès le départ. Pour la fonction ESS, c'est le Saint-Graal. »

Il est intéressant de noter que 15 % des répondants qui investissent dans l'analyse avancée de données et l'IA prévoient réduire leur investissement dans ces technologies dans l'avenir. Il se peut qu'ils n'obtiennent pas le rendement souhaité sur ce qui peut être un investissement coûteux. Il faut des données de grande qualité pour obtenir le meilleur rendement des outils d'analyse de données. Avant d'investir dans des outils d'analyse, les organisations doivent d'abord s'assurer d'utiliser correctement leurs plateformes ESS et de saisir les bonnes données, de sorte qu'elles puissent déterminer avec exactitude le RCI.

75 %

des organisations prévoient augmenter leurs investissements dans les systèmes numériques ESS au cours des trois prochaines années.





ÉTUDE DE CAS

Innovation axée sur l'ESS dans une société du secteur de l'énergie et des services publics

Une société du secteur de l'énergie et des services publics de la région Asie-Pacifique a intégré l'ESS à titre d'impératif stratégique dans ses activités. Ses investissements clés portent sur la formation, la transformation numérique, la conformité et l'engagement des employés, et des initiatives comme les plans de gestion de la circulation améliorent la sécurité et l'efficacité opérationnelle. La sécurité en électricité est une priorité fondamentale; des milliers d'entrepreneurs sont déployés pour rehausser les normes de sécurité, et les évaluations des incidences assurent le suivi des résultats pour le public. À cela s'ajoutent des activités de sensibilisation ciblées auprès des collectivités à risque élevé, soutenues par des partenariats locaux et des campagnes de sensibilisation menées par des influenceurs.

En outre, la société se forge activement une réputation auprès des organismes de réglementation et des consommateurs grâce à des plans de mobilisation stratégique et à l'harmonisation avec les objectifs nationaux de recyclage. L'innovation repose sur l'IA et l'entretien d'actifs par drones, les entrepôts numériques et les infrastructures logistiques ergonomiques. La société préconise la collaboration et la transformation numérique comme principaux facteurs de pratiques d'ESS transparentes et résilientes dans un monde connecté.

4 Tendances régionales

L'Asie-Pacifique ouvre la voie

Du point de vue régional, l'Asie-Pacifique ouvre la voie en matière de priorisation de l'ESS. C'est probablement grâce aux initiatives ESS très performantes de pays comme l'Australie, le Japon et Singapour.

Plus de trois répondants sur cinq d'Asie-Pacifique (61 %) affirment que leur organisation accorde la priorité à des initiatives ESS et leur consacre des investissements stratégiques à titre de composante clé de leur stratégie organisationnelle. En revanche, 48 % des répondants des Amériques et 40 % des répondants d'EMOIA sont du même avis.

De plus, cette priorisation porte ses fruits. Près des trois quarts (74 %) des répondants d'Asie-Pacifique affirment que leur organisation a bénéficié d'une réduction de ses coûts, en raison de perturbations imprévues, grâce à son approche à l'égard des initiatives ESS. Et puis, près du tiers (30 %) des organisations d'EMOIA soutiennent que leurs investissements proactifs dans des initiatives ESS ont réduit au minimum l'incidence des perturbations imprévues sur la performance opérationnelle.

En général, 83 % des répondants conviennent que l'approche ESS de leur organisation a permis de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle notables.

61 % des répondants d'Asie-Pacifique affirment que leur organisation accorde la priorité à des initiatives ESS et leur consacre des investissements stratégiques à titre de composante clé de leur stratégie organisationnelle.

83 % des répondants d'Asie-Pacifique conviennent que l'approche ESS de leur organisation a permis de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle notables.

Pleins feux sur le Japon

En ce qui a trait à la priorisation stratégique des initiatives ESS, le Japon est largement en avance sur la moyenne des pays d'EMOIA (61 %) et sur la moyenne du sondage (50 %). Dans l'ensemble, 73 % des répondants japonais affirment prioriser des initiatives ESS et leur consacrent des investissements stratégiques, considérant qu'il s'agit d'une composante clé de leur stratégie organisationnelle. En ce qui a trait aux dépenses ESS, le Japon consacre également plus d'argent aux initiatives environnementales (44 %) que la moyenne du sondage (40 %).

Le degré élevé de maturité de l'environnement ESS au Japon s'explique probablement par les pratiques en matière de santé et de sécurité profondément ancrées dans la culture en milieu de travail du pays. La santé et la sécurité sont soutenues par des lois importantes, notamment l'*Industrial Safety and Health Act*. Le slogan « La sécurité d'abord » est affiché dans les usines et les chantiers de construction; il figure également sur les véhicules et les casques des travailleurs².

La plupart des investissements actuels et futurs en matière d'ESS sont alignés sur la population visée par le sondage. Le Japon accorde cependant une importance particulière aux investissements futurs en matière de gestion des produits (63 %, contre une moyenne de 51 %).

Au Japon, l'approche ESS a eu des incidences positives sur la réputation. Dans l'ensemble, 86 % des répondants du secteur gouvernement et secteur public considèrent que c'est en faisant la promotion des questions ESS que leur organisation a pu améliorer sa réputation auprès des citoyens et des parties prenantes, tout en gagnant davantage leur confiance.

