

SANOFI  
MONSIEUR LE PRESIDENT  
DU CONSEIL D'ADMINISTRATION  
46 AV. DE LA GRANDE ARMEE  
75017 PARIS

**Objet : Questions écrites en vue de l'assemblée générale 2026**

Article R225-84 du Code de commerce

Paris, le 6 mars 2026

Monsieur le Président,

Le Forum pour l'Investissement Responsable (FIR) est une association multi-parties prenantes de promotion et de développement de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Dans le cadre de sa Commission Dialogue et Engagement, dont les membres représentent plus de 7 000 milliards d'euros d'actifs sous gestion, il mène un dialogue constructif avec les grandes entreprises françaises.

Pour la septième année consécutive, le FIR adresse aux entreprises du CAC 40 des questions élaborées par des experts sectoriels et thématiques, portant sur des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG). Les rapports analysant les réponses de 2020 à 2025 sont disponibles sur notre site Internet et les réponses 2026 feront l'objet d'une analyse et d'une publication dédiée, dans un objectif de transparence et de partage des bonnes pratiques.

Cette année, quatre questions vous sont adressées. Parmi elles, trois sont communes à toutes les entreprises du CAC 40 et portent sur des enjeux jugés matériels pour toutes : la transition juste, le niveau de vie décent dans la chaîne de valeur et les impacts sociaux de l'intelligence artificielle. À celles-ci s'ajoute une quatrième question spécifique sur un sujet personnalisé et défini par des analystes membres du FIR. Dans le cas où la réponse à cette dernière serait jugée insuffisante, le FIR se réserve la possibilité de la reformuler en 2027, dans une logique de continuité du dialogue et de suivi des enjeux considérés comme matériels par ses membres.

Pour les trois premières questions communes à l'ensemble des entreprises, le FIR a renforcé sa prise en compte des efforts de reporting déjà réalisés en établissant un état des lieux du niveau de transparence de Sanofi sur les thèmes abordés. Élaboré exclusivement à partir de votre documentation publique, cet état des lieux s'appuie sur un outil d'intelligence artificielle développé par Iceberg Data Lab, puis a fait l'objet d'une revue et d'une validation par le FIR. Il est joint en annexe de la présente lettre, comporte les sources des documents consultés et propose ainsi une première base de réponse à ces sujets. Néanmoins, le contenu pouvant ne pas correspondre pleinement à la question soulevée, nous vous laissons le soin de le valider, le modifier et l'enrichir.

Au-delà de ce bilan, et pour aller plus loin, l'attente du FIR porte principalement sur votre **vision prospective**. L'objectif étant de faire de cet exercice de questions écrites un véritable outil de dialogue et de suivi, utile à la fois pour les entreprises et pour les investisseurs engagés. Nous vous encourageons donc à participer à cette nouvelle campagne et à partager vos réflexions pour savoir comment ces sujets sont étudiés, anticipés et structurés au sein de votre entreprise. En complément des éléments factuels, l'analyse sera fondée sur votre capacité à apporter des réponses précises, transparentes et directes, en évitant toute formulation trop générale, et à engager un dialogue sincère sur les enjeux identifiés.

Cette année, les thématiques relatives au salaire décent dans la chaîne de valeur et la partie sociale de l'intelligence artificielle sont reconduites. Nous ajoutons à cette lettre l'évaluation réalisée en 2025 : la note globale moyenne de Sanofi est de 1,3/3.

Voici le détail :

Questions	Thèmes	Notes /3
Q1	<i>Sobriété</i>	2,25
Q2	<i>Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur</i>	0
Q3	<i>Compétences durabilité des administrateurs</i>	1,5
Q4	<i>Intelligence artificielle</i>	0,75
Q5	<i>Question personnalisée</i>	2

Les questions que nous vous adressons cette année sont les suivantes :

### Question 1. Transition Juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

*Politique et stratégie*

#### Préambule : la transition juste lue au prisme de la santé

Sanofi prend note de l'analyse réalisée par le FIR à partir de sa documentation publique.

Pour une société tournée vers les patients, les enjeux de transition juste ne se situent pas prioritairement dans la reconversion d'emplois industriels liés à des activités fossiles – nos sites de production ne sont ni des centrales thermiques, ni des mines, ni des raffineries. Ils se situent au croisement du changement climatique et de la santé : comment garantir que la transition environnementale renforce – plutôt qu'elle ne fragilise – l'accès aux soins des populations les plus vulnérables ? Comment adapter nos chaînes d'approvisionnement aux perturbations climatiques pour maintenir la continuité de la fourniture de médicaments essentiels ? Comment intégrer la résilience des systèmes de santé dans notre démarche de décarbonation ?

C'est cette lecture sectorielle que nous développons ci-dessous, structurée autour de trois axes : l'articulation climat-santé, la résilience des systèmes de santé et l'accès équitable aux soins dans un monde en transition.

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?

Nous considérons que la notion de « transition juste », telle que définie par l'OIT, a été conçue pour des secteurs dont la transition implique des fermetures d'activités et des reconversions massives d'emplois. Dans le secteur pharmaceutique, la transition environnementale ne remet pas en cause notre modèle d'activité : elle le renforce. Produire des médicaments dans un cadre bas-carbone ne supprime pas de métiers ; cela transforme les processus.

Pour autant, cela ne signifie pas que Sanofi n'est pas concerné par la dimension sociale de la transition. Nous le sommes, mais par un autre biais : celui de l'impact du changement climatique sur la santé des populations, sur la résilience des systèmes de santé et sur l'accessibilité des traitements. C'est cette articulation que nous proposons comme cadre de lecture de la transition juste chez Sanofi.

- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?

Notre analyse de double matérialité identifie de manière systématique les risques climatiques sur l'ensemble de la chaîne de valeur. Mais c'est au croisement de cette analyse climatique et de notre mission de santé que se dessinent les enjeux les plus structurants pour une transition juste au sens pharma :

- **Impact du changement climatique sur la charge de morbidité** : L'augmentation des températures, les événements climatiques extrêmes et la dégradation de la qualité de l'air aggravent la prévalence des maladies respiratoires, cardiovasculaires et infectieuses, notamment dans les pays à faibles revenus. Ce sont précisément les pathologies que Sanofi traite.
- **Vulnérabilité des chaînes d'approvisionnement** : Les perturbations climatiques (catastrophes naturelles, stress hydrique, ruptures logistiques) menacent la continuité de la production et de la distribution de médicaments. Notre analyse de risques couvre ces scénarios sur les horizons court, moyen et long terme.
- **Accès aux matières premières d'origine naturelle** : Notre cartographie biodiversité identifie les dépendances liées aux produits d'origine naturelle et aux dérivés du bois pour le conditionnement, vulnérables à la déforestation et au changement climatique.

Réf. : DEU 2025, sections 3.1.5 (p.145), 3.2.1 (E1, p.148-160), 3.2.3 (E4, p.175).

- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?

La stratégie de Sanofi intègre les dimensions de la transition juste à travers trois piliers, sans les nommer ainsi :

#### Décarbonation de nos opérations (programme Planet Care)

Sanofi dispose d'un plan de transition climatique structuré, avec des objectifs validés par la SBTi (-55 % scopes 1 et 2, -30 % scope 3 d'ici 2030 vs 2019) et un investissement annuel moyen estimé entre 300 et 400 M€. Ce plan couvre la transition énergétique de nos sites, l'éco-conception des produits (suppression du plastique dans les blisters de seringues vaccinales d'ici 2027), la mise en place d'une éco-flotte d'ici 2030 et l'engagement de la chaîne d'approvisionnement sur la réduction du scope 3. Le programme Planet Care constitue le cadre de gouvernance.