Contre toute attente, moins de la moitié des répondants du secteur gouvernement et secteur public du Japon (43 %) affirment que les efforts de leur organisation en vue de réduire son empreinte environnementale ont eu une incidence positive sur son image et sa responsabilité envers le public. Il se peut que les normes généralement élevées de sensibilisation aux enjeux environnementaux au Japon signifient que les organisations peinent à se différencier en réduisant leurs politiques en matière d'empreinte environnementale.

² Survey on Japanese culture related to safety culture, Hiroko Koike, Nuclear Regulation Authority (NRA), 2014.



Pleins feux sur l'Australie

Plus de la moitié des organisations (53 %) australiennes se servent de leurs besoins organisationnels et leurs impératifs d'efficacité opérationnelle à court terme pour alimenter leurs initiatives ESS. Cette tendance contraste avec la moyenne du sondage (36 %) et avec la tendance des pays voisins de l'Asie-Pacifique, probablement parce que l'Australie est déjà très avancée sur la courbe de maturité en matière d'investissements ESS stratégiques.

L'Australie dispose d'un cadre réglementaire rigoureux en matière d'environnement, de santé et de sécurité, contexte qui a évolué au cours des dernières décennies. Certains secteurs à risque élevé, notamment ceux du pétrole et du gaz, de la fabrication et des mines contribuent largement au PIB de l'Australie et sont soumis à une réglementation stricte depuis longtemps. Par conséquent, les activités des fonctions ESS se poursuivent normalement en Australie dans de nombreux secteurs.

Pour ce qui est des investissements actuels, 66 % des organisations australiennes investissent dans la santé mentale et le bien-être de leurs employés, 63 % dans la gestion des risques liés à la santé et à la sécurité, et 61 % dans la stratégie ESS. La santé mentale et le bien-être des employés constituent probablement une priorité en raison du resserrement de la réglementation quant aux risques psychosociaux à l'échelle nationale et étatique.

À l'heure actuelle, l'Australie a une longueur d'avance dans le monde en ce qui concerne la réglementation en matière de risques psychosociaux. D'autres marchés suivront sûrement son exemple dans les années à venir, ce qui posera des défis aux professionnels des questions ESS dans ces marchés, puisque les risques psychosociaux peuvent être subjectifs et avoir une incidence différente sur chaque individu, les rendant difficiles à gérer.

Au cours des trois prochaines années, les organisations australiennes accorderont la priorité aux investissements en matière d'analyse avancée de données et d'IA pour l'atténuation des risques ESS (66 %) et de gestion des produits (63 %). L'investissement accru dans ces deux domaines reflète l'engagement des organisations australiennes à améliorer leur performance en matière d'ESS.



ÉTUDE DE CAS

La santé et la sécurité font partie intégrante des projets gérés par les organisations d'infrastructure

Une organisation du secteur gouvernemental d'infrastructure et des transports d'Asie-Pacifique intègre dès le début les exigences en matière de santé et de sécurité à ses projets. Par conséquent, la santé et la sécurité sont prises en compte dans tous les aspects du projet, de la conception et de la planification à l'approvisionnement et à la prestation. De plus, l'organisation est très transparente quant à l'intégration des exigences en matière d'ESS dans ses contrats avec les contractuels.

L'équipe de santé et sécurité de l'entreprise vise à réduire les vases clos en collaborant avec différentes fonctions, y compris les équipes de prestations. L'organisation favorise aussi l'innovation en faisant

appel à des partenaires et des parties prenantes. Par exemple, l'un des contractuels utilise un logiciel de production de rapports infonuagique afin de surveiller les déplacements des camions et le mouvement des matériaux excavés par tonnage. Elle mise également sur des modèles numériques, des simulations et l'analyse de données pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts.

L'efficacité du contrôle est un élément crucial de l'organisation. Cette dernière effectue des revues de contrôle de solutions d'infrastructure et les teste selon les normes du secteur. Elle vérifie non seulement si ces contrôles sont en place, mais remet également en question l'efficacité de la gestion des risques. Un haut responsable ESS affirme que l'objectif de l'organisation est d'être un leader en matière de sécurité pour les projets d'infrastructure.





Les Amériques tirent parti des avantages en matière de réputation des initiatives ESS

Les répondants des Amériques sont beaucoup plus portés que leurs pairs des autres régions à soutenir que leurs initiatives ESS ont contribué à l'augmentation de leur valeur commerciale. Plus des trois quarts (76 %) affirment que leurs initiatives ont contribué à la valeur, contre respectivement 66 % et 55 % en Asie-Pacifique et en EMOIA.

Selon presque un tiers (32 %) des répondants, le renforcement de la loyauté de la clientèle est le premier avantage en matière de réputation des initiatives ESS pour les organisations non gouvernementales des Amériques, alors que 55 % d'entre eux le considèrent comme l'un des trois premiers avantages. On compte parmi les autres importants avantages en matière de réputation : l'amélioration des cotes de l'indice de durabilité (14 %) et la diminution des pénalités réglementaires (10 %).

Une grande majorité des répondants issus d'organisations non gouvernementales des Amériques (83 %) affirme que c'est grâce à son approche à l'égard des initiatives ESS que leur organisation est devenue particulièrement attirante pour les investisseurs. Ils soutiennent également que l'approche de leur organisation à l'égard de la réduction de son empreinte environnementale a amélioré sa réputation aux yeux des parties prenantes.

76 %

des répondants des Amériques affirment que leurs initiatives ESS ont contribué à la valeur commerciale.

Pleins feux sur les États-Unis

Les résultats des États-Unis sont supérieurs à la moyenne du sondage en ce qui a trait à la réalisation d'investissements prioritaires et stratégiques dans des initiatives ESS. Dans l'ensemble, 57 % des répondants d'organisations aux États-Unis affirment qu'ils accordent la priorité à des initiatives ESS et leur consacrent des investissements stratégiques, considérant qu'il s'agit d'une composante clé de leur stratégie organisationnelle, comparativement à la moyenne du sondage qui est de 50 %.

La priorisation des fonctions ESS aux États-Unis peut sembler contradictoire aux récents changements qui ont eu lieu dans le pays. Cependant, les bonnes pratiques en matière de santé et sécurité sont considérées comme une pratique de base, ce qui explique pourquoi les organisations américaines y investissent autant.

De plus, les organisations peuvent avoir à respecter certaines lois environnementales importantes, comme les lois sur les informations à fournir en lien avec les changements climatiques de la Californie et la directive CSRD de l'UE. La CSRD encourage les fonctions ESS américaines à examiner les données recueillies et à intégrer les données de la chaîne de valeur de leur organisation.

Une autre raison pour laquelle les organisations américaines accordent la priorité aux fonctions ESS est que les investissements dans celle-ci constituent une décision judicieuse sur le plan des affaires. Elles reconnaissent sa capacité à améliorer l'efficacité, réduire les coûts et stimuler la résilience organisationnelle.

Les organisations américaines ont une longueur d'avance sur leurs pairs en ce qui concerne les investissements actuels en matière de leadership et de culture à l'égard des questions ESS (75 %, contre une moyenne de 60 %), en matière de stratégie ESS (74 %, contre une moyenne de 64 %) et en matière d'analyse avancée de données et d'IA pour l'atténuation des risques ESS (46 %, contre une moyenne de 32 %).

Les États-Unis mènent aussi en collecte des données et en évaluation en matière d'initiatives ESS, en les intégrant dans les processus de prise de décisions et en les utilisant pour l'orientation stratégique et les évaluations du RCI afin de favoriser l'amélioration continue des initiatives ESS (44 %, contre une moyenne de 27 %). Pour ce qui est de la technologie, les organisations américaines utilisent plusieurs plateformes ESS (58 %, contre une moyenne de 44 %) et outils d'IA (61 %, contre une moyenne de 48 %).

Une grande partie (79 %) des organisations américaines ont comptabilisé une augmentation significative de la valeur commerciale découlant des initiatives de santé et sécurité des employés, bien au-dessus de la moyenne globale de 65 %. En outre, plus de quatre répondants sur cinq (84 %) soutiennent que l'approche à l'égard des initiatives ESS de leur organisation a entraîné une meilleure agilité en période d'incertitude, contre une moyenne globale de 67 %.



ÉTUDE DE CAS

Une entreprise du secteur de l'énergie et des services publics perçoit la fonction ESS comme un investissement pour l'avenir

Pour une entreprise du secteur de l'énergie et des services publics des Amériques, la fonction ESS est à la fois un levier d'affaires et un outil essentiel pour la gestion des risques. La sensibilisation aux risques environnementaux au sein du secteur des services publics a considérablement augmenté depuis les feux de forêt de janvier 2025 en Californie.

La fonction ESS fait partie intégrante de la culture de l'entreprise. L'entreprise développe des plans d'action en fonction des résultats de l'évaluation des risques liés à la sécurité afin de déterminer quels contrôles doivent être mis en place. Ces plans d'action appartiennent aux chefs de l'exploitation et sont régis par le conseil de direction.

Pour évaluer les avantages commerciaux des investissements dans des initiatives ESS, l'entreprise utilise plusieurs mesures, comme l'effectif, l'efficacité de l'équipe de première ligne, la réduction du nombre d'incidents et la performance en matière de sécurité publique.

Selon un chef d'équipe du secteur ESS, l'entreprise considère une bonne réputation en matière d'ESS comme étant un grand moteur de valeur pour ses activités. L'énergie propre étant un élément clé pour sa croissance future, l'entreprise considère également sa stratégie environnementale comme étant essentielle à son modèle d'affaires.



Pleins feux sur le Canada

L'accent que met le Canada sur les initiatives ESS concorde avec les résultats du sondage (50 %). Cependant, ses priorités en matière d'investissements diffèrent des tendances moyennes et de celles des États-Unis. Le Canada investit notamment dans les systèmes de gestion ESS (63 %, contre une moyenne de 49 %) et les initiatives climatiques et de transition énergétique (65 %, contre une moyenne de 52 %). Parallèlement, seulement 45 % des répondants canadiens affirment qu'ils investissent actuellement dans le leadership et la culture à l'égard des questions ESS, et 53 % investissent dans les stratégies ESS.

Le Canada est à la traîne pour ce qui est des investissements en matière d'analyse avancée de données et d'IA pour l'atténuation des risques ESS (23 %, contre une moyenne de 32 %), mais les organisations songent à investir dans ces outils au cours des trois prochaines années (65 %, contre une moyenne de 55 %).

Les organisations canadiennes réalisent d'importants bénéfices découlant de leurs investissements ESS. La plupart (95 %) des répondants d'organisations non gouvernementales canadiennes affirment que c'est grâce à son approche à l'égard des initiatives ESS que leur organisation est devenue particulièrement attirante pour les investisseurs. De plus, 89 % des répondants du secteur gouvernement et secteur public sont d'avis que la position de leur organisation en matière d'ESS a permis d'améliorer la conformité à la réglementation et de réduire les risques juridiques et financiers. Dans l'ensemble, 85 % des répondants soutiennent que l'approche à l'égard des initiatives ESS de leur organisation a entraîné une meilleure agilité en période d'incertitude.