#### Résilience des systèmes de santé

La transition juste, pour une société pharmaceutique, c'est d'abord s'assurer que les systèmes de santé restent fonctionnels dans un monde en transition. Sanofi y contribue par :

- Le renforcement des capacités de production et de distribution locales, pour réduire la dépendance aux chaînes logistiques mondiales vulnérables aux chocs climatiques.
- L'investissement dans la santé communautaire via la Global Health Unit, qui déploie dans 42 pays des modèles de soins adaptés aux réalités locales : agents communautaires, partenariats avec les ministères de la santé, plateformes de santé digitale (SwipeRx, reach52).
- La contribution au renforcement de la couverture santé universelle pour les maladies non transmissibles (MNT), dont la prévalence est amplifiée par le changement climatique dans les pays à faibles revenus.

## Accessibilité des traitements dans un contexte de transition

La marque Impact rend 30 médicaments essentiels (insuline, irbesartan, docétaxel et 27 autres) disponibles à prix adaptés dans les 42 pays cibles de la Global Health Unit. L'objectif est de fournir des traitements à 2 millions de patients MNT d'ici 2030. Cette démarche constitue, de facto, le volet « accessibilité et prix abordables » de la transition juste chez Sanofi : garantir que la transition écologique ne crée pas de nouvelles barrières à l'accès aux soins.

En décembre 2025, Sanofi a également conclu un accord volontaire avec l'administration américaine pour aligner les prix Medicaid de certains médicaments sur ceux des autres pays à hauts revenus et proposer un accès direct aux patients à prix réduits, incluant l'insuline.

Réf. : DEU 2025, section 3.2.1 (E1-1, p.149-155, 160) ; [sanofi.com/en/our-company/sustainability/global-health-unit](https://sanofi.com/en/our-company/sustainability/global-health-unit) ; GHU Impact Report 2025.

- d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

Sanofi entretient un dialogue structuré avec ses parties prenantes, Ce dialogue couvre les investisseurs, les ONG et les acteurs de santé publique. Nous participons également à des initiatives multi-acteurs : Act4Nature International, la Pharmaceutical Supply Chain Initiative (PSCI) et des groupes de travail EFPIA sur la durabilité.

Sur le terrain, la Global Health Unit co-construit ses programmes avec les ministères de la santé, les ONG locales et les acteurs communautaires. Au Zimbabwe, par exemple, le partenariat avec OPHID a permis de déployer plus de 120 agents communautaires assurant le suivi de l'hypertension et du diabète dans des zones rurales isolées. Ce modèle de co-construction locale est au cœur de notre approche de la transition juste sectorielle.

### Impacts internes et externes

- e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.
- f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?

En 2025, Sanofi a procédé à une réévaluation complète de ses risques saillants en matière de droits humains. Ce processus a abouti à un cadre simplifié de cinq risques saillants, incluant désormais un risque dédié à l'accès aux médicaments et un renforcement de l'attention portée aux impacts sur les communautés. Ces deux évolutions témoignent de l'ancrage de la dimension sanitaire et sociale dans notre due diligence.

Notre politique de droits humains, mise à jour en septembre 2025, couvre explicitement les salaires décents, les conditions de travail et le dialogue social dans la chaîne de valeur, via le Code de conduite des fournisseurs et l'adhésion aux conventions fondamentales de l'OIT.

Réf. : [sanofi.com/en/our-company/sustainability/responsible-business-values/environment-social-governance-index/human-rights](https://sanofi.com/en/our-company/sustainability/responsible-business-values/environment-social-governance-index/human-rights) ; Sanofi Human Rights Position Statement, Septembre 2025.

- g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

Ce point est traité en détail dans la section c) ci-dessus (marque Impact, GHU, accord US de décembre 2025) et dans notre réponse à la Question 4 sur l'accès équitable aux soins.

**En annexe de la présente lettre figure la réponse à cette question sur la base de votre documentation publique uniquement.**

- 1) Souhaitez-vous modifier ou ajouter des éléments ?**
- 2) Quelle est votre vision prospective sur le sujet de la transition juste, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?**

## **Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur**

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

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

Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

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

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

Comment garantissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

### **Identification des risques et populations concernées**

Le salaire décent dans la chaîne de valeur a été identifié comme un impact négatif potentiel matériel dans notre analyse de double matérialité. L'analyse conclut que le risque d'inadéquation salariale est plus prononcé chez les fournisseurs directs, une partie significative de nos dépenses provenant de pays classés à risque moyen ou élevé. Les impacts « salaires décents », « temps de travail » et « liberté d'association/dialogue social » sont considérés comme systémiques dans ces géographies. Sanofi accorde aussi une attention particulière aux groupes vulnérables : femmes, jeunes, personnes sans instruction et migrants.

*Réf. : DEU 2025, section 3.3.3 (ESRS S2, p.207-212).*

### **Politique et cadre normatif**

Sanofi adhère aux principes et droits fondamentaux des travailleurs de l'OIT (conventions 1, 14, 29, 87, 98, 100, 105, 106, 111, 132, 138, 182), aux Principes directeurs des Nations Unies relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme, et au Pacte mondial des Nations Unies. Notre note de politique en matière de droits humains, mise à jour en septembre 2025 et signée par le CEO et la Head of CSR, couvre explicitement les salaires décents, les horaires de travail et le dialogue social pour la chaîne de valeur.

Le Code de conduite des fournisseurs, intégré aux systèmes de commande électronique et à la politique mondiale d'achats, exige la mise en place de conditions de travail décentes, caractérisées par des horaires raisonnables, des salaires et avantages sociaux équitables et la liberté d'association. Chaque fournisseur est tenu d'y adhérer lors de son intégration.

### Dispositif d'évaluation : montée en puissance en 2025

Le dispositif d'évaluation des fournisseurs a connu une montée en puissance très significative en 2025, structurée autour de trois piliers — intégration, analyse de risques et surveillance continue :

- **Évaluations de durabilité** : 1 611 fournisseurs évalués en 2025 (vs 865 en 2024, soit un quasi-doublement), dont 92 % répondant aux exigences de durabilité de Sanofi (vs 89 % en 2024). Parmi les fournisseurs soumis à une seconde évaluation après plan d'action, 58 % ont amélioré leur note (vs 39 % en 2024 et 25 % en 2023).
- **Audits fournisseurs** : 91 audits HSE de façonniers (CMO) et de fournisseurs d'API réalisés en 2025, incluant les audits partagés PSCI. 29 fournisseurs ont fait l'objet de conclusions critiques, déclenchant des plans d'action ou des cessations de relation.
- **Réduction des fournisseurs critiques** : Entre 2020 et fin 2025, Sanofi a réduit de 82 % le nombre de ses fournisseurs/CMO jugés critiques (de 129 à 27). Chacun de ces 27 fournisseurs fait l'objet d'un suivi spécifique et d'un plan d'amélioration continu.
- **Plateforme d'intégration** : La plateforme numérique COUPA intègre un questionnaire général qui couvre les engagements de durabilité dès l'onboarding, complété par les évaluations EcoVadis pour l'analyse de risques tiers.

Réf. : DEU 2025, section 3.3.3.3 (Évaluation et contrôle continus des fournisseurs, p.133-134).

### Living Wage : zéro écart interne et extension à la chaîne de valeur

Sanofi est employeur « Living Wage » pour l'ensemble de ses effectifs propres, selon la méthodologie du Fair Wage Network. En 2024, 18 écarts avaient été identifiés et corrigés. À fin 2025, aucun salarié Sanofi ne percevait un salaire inférieur au salaire décent de référence. Des processus de suivi et d'ajustement permanents sont en place pour corriger rapidement tout nouvel écart.

S'agissant de la chaîne de valeur, la stratégie d'achats responsables de Sanofi s'articule désormais autour de trois piliers : construire une activité responsable (gouvernance et gestion de risques tiers), contribuer à une planète saine (responsabilité environnementale) et se préoccuper des personnes (Social Impact Sourcing). Sanofi a mis en place diverses initiatives pour sensibiliser, former et influencer ses fournisseurs sur chacun de ses enjeux matériels, incluant les conditions salariales.

Réf. : DEU 2025, sections 3.3.2.4.1 (Living Wage, p.114), 3.3.3.1.3 (Achats responsables, p.131).

La dynamique engagée en 2025 (quasi-doublement des évaluations, amélioration des taux de conformité, réduction drastique des fournisseurs critiques) démontre notre engagement à structurer progressivement un dispositif robuste, dans une logique collaborative et sectorielle.

**En annexe de la présente lettre figure la réponse à cette question sur la base de votre documentation publique uniquement.**

- 1) **Souhaitez-vous modifier ou ajouter des éléments ?**
- 2) **Quelle est votre vision prospective sur le sujet du niveau de vie décent dans la chaîne de valeur, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?**

### Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- Part de salariés formés à l'IA ;
- Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;
- Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;
- Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;
- Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;
- Tout autre indicateur pertinent.

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

### Stratégie d'entreprise et gouvernance IA

Sanofi se définit comme une entreprise « *R&D-driven, AI-powered* ». Cette ambition se décline en trois piliers : l'IA de pointe (Expert AI) pour la R&D et la production, l'IA accessible pour la démocratisation des données et de la prise de décision, et l'IA générative pour la productivité opérationnelle. Cette structuration est pilotée par un Chief Digital Officer membre du Comité exécutif.

La gouvernance est assurée par un GenAI Board dédié et par l'outil standardisé d'évaluation des risques IA (*AI Risk Assessment Tool*) déployé depuis 2024. Le cadre RAISE (*Responsible AI at Sanofi for Everyone*) accompagne la stratégie d'IA responsable. Cette stratégie comprend un cadre de gouvernance robuste et cinq principes directeurs pour permettre à nos équipes de construire, découvrir et exploiter l'IA de manière responsable.

Réf. : DEU 2025, sections 3.1.2 (p.134-140) ; [sanofi.com/en/our-science/digital-artificial-intelligence](https://sanofi.com/en/our-science/digital-artificial-intelligence).

### L'IA comme premier pilier stratégique de la formation (données 2025)

L'année 2025 marque un changement structurel : l'IA est désormais explicitement positionnée comme le premier pilier de la stratégie de formation et de transformation des compétences de Sanofi, sous l'intitulé « Amélioration des compétences et valorisation de l'IA », que cela passe par une démocratisation des capacités numériques et par la promotion d'une culture de l'adaptabilité.

Les deux axes prioritaires du département Formation pour 2025 étaient : la mise en place de processus et standards globaux de création de formations, et le renforcement des compétences en IA des professionnels de la formation eux-mêmes, en vue d'une transformation profonde du mode de conception, d'élaboration et de présentation des formations.

Réf. : DEU 2025, section 3.3.2.5.2 (*Formation et développement des compétences*, p.123-125).

### Éléments chiffrés – exercice 2025

#### Formation globale

- 41 heures de formation par salarié en moyenne en 2025 (vs 33 en 2024, soit +24 %), pour un total de 3 004 271 heures (vs 2 746 415 en 2024).
- 73 268 salariés formés, 100 % des salariés ayant suivi au moins un module de formation.
- Le recours aux formations sur mesure a augmenté de 10 %, et 25 % des effectifs ont participé à des formations dispensées par des instructeurs en 2025.

#### Formation spécifique IA et compétences numériques

- **Discover Digital** : Programme d'autoformation en ligne, lancé en 2024, couvrant les domaines des données, du numérique et de l'IA. Taux de complétion à fin 2025 : 9 % des salariés directs (objectif : 10 %).
- **Transformation Excellence** : Plus de 10 000 apprenants ont amélioré leurs compétences en accompagnement du changement en 2025.
- **Programme Drive Digital avec HEC Paris** : Plus de 2 000 cadres dirigeants formés en trois cohortes (2024, 2025, 2026) via un programme intensif de 9 semaines combinant théorie et cas pratiques, incluant un Shark Tank devant le Comité exécutif.
- **Formation HSE et IA** : Le programme de perfectionnement en sécurité et en leadership, déployé pour tous les responsables de site, intègre désormais un module dédié « Sécurité et intelligence artificielle ».

#### Salariés utilisant l'IA au quotidien

- **Concierge** : Assistant GenAI interne, hébergé en interne, conçu pour fluidifier les tâches quotidiennes (répondre aux questions, naviguer dans les outils, automatiser les tâches). Déployé à l'ensemble des collaborateurs.
- **plai** : Application d'intelligence de données utilisée quotidiennement par plus de 20 000 collaborateurs, fournissant une vue 360° en temps réel sur l'ensemble des activités de l'entreprise. Dans les équipes *Manufacturing & Supply*, plai prédit 80 % des ruptures de stock par planification probabiliste.

- **SanofiU** : La plateforme d'apprentissage, décrite dans le DEU 2025 comme « basée sur l'IA », propose désormais des parcours d'apprentissage personnalisés adaptés au profil professionnel de chaque salarié.
- **Skills Power** : Nouvelle plateforme de gestion des talents par compétences, donnant aux salariés accès à des opportunités de développement sur mesure, à la mobilité professionnelle et à des parcours de croissance transparents.

### Réinvestissement des gains de productivité

La stratégie de Sanofi consiste explicitement à réinvestir les gains d'efficacité IA dans l'innovation et la R&D. L'IA générative dans la qualité (automatisation des 3 500 revues qualité produit annuelles) cible une réduction de 70 % du temps de création. En R&D, les moteurs *Target Discovery* ont identifié sept nouvelles cibles thérapeutiques en un an.

### Impact sur les effectifs

La transformation digitale et l'intégration de l'IA n'ont pas donné lieu à des plans de suppression de postes spécifiquement attribuables à l'IA. L'approche de Sanofi est celle d'une augmentation des compétences plutôt que d'une substitution. Sanofi considère que l'impact se manifeste par une évolution des contenus de poste plutôt que par des suppressions nettes.

### Niveau d'acceptation par les salariés

Les signaux indirects sont cependant convergents vers une acceptation de l'IA par nos salariés :

- L'adoption croissante de Concierge et de plai (plus de 20 000 utilisateurs quotidiens) démontre une appréhension positive.
- Le taux de satisfaction des candidats a augmenté de 5 % en 2025, dans un contexte où le processus de recrutement intègre l'automatisation.
- Le programme Drive Digital avec HEC Paris, ciblant les dirigeants, témoigne d'un engagement de la ligne managériale dans la transformation.