La région EMOIA a pris du retard sur les mesures

La région EMOIA est celle où les organisations sont le moins susceptibles d'accorder la priorité à des initiatives ESS et de leur consacrer des investissements stratégiques, considérant qu'il ne s'agit pas d'une composante clé de leur stratégie organisationnelle. À première vue, ce résultat peut sembler surprenant, étant donné que les organisations de l'UE étaient occupées à se préparer à se conformer à la directive CSRD.

Cependant, la préparation à la directive CSRD représente un effort majeur, puisqu'elle impose aux organisations concernées de publier des informations détaillées sur les incidences environnementales et sociales de leurs activités. De ce fait, les organisations se sont concentrées sur le respect de leurs obligations en matière d'informations sur la durabilité, en investissant autant dans les ressources humaines que dans les systèmes, plutôt que dans des initiatives ESS.

Pourtant, la récente décision de l'UE de retarder la mise en œuvre de certaines obligations importantes de la directive, y compris l'obligation pour les grandes entreprises de la deuxième vague de commencer à fournir de l'information, pourrait amener les organisations à réévaluer leurs priorités. Elles pourraient commencer à investir dans des processus ESS qui les aideront à mieux respecter leurs obligations d'information sur le long terme, ce qui serait une occasion exceptionnelle pour les fonctions ESS.

Les répondants d'EMOIA accusent un retard dans l'utilisation de mesures quantitatives pour les indicateurs avancés en ce qui concerne l'évaluation de l'incidence des initiatives ESS. Seulement 40 % des répondants utilisent des mesures quantitatives pour les indicateurs avancés, contre 47 % pour les Amériques et 50 % pour l'Asie-Pacifique. Les organisations d'EMOIA sont également à la traîne pour toutes les autres mesures.

De plus, les répondants d'EMOIA ont plus tendance à affirmer qu'ils recueillent des mesures ESS, mais ne comptent pas les analyser ni les appliquer (31 %, contre 14 % pour les Amériques et l'Asie-Pacifique). Ils affirment également qu'ils recueillent des mesures et veulent utiliser les données qui en découlent, mais ne le font pas actuellement (35 %, contre 26 % pour les Amériques et 29 % pour l'Asie-Pacifique).

EXPÉRIENCE DES ÉQUIPES D'EY

Selon Monica Merlo, coleader de l'équipe ESS mondiale d'EY, la directive CSRD est susceptible d'influencer ces résultats. D'après elle, les données que les organisations de l'Union européenne recueillent pour être conformes à la directive ne sont pas nécessairement les plus pertinentes pour améliorer leur performance en matière d'ESS.

« Les organisations peuvent perdre du temps et de l'argent à recueillir des données qui ne sont pas pertinentes pour leurs processus ou prises de décisions. C'est pourquoi les meilleures entreprises prennent du recul, considèrent les priorités pour leurs activités et décident des risques ESS qu'ils doivent gérer. Ensuite, ils cherchent à améliorer leurs processus internes afin d'atteindre leurs objectifs et de réduire les risques. »



ÉTUDE DE CAS

La fonction ESS rehausse la compétitivité d'une entreprise de fabrication

La performance en matière d'ESS est cruciale pour protéger et améliorer la réputation d'une entreprise de fabrication d'EMOIA. La réputation environnementale est particulièrement importante, compte tenu des activités de l'entreprise au sein des collectivités locales. Selon un haut responsable, l'entreprise reconnaît que les investisseurs ciblent davantage les pratiques responsables stimulées non seulement par la conformité, mais également par un engagement à faire la « bonne chose » et à faire des efforts continus pour s'améliorer.

L'entreprise se concentre principalement sur la gestion environnementale, mais aussi sur les dépenses d'investissements, notamment les investissements dans les équipements et l'infrastructure. En revanche, sa stratégie en matière de santé et sécurité comprend une évaluation visant à identifier et gérer les risques pertinents, soutenue par une approche qui favorise l'apprentissage et le perfectionnement continu, en dotant les employés des compétences nécessaires pour utiliser les équipements et dispositifs de sécurité.

La fonction ESS fait partie intégrante de la stratégie globale de l'entreprise, dans le cadre d'un processus de planification d'amélioration annuel. Il s'agit d'un plan stratégique sur cinq ans visant à réaliser certaines améliorations de performance, selon des indicateurs avancés, plutôt que retardés. De plus, les objectifs en matière d'ESS constituent l'identité de marque de l'entreprise, surtout lorsque celle-ci répond à un appel d'offres ou une demande de soumission. Les clients cherchent constamment à en apprendre davantage sur ses pratiques ESS et antécédents en matière de conformité.

L'entreprise dispose d'un cadre de travail proactif et fondé sur les données pour mesurer les avantages des initiatives ESS, y compris les indicateurs proactifs axés sur la qualité, l'engagement et l'identification des dangers. Au lieu de s'appuyer uniquement sur les données post-incidents, elle utilise des données historiques pour évaluer la capacité des usines à répondre aux risques, notamment pour évaluer si les processus d'identification des dangers sont efficaces et si les employés sont dotés des compétences adéquates. L'audit joue un rôle clé dans son approche d'évaluation. Le cadre de travail fait non seulement le suivi du nombre d'audits, mais il évalue également la qualité des inspections afin de s'assurer qu'elles soient effectuées sur place, et non derrière un ordinateur.