### Partenariats stratégiques

Sanofi a conclu un partenariat avec OpenAI et Formation Bio pour développer des produits numériques alimentés par l'IA afin d'accélérer le développement de médicaments. Ce partenariat illustre l'approche privilégiée par Sanofi : concentrer les ressources sur quelques cas d'usage à fort impact. Sanofi a également inauguré ses usines entièrement digitalisées Sanofi Modulus à Singapour et à Neuville (France), permettant une production plus flexible et alignée sur l'ambition net zéro 2045.

**En annexe de la présente lettre figure la réponse à cette question sur la base de votre documentation publique uniquement.**

- 1) **Souhaitez-vous modifier ou ajouter des éléments ?**
- 2) **Quelle est votre vision prospective sur le sujet des impacts sociaux de l'intelligence artificielle, et vos objectifs à court, moyen et long termes si vous en avez ?**

#### Question 4. Thème personnalisé

a) Dans le contexte de prises de position récentes de dirigeants de l'industrie pharmaceutique appelant à une hausse des prix des médicaments en Europe afin de renforcer l'attractivité du secteur et les investissements, comment Sanofi concilie-t-elle cette orientation avec ses engagements en matière d'accès équitable aux soins en Europe ?

Les prises de position récentes de dirigeants de l'industrie pharmaceutique mettent en lumière l'importance du niveau de reconnaissance de la valeur de l'innovation en Europe, dans un contexte de concurrence internationale accrue pour l'attractivité du secteur et les investissements en recherche et développement. Sanofi partage le constat selon lequel une meilleure reconnaissance de la valeur de l'innovation contribuerait à renforcer l'attractivité et la compétitivité de l'Europe.

Pour autant, Sanofi considère que la question de la valorisation de l'innovation ne peut être dissociée de celle de l'accès équitable aux soins. Les appels à une meilleure reconnaissance de la valeur ne s'inscrivent pas, pour le groupe, dans une logique de hausse généralisée des prix des médicaments, mais dans la recherche de modèles permettant à la fois de soutenir l'innovation et de garantir un accès large et soutenable pour les patients.

Conformément à ses *Global Access and Pricing Principles*, Sanofi fonde sa politique de prix sur une évaluation globale de la valeur des médicaments, intégrant les bénéfices cliniques, l'amélioration de la qualité de vie des patients et l'impact pour les systèmes de santé. Des critères d'accessibilité sont pris en compte dès le lancement des nouveaux traitements, et les politiques de prix sont adaptées aux contextes nationaux, dans le cadre de négociations avec les autorités compétentes.

Dans cette logique, Sanofi privilégie des modèles de prix adaptés aux contextes nationaux et s'engage, lorsque cela est pertinent, dans des démarches volontaires visant à améliorer l'accessibilité des médicaments.

Les engagements de Sanofi en matière d'accès aux soins s'inscrivent également dans une approche structurée, notamment à travers sa *Global Health Unit*, qui vise à améliorer l'accès à des traitements et solutions de santé pour des populations insuffisamment couvertes, en complément des dispositifs déployés sur les marchés à hauts revenus.

Enfin, Sanofi considère que l'accès équitable aux soins et la soutenabilité de l'innovation reposent sur une responsabilité partagée entre l'ensemble des acteurs du système de santé, incluant les autorités publiques, les organismes payeurs, les professionnels de santé et l'industrie pharmaceutique. Le groupe est conscient des équilibres à trouver entre la soutenabilité des systèmes de santé européens, les délais d'accès aux innovations et les conditions de valorisation de celles-ci, et privilégie à ce titre un dialogue transparent et continu avec ses parties prenantes afin d'identifier des solutions équilibrées conciliant accès des patients aux traitements et capacité d'investissement durable dans l'innovation [*Global Access and Pricing Principles*].

b) Dans son Document d'Enregistrement Universel 2024, l'entreprise indique que sa Global Health Unit vise à fournir des traitements à 2 millions de patients atteints de maladies non transmissibles dans 42 pays à revenu faible et intermédiaire d'ici 2030.

Pourriez-vous préciser la répartition géographique actuelle des patients bénéficiaires ?

Selon quels critères les patients bénéficiaires sont-ils sélectionnés (niveaux de revenus, critères médicaux, dispositifs nationaux de santé...) ?

L'ambition de Sanofi est d'accélérer l'accès durable et équitable à ses médicaments, vaccins et soins associés pour les populations vulnérables à travers le monde, avec une approche ciblée permettant d'avoir un impact pérenne sur les patients, les systèmes de santé et notre entreprise. Cette ambition fait partie de nos efforts commerciaux et est intégrée dans nos entités commerciales globales, ainsi que dans des entités plus spécifiques comme la GHU et la Sanofi Fondation, afin de s'adapter à toutes les situations locales. Cette ambition se traduit concrètement par une approche structurée, dont la Global Health Unit (GHU) constitue l'illustration la plus tangible. Après avoir présenté le cadre stratégique - valorisation de l'innovation indissociable de l'accès équitable aux soins, et refus d'une logique de hausse généralisée des prix - la présente section expose les mécanismes opérationnels et les résultats mesurables qui donnent corps à cette ambition.

La Global Health Unit de Sanofi opère dans 42 pays identifiés comme ayant les besoins médicaux non satisfaits les plus élevés, principalement en Afrique subsaharienne, en Asie du Sud-Est et en Amérique latine. L'objectif est de fournir des traitements à 2 millions de patients atteints de maladies non transmissibles (MNT) d'ici 2030.

Les cibles sont sélectionnées avec une combinaison de critères qualifiant le niveau de besoin et de faisabilité :

- **Critères géographiques** : Pays classés à revenus faibles et intermédiaires selon la classification de la Banque mondiale, et ciblés dans le périmètre de la Global Health Unit.
- **Critères médicaux** : Focus sur les MNT (diabète, maladies cardiovasculaires...) qui représentent une charge de morbidité croissante dans les pays à faibles ressources.
- **Critères de maturité des systèmes de santé** : à la fois en capacité et capabilité ( nombre et niveau de connaissance des professionnels de santé, niveau d'accès aux différents circuits de soin ...).

Les programmes de la GHU sont déployés en partenariat avec des acteurs locaux : agents communautaires de santé (comme au Zimbabwe avec OPHID, où plus de 120 agents parcourent jusqu'à 60 km par semaine), startups de santé digitale (SwipeRx, reach52), et institutions publiques (gouvernement de Djibouti). Le Impact Investment Fund fournit un financement inclusif et une assistance technique aux petites entreprises de santé innovantes.

En parallèle, Sanofi s'engage à aider 1 000 patients atteints de maladies rares n'ayant pas accès aux traitements, en faisant don de 100 000 flacons de médicaments chaque année.

Enfin, Sanofi s'engage à développer de façon systématique des plans d'accès globaux pour tous ses actifs en cours de développement (dès la Phase II clinique) , afin d'explorer un accès plus large et rapide à des populations vulnérables et, le cas échéant, là où le besoin est pressant et l'implémentation faisable, à élaborer des programmes complets d'accès aux soins équitables et durables.

Réf. : [sanofi.com/en/our-company/sustainability/global-health-unit](https://sanofi.com/en/our-company/sustainability/global-health-unit) ; *GHU Impact Report 2025*.

c) Quels mécanismes l'entreprise met-elle en place pour garantir l'accès à ses médicaments essentiels aux populations qui ne répondent pas aux critères des programmes dédiés aux publics les plus vulnérables, mais dont la capacité financière reste insuffisante pour supporter le coût des traitements ? Quels résultats ont-ils permis d'obtenir ?