L'entreprise a tiré d'importants avantages commerciaux de ses investissements ESS. Ces investissements l'aident à maintenir ses relations avec un groupe de clients d'exception et permettent de renforcer son avantage concurrentiel sur le marché.



Quel est le portrait du leader ESS idéal?

Parmi les organisations sondées, les équipes d'EY ont identifié un groupe de leaders qui se démarquent des autres répondants, par leur approche stratégique en matière d'investissements ESS.

Ces leaders, qui représentent 29 % du total des répondants, proviennent de 153 organisations issues des secteurs présentés dans la recherche. Ils travaillent probablement pour des organisations qui engendrent des bénéfices supérieurs à la moyenne du secteur, soit de 10 milliards de dollars à 19,9 milliards de dollars. Ils sont probablement situés aux États-Unis, au Japon ou en Inde.

Pour en savoir plus sur la façon dont les leaders ESS ont été identifiés, consultez la section « À propos de la recherche » à la page 32.

Quelques caractéristiques communes définissant les leaders ESS

1 Prioriser la stratégie

Tous les leaders investissent déjà (88 %) ou veulent investir (14 %) dans la stratégie ESS, contre seulement 54 % et 33 % respectivement pour les autres répondants. De plus, 44 % des leaders ESS placent la stratégie dans les trois grandes priorités de leur organisation, contre 37 % pour les autres répondants.

Pour les leaders, la stratégie ESS est l'initiative la plus importante en matière d'investissement ESS (88 %, contre 55 % pour les autres répondants). Ensuite viennent le leadership et la culture (86 % pour les leaders, contre 50 % pour les autres répondants) puis les possibilités de surveillance environnementale (air, eau, déchets) et d'amélioration (79 % pour les leaders, contre 49 % pour les autres répondants).

2 Adopter la prise de mesures et la prise de décisions fondées sur les données

Les leaders sont plus enclins à prendre des mesures ESS et à les intégrer au processus décisionnel afin de favoriser l'amélioration continue des fonctions ESS (48 %, contre 19 % pour les autres répondants). L'approche proactive de leur organisation visant à réduire les risques et à réaliser des gains opérationnels repose sur sa culture solide de prise de mesures. Les leaders font également appel aux données en

temps réel pour améliorer leur prise de décisions : 99 % de leurs plateformes sont fondées sur des données en temps réel, contre 89 % pour les autres répondants.

3 Investir davantage dans les initiatives ESS

Les leaders ont augmenté leurs investissements en matière d'initiatives ESS au cours des trois dernières années. Ils sont également plus susceptibles que les autres répondants de s'attendre à ce que les investissements dans les initiatives ESS et dans l'environnement augmentent au cours des trois prochaines années. Presque tous les leaders (93 %) s'attendent à ce que leurs dépenses environnementales augmentent, contre 70 % pour les autres répondants. De même, 96 % d'entre eux s'attendent à ce que leurs dépenses ESS augmentent, contre 71 % pour les autres répondants.



Les leaders ESS prévoient notamment des investissements accrus en matière de systèmes numériques ESS (87 %, contre 67 % pour les autres répondants), de gestion des risques liés à la santé et la sécurité (87 %, contre 68 % pour les autres répondants), d'analyse avancée de données et d'IA pour l'atténuation des risques ESS (86 %, contre 60 % pour les autres répondants), et d'initiatives climatiques et de transition énergétique (86 %, contre 64 % des autres répondants). Les objectifs de durabilité des entreprises sont un moteur important des investissements dans les initiatives ESS pour les leaders.

4 Utiliser la technologie pour soutenir leurs efforts ESS

Les leaders sont plus susceptibles que les autres répondants d'utiliser un plus grand nombre d'outils ESS. Près de trois répondants sur cinq (58 %) utilisent plusieurs plateformes ESS (contre 38 % pour les autres répondants).

Les leaders sont d'avis que la plateforme ESS de leur organisation leur a permis de renforcer leurs capacités d'atténuation des risques, ainsi que d'améliorer leur performance en matière d'anticipation et de prévention des incidents (94 %, contre 84 % pour les autres répondants). De plus, les leaders sont plus susceptibles de croire que l'utilisation d'outils par leur organisation dans le cadre des initiatives ESS leur a permis d'identifier et de gérer les angles morts potentiels, ce qui permet de prévenir les incidents et les violations (88 %, contre 78 % pour les autres répondants).

Les leaders sont les premiers adoptants des systèmes numériques, d'analyse avancée et d'IA pour l'atténuation des risques ESS. Ils sont également plus portés à croire que leur organisation est en mesure de prendre des décisions informées grâce à son accès aux données en temps réel (88 %, contre 71 % pour les autres répondants).

5 Tirer parti de l'ensemble des avantages en matière de réputation des initiatives ESS

Les leaders sont moins susceptibles que les autres répondants d'avoir encouru des sanctions réglementaires. Cependant, ils sont plus susceptibles d'avoir attiré des investissements et d'avoir amélioré leur réputation auprès des parties prenantes, surtout en ayant réduit leur empreinte carbone. La majorité des répondants affirmant que la loyauté de la clientèle est le premier avantage en matière de réputation découlant des initiatives ESS sont issus d'organisations non gouvernementales (36 % des leaders, contre 25 % pour les autres répondants).