Sanofi reconnaît l'existence d'une zone intermédiaire de patients qui ne relèvent ni des programmes dédiés aux populations les plus vulnérables (GHU, programmes humanitaires) ni d'une capacité financière suffisante pour accéder aux traitements au prix du marché. Plusieurs mécanismes sont déployés pour adresser cette problématique :

- **Programmes d'accès aux patients (PAP)** : Des programmes d'assistance aux patients sont déployés dans de nombreux pays pour faciliter l'accès aux traitements spécialisés, notamment en oncologie et dans les maladies rares.
- **Renforcement des systèmes de santé** : Au-delà de la fourniture de médicaments, Sanofi investit dans le renforcement des capacités locales de dépistage, de diagnostic et de suivi, ce qui améliore l'accès effectif aux soins, y compris pour les populations intermédiaires.
- **Accès direct aux patients (US)** : L'accord de décembre 2025 avec l'administration américaine prévoit un accès direct à certains médicaments, dont l'insuline, à des prix significativement réduits.

**Pour cette question, aucune annexe n'est jointe. Nous vous laissons donc le soin d'y répondre directement**

---

Vous pouvez nous écrire à tout moment à [invest@frenchsif.org](mailto:invest@frenchsif.org).

Dans l'attente de vos réponses, nous vous prions d'agréer, Monsieur le Président, nos salutations distinguées.



Luisa Florez  
Présidente de la Commission  
Dialogue et Engagement



Aurélié Baudhuin  
Présidente du FIR

## Annexe - Réponses aux questions génériques à partir de la documentation publique

### Question 1. Transition Juste

Selon l'OIT, une transition juste implique de rendre l'économie plus verte de manière aussi équitable et inclusive que possible pour toutes les personnes concernées, en créant des opportunités d'emploi décent et en ne laissant personne de côté. L'Institut de la Finance Durable la définit comme « une transition vers une économie plus respectueuse de l'environnement comprenant des mesures (i) visant à assurer les perspectives futures des travailleurs, de leurs familles et des communautés impactées, et (ii) reposant principalement sur le dialogue social entre les différentes parties prenantes (travailleurs, communautés vulnérables, entreprises, gouvernements) ».

Cela implique des arbitrages à court et moyen terme de certaines activités, au profit de nouvelles. Cette réalité peut avoir des conséquences sur les salariés de l'entreprise, les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés locales (concernées par les activités de l'entreprise, de ses fournisseurs, sous-traitants et prestataires), les destinataires (directs et indirects) des produits et services de l'entreprise.

#### *Politique et stratégie*

- a) Mentionnez-vous la transition juste au sein de votre organisation et/ou dans vos communications externes ? Si oui, quelle définition avez-vous adoptée ?
- b) Avez-vous identifié (avec précision) les secteurs, activités et parties prenantes (travailleurs, clients, fournisseurs, communautés locales) les plus susceptibles d'être affectés par une transition de votre société vers un modèle plus respectueux de l'environnement (cela inclus un modèle bas-carbone mais aussi des enjeux liés à la nature, biodiversité) ?
- c) Avez-vous déployé une stratégie spécifique pour planifier et mettre en œuvre un plan de transition juste ? Par exemple, vos instances de gouvernance sont-elles formellement impliquées dans votre politique et votre stratégie dédiées à une transition juste et avez-vous mis en place des indicateurs de performance et de suivi (KPIs) ainsi que des échéances ? Disposez-vous d'un budget dédié à la mise en œuvre de ce plan (formation, accompagnement social, dialogue territorial, soutien aux fournisseurs, franchisés...) ? Si oui, comment est-il réparti et suivi ?
- d) Pouvez-vous détailler comment ce plan a été préparé et les modalités de consultation des parties prenantes (typologie des échanges et des acteurs rencontrés, nombre de rencontres, objectifs) ? Travaillez-vous avec des acteurs locaux (collectivités, ONG, organismes de formation, acteurs de l'emploi) pour co-construire des solutions ?

#### *Impacts internes et externes*

- e) Quels sont les effets de votre plan de transition sur l'adaptation des emplois et des compétences, les besoins de formation et les éventuelles disparités entre métiers et régions ou pays ? Quelles mesures précises prenez-vous pour y répondre (requalification et montée en compétences) ? Merci de préciser les activités et les catégories de personnel ciblées.
- f) Comment intégrez-vous les enjeux de transition juste dans votre politique de droits humains (adaptation des conditions de travail au changement climatique, salaires décents, droits syndicaux, nouvelles chaînes d'approvisionnement, développement local, droits fonciers, etc.) ?
- g) Comment assurez-vous la disponibilité et l'accessibilité (prix abordables) de vos produits/services pour vos clients et les utilisateurs finaux ?

### Synthèse

Les documents consultés ne contiennent pas de référence explicite à la notion de « transition juste ». Ils détaillent des éléments de plan de transition climatique, de droits humains (incluant salaires décents, travail forcé, dialogue social) et de programmes climat à bénéfices communautaires, mais sans les relier ni les nommer comme stratégie ou plan de transition juste au sens défini par l'intitulé de la question.

## Éléments identifiés

### a) Mention explicite de la transition juste et définition adoptée

- Aucune information identifiée dans les documents consultés.

### b) Identification précise des secteurs, activités et parties prenantes les plus susceptibles d'être affectés par la transition vers un modèle plus respectueux de l'environnement (y compris climat et nature/biodiversité)

- Les documents présentent une analyse de double matérialité des « impacts, risques et opportunités (IRO) liés au changement climatique » couvrant la chaîne de valeur amont, les activités propres et la chaîne de valeur aval, avec une granularité par sous-risques (coût du carbone, pénurie de matières premières, pressions des parties prenantes, catastrophes naturelles) et des horizons temporels court, moyen et long terme (Document d'enregistrement universel 2024, p.146, 148, 153-154). Cette analyse n'est toutefois pas reliée à la notion de transition juste ni structurée autour des catégories de travailleurs, fournisseurs, communautés ou clients dans ce cadre-là.
- Pour la biodiversité, une « analyse complète des dépendances et des impacts liés aux produits d'origine naturelle » est décrite, incluant la cartographie d'ingrédients clés, l'identification de matières premières à haut risque selon la liste du Science-Based Targets Network, et une dépendance potentielle aux dérivés du bois pour le conditionnement, affectés par la déforestation ou le changement climatique (Document d'enregistrement universel 2024, p.173). Les documents précisent que, à ce stade, « les parties prenantes n'ont pas été directement impliquées » dans cette évaluation et qu'aucun plan de transition formel biodiversité n'est encore établi (p.173). Il n'est pas fait de lien explicite avec une transition juste.

### c) Existence d'une stratégie ou d'un plan spécifique de transition juste (gouvernance, KPIs, budget dédié, etc.)

- Le document décrit un « plan de transition pour l'atténuation du changement climatique (E1-1) » assorti d'objectifs validés par la SBTi (-55 % scopes 1 et 2, -30 % scope 3 d'ici 2030 vs 2019) et une feuille de route climat intégrée à la planification stratégique et financière, avec un investissement annuel moyen estimé entre 300 et 400 M€ jusqu'en 2030 pour soutenir cette feuille de route (Document d'enregistrement universel 2024, p.149-155, 160). Cette feuille de route est suivie par le Conseil d'administration via le programme Planet Care (p.160, 146). Cependant, les impacts sociaux du plan de transition et les mesures prises (formation, accompagnement social, soutien aux fournisseurs, etc.) ne sont pas détaillés.

### d) Préparation du plan et modalités de consultation des parties prenantes dans une optique de transition juste, co-construction locale

- Un chapitre spécifique au « dialogue avec les parties prenantes » existe (référéncé dans l'index CSRD, ESRS 2 SBM-2, p.128-130), mais les extraits consultés ne font pas le lien explicite entre ces démarches de dialogue et la préparation d'un plan de transition juste (Document d'enregistrement universel 2024, p.275).
- Pour la biodiversité, il est indiqué qu'« au stade actuel, les parties prenantes n'ont pas été directement impliquées » dans l'évaluation des dépendances et impacts liés aux produits d'origine naturelle (Document d'enregistrement universel 2024, p.173).
- L'entreprise participe à des initiatives multiacteurs sur la biodiversité comme Act4Nature International, regroupant « entreprises, pouvoirs publics, scientifiques et associations de protection de l'environnement » (Document d'enregistrement universel 2024, p.179). L'engagement est décrit en termes de biodiversité et d'objectifs SMART liés au programme Planet Care, sans mention de transition juste ni de co-construction de solutions sociales ou d'emploi avec acteurs locaux dans ce cadre.

### e) Effets du plan de transition sur les emplois/compétences et mesures de requalification ou montée en compétences, dans une logique de transition juste

- Aucune information identifiée dans les documents consultés faisant explicitement le lien entre le plan de transition climatique ou biodiversité et l'adaptation des emplois et compétences, des programmes de requalification ou montée en compétences, ou des disparités entre métiers/régions, dans un cadre de « transition juste ».

### f) Intégration de la transition juste dans la politique de droits humains

- La politique de droits humains de l'entreprise couvre notamment le travail forcé (référence explicite aux conventions OIT n°29 et 105), l'interdiction de toute forme de travail obligatoire, et la possibilité pour les salariés de conserver leurs documents d'identité et de quitter leur emploi avec un préavis raisonnable. Il est indiqué que l'entreprise a conscience de risques accrus d'esclavage moderne dans la chaîne d'approvisionnement, notamment pour des travailleurs migrants vulnérables, et qu'elle cherche à atténuer ces risques (Document d'enregistrement universel 2024, p.219).
- Sur les « salaires décents, horaires de travail, dialogue social », la note sur la politique de droits humains aborde ces thèmes, précise que les heures supplémentaires sont volontaires et mentionne un Code de conduite des fournisseurs qui renforce ces exigences dans la chaîne de valeur (Document d'enregistrement universel 2024, p.225). Il est toutefois indiqué qu'aucun objectif quantifié spécifique n'est fixé sur salaires décents, horaires de travail et dialogue social (p.225).
- Les documents décrivent des engagements liés au protocole de Nagoya et à la Convention sur la diversité biologique, notamment sur le « partage juste et équitable des avantages découlant de l'utilisation des ressources génétiques » et sur le consentement préalable donné aux accès aux ressources génétiques, avec des contrats de collaboration définissant les conditions de partage des avantages (Document d'enregistrement universel 2024, p.179). Ces éléments se situent dans la sphère biodiversité/bioprospection, pas dans un cadre de transition juste au sens OIT.
- Aucun passage ne relie explicitement ces politiques de droits humains à une « transition juste », ni ne les articule comme composante d'un plan visant à rendre la transition bas-carbone et nature-positive équitable pour travailleurs, communautés locales ou chaîne de valeur.

*g) Disponibilité et accessibilité (prix abordables) des produits/services dans le cadre de la transition juste*

- Aucune information identifiée dans les documents consultés faisant explicitement le lien entre la transition climatique/environnementale et la disponibilité ou l'accessibilité financière des produits et services ou une politique de prix spécifique, dans un cadre de transition juste ou en lien explicite avec l'équité sociale dans la transition.

**Sources**

- DEU 2024 p.136, 142, 146, 148, 153-154, 160, 173, 179, 219, 225, 275, 281
- Brochure construire la route vers le net zéro p.1

**Question 2. Niveau de vie décent dans la chaîne de valeur**

Un niveau de vie décent est en partie assuré par le versement d'un salaire décent, mais pas que : protection sociale, avantages financiers...

Pour rappel, le salaire décent est défini par le Global Living Wage comme « La rémunération reçue pour une semaine de travail normale par un travailleur dans un lieu donné, suffisante pour assurer un niveau de vie décent au travailleur et à sa famille. Les éléments d'un niveau de vie décent comprennent la nourriture, l'eau, le logement, l'éducation, les soins de santé, le transport, l'habillement et d'autres besoins essentiels, y compris la provision pour les événements imprévus ». Cette rémunération doit également permettre au salarié et à sa famille de prendre part à la vie en société (loisir, accès à la communication...). Le salaire décent, dont le montant varie d'un endroit à l'autre selon les coûts de la vie, ne doit donc pas être confondu avec le salaire minimum éventuellement adopté à un niveau national.

L'ensemble de la question concerne :

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

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

Comment garanzissez-vous, évaluez-vous et faites-vous respecter un niveau de vie décent pour les travailleurs de l'ensemble de votre chaîne de valeur (salaires, primes, protection sociale, avantages), depuis l'identification des risques et

des populations concernées jusqu'à la sélection, le suivi, les résultats obtenus et la gestion des manquements chez vos fournisseurs et partenaires ?

## Synthèse

Les documents de Sanofi indiquent que le sujet des salaires décents dans la chaîne de valeur est identifié comme impact matériel, mais les informations disponibles portent essentiellement sur (i) des exigences générales posées aux fournisseurs en matière de conditions de travail décentes (salaires et avantages « équitables », temps de travail, santé-sécurité, travail forcé/enfant) et (ii) un dispositif d'analyse de risques et de gestion des fournisseurs. Aucun élément chiffré ni dispositif spécifique n'est présenté sur la garantie ou la vérification d'un « niveau de vie décent » auprès des travailleurs de la chaîne de valeur, au-delà de la sensibilisation.