Les leaders sont beaucoup plus portés que les autres à soutenir que leurs initiatives en matière de santé et sécurité pour les employés ont contribué à l'augmentation de leur valeur commerciale (81 %, contre 59 % pour les autres répondants).

6 Avoir des activités plus résilientes

Les leaders sont plus susceptibles de profiter des avantages de leurs investissements proactifs en matière d'ESS, les rendant plus agiles en périodes d'incertitude et plus résilients en périodes de perturbations imprévues. Plus des trois quarts (77 %) des leaders affirment que c'est grâce à leurs investissements dans des initiatives ESS que leur organisation est devenue plus agile, et 73 % qu'ils ont pu réduire leurs coûts au cours de périodes de perturbations inattendues. En comparaison, respectivement 63 % et 64 % des autres répondants ont donné la même réponse.

7 Augmenter l'efficacité opérationnelle

Les leaders sont plus susceptibles de suivre les réglementations et d'effectuer des audits et des inspections en matière d'ESS, ainsi que d'évaluer les efforts visant à réduire au minimum leur empreinte environnementale. Plus de quatre leaders sur cinq (84 %) affirment que leur organisation évalue les efforts déployés visant à réduire au minimum son empreinte environnementale, comme la réduction des émissions, l'efficacité énergétique et la gestion des déchets. En comparaison, 73 % des autres répondants ont donné la même réponse.

Dans l'ensemble, les leaders sont plus enclins à croire que l'approche ESS de leur organisation lui a permis de réaliser des gains d'efficacité opérationnelle notables (94 %, contre 73 % pour les autres répondants).

8 Investir dans des initiatives liées à la durabilité

Les leaders sont moins découragés que les autres répondants par les réactions négatives politiques, des investisseurs et des médias contre les initiatives de durabilité. En effet, ils sont plus susceptibles d'avoir accordé une plus grande importance aux initiatives ESS liées à la durabilité en dépit de ces réactions (87 %, contre 61 % pour les autres répondants). Ils ont également probablement plus mis l'accent sur la durabilité en réponse aux changements réglementaires (89 %, contre 65 % pour les autres répondants).





Et maintenant?

Difficultés et recommandations

Bien que les organisations reconnaissent que les questions ESS constituent une importante priorité stratégique, elles rencontrent des difficultés quand il s'agit d'investir dans des initiatives ESS axées sur l'amélioration de la réputation, la réalisation de gains d'efficacité opérationnelle et le renforcement de la résilience organisationnelle.

On note parmi ces difficultés :

- **L'élaboration des analyses de rentabilité pour investir correctement dans des initiatives ESS.** Les budgets serrés et les conditions de marché incertaines font en sorte qu'il est difficile pour de nombreuses organisations d'augmenter constamment leurs dépenses ESS, malgré les avantages à long terme reconnus des investissements continus dans les initiatives ESS. De plus, dans certaines organisations, les initiatives ESS sont toujours perçues comme un centre de coûts, plutôt qu'un créateur de valeur.
- **La maximisation de la valeur des dépenses liées à la conformité.** Les exigences réglementaires et de conformité constituent un facteur important des dépenses ESS. Néanmoins, les organisations doivent procéder à des investissements stratégiques pour réaliser des avantages en termes de réputation et d'efficacité opérationnelle découlant de leurs initiatives ESS, ce qui s'avère un vrai casse-tête.
- **La priorisation des outils de soutien en matière d'ESS.** Bien que les outils numériques, comme les plateformes ESS et l'analyse avancée, soient de plus en plus utilisés, peu d'organisations les considèrent comme des priorités absolues.
- **Difficulté à déterminer un RCI pour les investissements ESS.** Bien que les organisations signalent une amélioration de la résilience et de l'efficacité découlant des investissements ESS, les avantages clairement mesurables, comme la réduction des temps d'arrêt, restent obscurs, lorsque l'on utilise les mesures ESS traditionnelles axées sur l'atténuation des risques. Il est également difficile de quantifier l'incidence financière de la prévention des incidents qui n'ont pas eu lieu.
- **Le manque de vision à long terme.** Les organisations accordent de plus en plus de valeur à la confiance des parties prenantes plutôt qu'aux mesures financières immédiates, ce qui peut faire naître des débats en interne en ce qui concerne l'allocation des ressources afin de générer un rendement à court terme et à long terme.
- **Le manque de visibilité des fonctions ESS au sein du conseil d'administration et de la direction.** Les fonctions ESS essaient tant bien que mal d'attirer l'attention et d'obtenir des ressources, tout comme le font plusieurs autres départements, notamment les fonctions durables. Elles peuvent également avoir de la difficulté à expliquer aux leaders d'autres fonctions la valeur commerciale qu'elles apportent.
- **Le manque de main-d'œuvre.** De nombreuses fonctions ESS manquent de main-d'œuvre, ce qui rend difficile la gestion de la charge de travail et la supervision efficace des processus ESS, y compris la conformité, la production de rapport et les mesures de sécurité proactives. De ce fait, le roulement de personnel est élevé au sein des fonctions ESS, aggravant encore le problème.
- **Structures organisationnelles verticales.** Les travaux d'ESS ne sont pas toujours bien compris par les autres services au sein d'une même organisation. Il est donc difficile pour les fonctions ESS de collaborer avec leurs collègues, d'obtenir des ressources et de mettre en œuvre des initiatives.



Recommandations

Compte tenu de ces difficultés, comment générer encore plus de valeur commerciale grâce aux investissements ESS?