## Éléments identifiés

- **Identification du risque “salaires décents” pour les travailleurs de la chaîne de valeur**
  - Les salaires décents sont identifiés comme un impact négatif potentiel matériel pour les travailleurs de la chaîne de valeur amont et aval : « Si un fournisseur de Sanofi ne garantit pas aux travailleurs de la chaîne de valeur un salaire décent, ceux-ci peuvent éprouver des difficultés à satisfaire leurs besoins essentiels et à assurer un niveau de vie décent à leur famille et à eux-mêmes. » (Document d'enregistrement universel 2024, p.219, p.299)
  - L'analyse de matérialité (ESRS S2) conclut que le risque d'inadéquation salariale est « plus marqué chez des fournisseurs directs » et qu'« une partie des dépenses directes de Sanofi provient de pays à haut risque ». (DEU 2024, p.219)
  - Les impacts “salaires décents”, “temps de travail” et “dialogue social/liberté d'association/négociation collective” pour les travailleurs de la chaîne de valeur sont considérés comme systémiques dans les pays à risque moyen et élevé. (DEU 2024, p.219, p.299)
- **Politique droits humains applicable aux travailleurs de la chaîne de valeur**
  - Sanofi indique adhérer aux principes et droits fondamentaux des travailleurs de l'OIT, incluant « des conditions de travail justes et favorables » (conventions 1, 14, 106, 132 et 138), ainsi qu'aux principes directeurs de l'ONU relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme. (DEU 2024, p.221)
  - La note de politique droits humains traite des questions de salaires décents, d'horaires de travail et de dialogue social pour la chaîne de valeur. Les heures supplémentaires doivent être volontaires, réalisées en fonction des besoins de l'entreprise et dans le respect de la santé et sécurité. (DEU 2024, p.225)
- **Code de conduite des fournisseurs – exigences sociales générales**
  - Tous les fournisseurs, ainsi que leurs propres fournisseurs, doivent adhérer au Code de conduite des fournisseurs au moment de leur intégration. Ce code exige la « mise en place de conditions de travail décentes, caractérisées notamment par des horaires raisonnables, des salaires et des avantages sociaux équitables et la liberté d'association », sans être directement en lien avec la rémunération décente.
- **Processus d'engagement et d'évaluation des fournisseurs sur les enjeux sociaux**
  - La stratégie de gestion des risques d'approvisionnement vise explicitement les risques liés aux droits humains, à la santé et sécurité et autres risques associés aux fournisseurs nouveaux et existants. (DEU 2024, p.221)
  - Sanofi interagit avec les représentants de ses fournisseurs (considérés comme représentants des travailleurs de la chaîne de valeur) lors des appels d'offres, de l'intégration, des analyses de risques, des audits et des programmes de gestion de la relation fournisseurs. (DEU 2024, p.221)
  - Sanofi utilise une plateforme d'intégration (COUPA) et EcoVadis comme prestataire spécialisé d'analyse de risques tiers pour évaluer ses fournisseurs, sans préciser un critère spécifique lié au salaire décent. (DEU 2024, p.221)

- **Mention spécifique des salaires décents dans la chaîne de valeur (niveau politique / IRO)**
  - Les questions de salaires décents, temps de travail et dialogue social pour la chaîne de valeur sont renvoyées à la note de politique en matière de droits humains et au Code de conduite des fournisseurs. (DEU 2024, p.225)
  - Sanofi indique ne pas s'être fixé « d'objectif spécifique en matière de salaires décents, d'horaires de travail et de dialogue social » pour la chaîne de valeur ; l'approche repose sur la diligence raisonnable et l'application des conclusions d'analyses de risques et d'audits. (DEU 2024, p.225)
- **Lien avec le salaire décent dans les effectifs propres et sensibilisation des fournisseurs**
  - Pour ses salariés propres, Sanofi a formalisé une politique de salaire décent (Living Wage) avec une méthodologie basée sur les données de Fair Wage Network, incluant nourriture, eau, logement, santé, transport, communication, éducation, loisirs et autres dépenses discrétionnaires, et un processus de remédiation des écarts. (DEU 2024, p.272)
  - La politique de salaire décent interne prévoit explicitement de « promouvoir l'application des normes de salaire décent (Living Wage) et y sensibiliser [ses] fournisseurs stratégiques » ; cette action de sensibilisation est au stade de la planification au niveau de la fonction centrale Achats. (DEU 2024, p.199–200, p.194)
- **Réponse FIR précédente (saison 2025) – positionnement sur la chaîne de valeur**
  - Dans sa réponse au FIR en 2025, Sanofi indique que le « salaire décent a été identifié comme un impact matériel pour les travailleurs dans [sa] chaîne de valeur » dans le cadre du rapport de durabilité aligné CSRD, et renvoie pour le détail à la section 3.3.2 « Travailleurs dans la chaîne de valeur (ESRS S2) » du DEU 2024. (Réponse FIR Q2 – Saison 6).

#### Sources

- DEU 2024 p.199–200, 213, 215, 219, 221, 225, 272, 278, 293, 299
- Réponse de Sanofi au FIR Q2 2025 (Niveau de vie décent) p.269

### Question 3. Impacts sociaux de l'Intelligence Artificielle (IA)

Comment l'IA générative influence-t-elle la gestion de votre capital humain / de vos ressources humaines (création de postes, suppression de postes, formations, reconversions...) ?

Afin de compléter votre réponse, merci de communiquer des éléments chiffrés :

- Part de salariés formés à l'IA ;
- Part de salariés utilisant l'IA au quotidien ;
- Réinvestissement éventuel des gains de productivité pour la formation du capital humain ;
- Part des effectifs susceptibles d'être négativement affectés ;
- Niveau d'acceptation de l'IA par les salariés (mesuré, par exemple, via l'ajout de questions supplémentaires dans l'enquête annuelle de satisfaction / d'engagement), le cas échéant, ventilé par zone géographique, fonction, niveau de séniorité, niveau de diplôme, âge ou genre ;
- Tout autre indicateur pertinent.

A défaut de disposer d'éléments chiffrés ou d'avoir conduit des enquêtes formalisées, merci de communiquer votre appréciation qualitative de la perception de l'IA par les salariés, en distinguant les principales catégories de population concernées.

#### Synthèse

Les documents indiquent que Sanofi déploie largement l'IA, y compris l'IA générative, dans l'ensemble de ses activités, avec des impacts identifiés sur la formation, l'acculturation numérique des salariés et certains processus RH (notamment le recrutement). Des programmes de formation spécifiques au numérique et à l'IA sont mentionnés, ainsi que des actions de montée en compétences à grande échelle, mais sans fournir les indicateurs chiffrés demandés sur la part de salariés formés ou utilisant l'IA, ni des données précises sur les créations/suppressions de postes ou l'acceptation par les salariés.