1 Intégrer les fonctions ESS dans le parcours de création de valeur

Élaborer une stratégie ESS tournée vers l'avenir, qui correspond à la vision globale et aux priorités d'affaires de l'organisation. Tirer parti des investissements ESS pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs tout en renforçant sa valeur réputationnelle, commerciale et opérationnelle. Fondamentalement, les fonctions ESS sont bonnes pour les affaires.

2 Intégrer les fonctions ESS en tant que processus continu

Les organisations devraient chercher à s'améliorer de façon continue, autrement, elles risquent de ne pas respecter les normes ESS et de subir un incident important, ce qui aurait des répercussions sur l'humain et sur l'environnement. De plus, le cadre réglementaire ne fera que se resserrer à l'avenir. Les organisations ne voudront pas risquer de se faire pénaliser par les organismes de régulation, compte tenu des conséquences réputationnelles et financières.

3 Adopter une approche globale des améliorations en matière d'ESS

Tenir compte de tous les systèmes, processus, personnes et structures qui composent le système ESS de l'organisation. Quelles sont leurs interactions? Outre l'aspect physique de la santé et de la sécurité, accorde-t-on suffisamment d'attention au bien-être mental et au risque psychosocial? Que pourrait bloquer notre progression? Se concentrer sur l'amélioration du système dans son ensemble, en tenant compte des éléments individuels et de leurs relations.

4 Exploiter le plein potentiel des technologies numériques

Pour rehausser véritablement leur performance en matière d'ESS, les organisations ne doivent pas seulement se concentrer sur l'origine de leurs données, mais aussi s'assurer de les utiliser stratégiquement. L'augmentation des investissements dans les systèmes numériques, l'analyse avancée des données et l'IA peut se traduire par l'obtention d'informations en temps réel exploitables, grâce auxquelles les organisations peuvent anticiper les incidents et en empêcher l'occurrence. Il est nécessaire de percevoir ces investissements d'un point de vue stratégique, en reliant les extrants aux investissements initiaux effectués. Lors de la mise à niveau de technologies existantes ou de l'acquisition de nouveaux systèmes, il faut choisir des outils pouvant être intégrés au cadre intégral de gestion des risques d'entreprise. De plus, il faut favoriser l'intervention humaine à l'égard des systèmes et des processus de production de rapports. Ces efforts se traduiront non seulement par une utilisation accrue des outils numériques, mais également par l'amélioration des normes de qualité des données, ce qui entraînera des améliorations importantes de la performance en matière d'ESS.

5 Investir dans la mesure, le suivi et l'amélioration continue

Les organisations doivent recueillir des mesures et effectuer des évaluations de leurs initiatives ESS, en utilisant la rétroaction du suivi afin d'améliorer leur prise de décisions et de favoriser l'amélioration continue des fonctions ESS. La mesure et le suivi doivent être intégrés à chaque initiative pour aider à définir le RCI des initiatives ESS et justifier les investissements futurs.



6 Établir des processus de communication bidirectionnelle

Les fonctions ESS ne devraient pas se réduire à une stratégie conçue selon une approche descendante. Il est également important d'établir des canaux permettant aux travailleurs de première ligne d'exercer des pressions en faveur du changement.

7 Faire des fonctions ESS l'affaire de tous

Inclure les fonctions ESS dans les descriptions de poste des principaux membres du personnel. S'assurer qu'elles constituent un élément clé de chaque rôle au sein de l'entreprise, y compris les leaders à tous les échelons, et leur offrir des ressources et de la formation appropriées. Le leadership et la culture à l'égard des questions ESS sont considérés comme les initiatives les plus importantes selon les répondants du sondage (86 % des leaders, contre 49 % des autres répondants). L'intégration complète d'une culture ESS à la culture organisationnelle peut se traduire par le relâchement des pressions s'exerçant sur l'environnement d'exploitation de la fonction ESS.

8 Faire la promotion de l'esprit de collaboration entre les équipes

Lorsque les fonctions ESS collaborent avec d'autres fonctions, elles peuvent créer encore plus de valeur pour l'organisation. Un bon exemple serait les évaluations des risques réalisées par le service de gestion des risques en collaboration avec les fonctions ESS. Cela permettrait de considérer les risques pour l'environnement, la santé et la sécurité dans le contexte plus large des risques. La collaboration avec l'équipe de durabilité est également essentielle, puisque les fonctions ESS représentent le fondement de la stratégie de durabilité. De plus, la collaboration avec l'équipe des RH est nécessaire pour assurer le bien-être physique et mental des employés et le respect de la conformité réglementaire.

9 Passer en revue les processus de gouvernance

Une stratégie ESS efficace relève d'une bonne gouvernance, en renforçant la responsabilisation relativement au progrès et à la performance. Déterminer si l'organisation dispose d'un cadre de gouvernance approprié pour surveiller ses investissements stratégiques dans les initiatives ESS et remettre en cause le leadership sur les questions ESS.

10 Partager ses connaissances et meilleures pratiques avec les autres

Une création de valeur optimale se fera lorsque les organisations collaboreront avec leurs partenaires et leurs concurrents au sein de leurs écosystèmes, afin d'améliorer les normes globales ESS.