## Éléments identifiés

- Gouvernance et encadrement de l'IA générative
  - Sanofi indique recourir « de plus en plus à l'intelligence artificielle (IA) générative pour améliorer ses processus opérationnels » et mentionne la constitution « d'un organe de gouvernance chargé de contrôler les initiatives prises à l'échelle de Sanofi en matière d'IA » et la diffusion « à l'ensemble des collaborateurs de Sanofi d'une charte régulant l'usage de l'intelligence artificielle générative » (DEU 2024, p.303).
  - Les risques associés à l'IA générative sont décrits (transparence, équité, protection des données et confidentialité, éco-responsabilité, cybersécurité) ainsi que les conséquences potentielles sur les activités et la réputation (DEU 2024, p.303).
- IA et stratégie d'entreprise / transformation des modes de travail
  - Sanofi décrit une stratégie de transformation visant à « développer et déployer des solutions basées sur l'IA, dans toutes ses unités d'affaires à tous les niveaux, non seulement pour davantage d'automatisation et d'efficacité, mais aussi pour changer fondamentalement ses modes de fonctionnement et de réflexion » (DEU 2024, p.48).
  - L'entreprise se fixe l'ambition « d'être la première entreprise biopharmaceutique alimentée à grande échelle par l'IA » (DEU 2024, p.207).
  - L'IA est présentée comme un « véritable virage culturel mené à grande échelle » visant à intégrer un « ADN numérique » dans l'organisation (DEU 2024, p.48).
- IA et gestion du capital humain : recrutement et marque employeur
  - Sanofi utilise l'IA générative dans le processus de recrutement : « en tirant parti de l'intelligence artificielle générative à la fois pour rédiger des canevas et des descriptions spécifiques de postes, et pour appliquer son programme License to Hire destiné aux responsables de recrutement et un projet pilote License to Recruit destiné aux recruteurs » (DEU 2024, p.205).
  - Cette utilisation s'inscrit dans une stratégie visant à améliorer l'expérience candidat et à attirer des talents sur un marché du recrutement jugé particulièrement concurrentiel (DEU 2024, p.205).
  - L'entreprise décrit par ailleurs une stratégie de marque employeur reposant notamment sur les réseaux sociaux, avec la formation de plus de 3 000 « influenceurs Sanofi » en 2024, générant 14,3 millions d'impressions LinkedIn (DEU 2024, p.205). Il n'est pas indiqué que ces chiffres soient directement liés à l'IA, mais ils illustrent une approche numérique de l'attraction des talents.
- IA, compétences et tensions de recrutement
  - Sanofi souligne que, pour certains domaines spécialisés, dont « le digital et l'intelligence artificielle », la concurrence pour recruter des personnes qualifiées est intense ; la capacité à attirer et retenir ces profils est présentée comme un facteur clé de succès (DEU 2024, p.311-317).
  - L'entreprise indique que le succès de ses initiatives numériques dépend notamment de « la capacité d'utiliser des agents d'intelligence artificielle ; attirer et de retenir des employés dotés des compétences et des mentalités » nécessaires (DEU 2024, p.310).
- Programmes de formation liés au numérique et à l'IA pour les salariés
  - Un programme de formation en ligne « DiscoverDigital » est décrit comme visant à « faire progresser les capacités de l'entreprise dans les domaines du numérique et des données », avec des contenus sur « la compréhension et l'analyse de données et l'IA » ; le programme est accessible à tous les salariés, avec un certificat délivré après évaluation, et « Sanofi vise à ce que 10 % des effectifs suivent le parcours DiscoverDigital d'ici à la fin de 2024 » (DEU 2024, p.207).
  - Le Digital Learning Institute a lancé en 2024 une nouvelle version de ce programme pour répondre aux besoins changeants de l'organisation, en mettant l'accent sur le développement des compétences numériques des collaborateurs dans la perspective d'une entreprise « alimentée à grande échelle par l'IA » (DEU 2024, p.207).

- Les ressources d'apprentissage sont mises à disposition via la plateforme « Sanofi U », qui agrège des ressources internes et externes ; iLearn est utilisé pour les formations obligatoires (DEU 2024, p.211).
- En 2024, 100 % des salariés ont suivi au moins un module de formation, avec un nombre moyen de 33 heures de formation par salarié, mais ces chiffres ne sont pas ventilés spécifiquement pour l'IA ou le numérique (DEU 2024, p.213).
- Formation et sensibilisation à l'IA pour les administrateurs et dirigeants
  - En 2024, le Conseil d'administration a reçu une formation spécifique sur l'intelligence artificielle, incluant « rappel sur la notion d'intelligence artificielle, revue de la stratégie de Sanofi en termes d'intégration de l'intelligence artificielle dans ses opérations, présentation des plans de formation pour les exécutifs et les salariés » (DEU 2024, p.60).
  - La matrice des compétences du Conseil inclut une catégorie « Digitalisation / Mise en œuvre AI », avec 47 % d'administrateurs déclarés comme ayant cette compétence (DEU 2024, p.60).
  - Le plan de formation 2025 du Conseil prévoit des formations additionnelles sur « l'IA » parmi d'autres thèmes (DEU 2024, p.60).
- Déploiement opérationnel d'outils d'IA générative et formations associées
  - Sanofi décrit l'unification et la standardisation de son approche des données et de l'IA, et précise que « les outils GenAI internes de Sanofi arrivent à maturité rapidement : c'est le cas de l'outil Concierge (lancé en octobre 2024) et du pilote M365 Copilot, terminés avec succès » (DEU 2024, p.49).
  - Il est indiqué qu'« en 2024, plus de 2 000 nouveaux utilisateurs, tous domaines confondus, ont été formés aux outils GenAI à partir de cas d'utilisation approuvés par le Comité GenAI » (DEU 2024, p.49).
  - En parallèle, « autour de 7 000 employés Sanofi ont pu se perfectionner grâce aux cours de Gen AI dispensés sur SanofiU, la plateforme interne d'apprentissage de l'entreprise » (DEU 2024, p.49).
  - Dans le domaine de la qualité, l'IA générative est utilisée pour « la génération de revues de qualité produit (PQR) » en automatisant la collecte et l'analyse initiale de données ; l'entreprise indique que cette innovation réduit la charge de travail de 130 heures à « 15-45 heures par PQR » et que 83 % des PQR de produits finis sont couverts fin 2024, avec un objectif de 100 % fin 2025 (DEU 2024, p.237). Cet usage a un impact sur l'organisation des tâches et le temps de travail, mais aucune information n'est donnée sur des effets quantitatifs sur les effectifs.
- Vulgarisation et montée en compétences IA pour l'ensemble des collaborateurs
  - Le programme DiscoverDigital est présenté comme visant à ce que les salariés comprennent comment les concepts numériques, dont l'IA, « s'appliquent directement aux processus et aux outils de l'entreprise » et encourage chacun à réfléchir à l'applicabilité de ces connaissances à son poste (DEU 2024, p.207).
  - L'objectif explicite est « de donner à tous les collaborateurs les moyens de développer leurs compétences numériques » en lien avec l'ambition IA de l'entreprise (DEU 2024, p.207).
  - Sanofi mentionne également un premier hackathon mondial organisé en 2024 pour encourager « plus de 31 000 employés » à se familiariser avec les agents d'IA, mais sans détail chiffré sur la participation réelle ni un indicateur de suivi (DEU 2024, p.48).
- Indications générales sur les volumes de formation (tous thèmes)
  - En 2024, 81 462 salariés ont bénéficié d'une formation, pour 2 746 415 heures de formation au total, soit 33 heures de formation en moyenne par salarié (DEU 2024, p.213).
  - 100 % des salariés ont suivi au moins un module de formation en 2024 (DEU 2024, p.213).
  - Aucune ventilation n'est fournie pour distinguer la part de ces formations portant spécifiquement sur l'IA ou l'IA générative.
- Risques et acceptation culturelle de la transformation numérique

- Sanofi indique que le succès des initiatives numériques, y compris l'IA, dépend « d'une transformation en profondeur de l'organisation ; un changement culturel parmi les collaborateurs et le développement de compétences pertinentes » (DEU 2024, p.315).
- Il est mentionné que l'entreprise doit « parvenir à fédérer ses employés » autour du programme de transformation, sans toutefois présenter de mesures d'acceptation ou de perception spécifiques de l'IA (DEU 2024, p.310).
- Indicateurs partiellement en lien avec les demandes de l'investisseur
  - Nombre d'employés ayant suivi des cours de GenAI sur SanofiU : environ 7 000 (DEU 2024, p.49).
  - Nombre de nouveaux utilisateurs formés aux outils GenAI en 2024 : plus de 2 000 (DEU 2024, p.49).
  - Objectif : 10 % des effectifs à former via DiscoverDigital (numérique et IA) d'ici fin 2024 (DEU 2024, p.207).
  - 31 000 employés exposés à un hackathon mondial pour se familiariser avec les agents d'IA (DEU 2024, p.48).
  - Données formation globales 2024 : 100 % des salariés ont suivi au moins un module ; 33 heures de formation en moyenne par salarié (DEU 2024, p.213).

### Sources

- DEU 2024 p.48-49, 54-60, 203-205, 211-213, 231-237, 303-317