Personnes-ressources d'EY

Monica Merlo

Coleader de l'équipe ESS mondiale EY
monica.merlo@it.ey.com

Jessica Wollmuth

Coleader de l'équipe ESS mondiale EY
jessica.wollmuth@ey.com

Jessica Cranswick

Royaume-Uni et Irlande
jessica.cranswick1@uk.ey.com

Raja Debnath

Afrique et Inde
raja.debnath@in.ey.com

Rana Labban

Canada
rana.labban@ca.ey.com

Akos Lukacs

Europe centrale
akos.lukacs@hu.ey.com

Karen Mealmaker

Océanie
karen.mealmaker@au.ey.com

Monica Merlo

Europe de l'Ouest
monica.merlo@it.ey.com

Masaki Moro

Asie de l'Est
masaki.moro@jp.ey.com

Charlotte Pugh

États-Unis, Amérique latine et Israël
charlotte.m.pugh@ey.com

Yubaraj Sengupta

Moyen-Orient et Afrique du Nord
yubaraj.sengupta@ae.ey.com

Ee Sin Tan

Chine élargie
ee-sin.tan@hk.ey.com

À propos de la recherche

L'étude mondiale d'EY sur la maturité des fonctions ESS, qui est parrainée par notre groupe des Services en changements climatiques et développement durable (SCCDD), repose sur les résultats d'un sondage réalisé par Oxford Economics. Les données de l'étude proviennent d'un sondage en ligne auquel ont participé 526 professionnels des questions ESS et hauts dirigeants de la fonction ESS d'organisations des quatre coins du monde. Le sondage a été réalisé au cours de la période allant du 31 mars 2025 au 11 avril 2025.

Près des deux tiers des répondants (64 %) exercent des fonctions de haut responsable ESS ou des fonctions équivalentes, tandis que 33 % sont des membres de la haute direction. Bien que 3 % des répondants exercent d'autres fonctions, il s'agit de personnes ayant la responsabilité de prendre des décisions relativement à la stratégie et aux initiatives ESS de leur organisation.

Issus de 34 pays différents, les participants à notre étude sont au service d'organisations dont les revenus ou le budget annuels s'élèvent à plus de 500 millions de dollars américains. Il s'agit de sociétés cotées en bourse, d'entreprises à capital fermé, d'organismes publics et de ministères. Globalement, les organisations sondées représentent 24 secteurs d'activité différents.

La marge d'erreur du sondage était de $\pm 5\%$ à un niveau de confiance de 95 %. Cette marge d'erreur tient compte de la variabilité potentielle de l'échantillonnage et fournit une indication générale de la précision des estimations du sondage.

La sélection des répondants rattachés au groupe des leaders ESS (29 % de l'ensemble des répondants) a été effectuée en fonction des caractéristiques suivantes de leur organisation :

- Réalisation d'investissements prioritaires et stratégiques dans des initiatives ESS, s'agissant d'une composante clé de la stratégie organisationnelle
- Hausse ou augmentation considérable des dépenses environnementales, ainsi que des dépenses en santé et sécurité au travail, au cours des trois dernières années

Par ailleurs, des entrevues de fond qualitatives ont été réalisées auprès de huit professionnels des questions ESS issus d'organisations d'envergure mondiale, ainsi qu'auprès de quatre professionnels en la matière d'EY.

EY | Travailler ensemble pour un monde meilleur

EY contribue à un monde meilleur en créant de la valeur pour ses clients, pour ses gens, pour la société et pour la planète, tout en renforçant la confiance à l'égard des marchés financiers.

Grâce aux données, à l'intelligence artificielle et aux technologies de pointe, les équipes d'EY aident les clients à façonner l'avenir en toute confiance et proposent des solutions aux enjeux les plus pressants d'aujourd'hui et de demain.

Les équipes d'EY fournissent une gamme complète de services en certification, en consultation et en fiscalité ainsi qu'en stratégie et transactions. S'appuyant sur des connaissances sectorielles, un réseau mondial multidisciplinaire et des partenaires diversifiés de l'écosystème, les équipes d'EY sont en mesure de fournir des services dans plus de 150 pays et territoires.

Remerciements :

Matthew Bell	Velislava Ivanova
Rosemary Brown	Julia Mardjetko
Charles Council	Karen Mealmaker
Jessica Cranswick	Brandon Perlberg
Roberto Garcia	Charlotte Pugh
Vera Grayfer	Sophia Weissenstein
Sandeep K Gupta	Jessica Wollmuth

EY est All in pour façonner l'avenir en toute confiance

EY désigne l'organisation mondiale des sociétés membres d'Ernst & Young Global Limited et peut désigner une ou plusieurs de ces sociétés membres, lesquelles sont toutes des entités juridiques distinctes. Ernst & Young Global Limited, société à responsabilité limitée par garanties du Royaume-Uni, ne fournit aucun service aux clients. Des renseignements sur la façon dont EY collecte et utilise les données à caractère personnel ainsi qu'une description des droits individuels conférés par la réglementation en matière de protection des données sont disponibles sur le site ey.com/fr_ca/privacy-statement. Les sociétés EY ne pratiquent pas le droit là où la loi le leur interdit. Pour en savoir davantage sur notre organisation, visitez le site ey.com/fr_ca.

© 2025 Ernst & Young s.r.l./s.e.n.c.r.l. Tous droits réservés.
Société membre d'Ernst & Young Global Limited.

4804332

Le présent document a été préparé à des fins d'information générale uniquement et l'information qu'il contient n'est pas censée constituer un conseil de comptabilité, conseil de fiscalité, conseil juridique ou autre conseil professionnel. Pour toute question précise, vous devez vous adresser à vos conseillers.

ey.com/fr_ca/ceo/ceo-outlook-global-report