

Vers une  
**TRANSFORMATION  
DURABLE DU SECTEUR  
LIFE SCIENCES**

UNE INTERVIEW EXCLUSIVE AVEC

**sanofi**

et



# INTRODUCTION



## Cyril Francois

COO, Head of Industries,  
Global Sales Officer,  
Capgemini Invent

La COVID-19 a souligné l'importance cruciale du secteur pharmaceutique pour la société et l'économie, renforçant l'attention portée au sujet de la durabilité dans cette industrie. Aujourd'hui plus que jamais, les grands laboratoires pharmaceutiques sont à la croisée des chemins et doivent rapidement passer de simples engagements ESG<sup>1</sup> à des actions concrètes, durables, et génératrices de valeur. Ce « passage à l'action » nécessite, au-delà de l'élaboration de stratégies bien précises, la définition d'indicateurs de performance et la mise en place de solutions digitales pour mesurer l'impact de leurs efforts.

Afin d'échanger sur la thématique de la durabilité et questionner les principaux acteurs de l'industrie, nous avons donné la parole à Sanofi et UCB, deux entreprises particulièrement engagées pour le développement durable et ayant comme but de neutraliser leurs émissions de carbone d'ici 2030. Dans cette interview croisée, Annabelle Harreguy (Global Health, Safety & Environnement Head chez Sanofi) et Véronique Toully (Global Head of Sustainability chez UCB) nous ont partagé leur vision et leurs ambitions en matière de durabilité, ainsi que les différentes initiatives qu'elles ont prises afin de minimiser leur impact sur l'environnement et de maximiser leur impact sur la société et sur leurs patients.

---

<sup>1</sup> Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) englobent les activités d'une entreprise pouvant avoir des impacts sur la société ou l'environnement.

---

“

**Aujourd’hui plus que jamais, les grands laboratoires pharmaceutiques sont à la croisée des chemins et doivent rapidement passer de simples engagements ESG à des actions concrètes, durables, et génératrices de valeur.”**

Interview exclusive:

# COMMENT SANOFI ET UCB ADRESSENT LE SUJET DE LA DURABILITÉ



**Cyril Francois**

COO, Head of Industries,  
Global Sales Officer



**Annabelle Harreguy**

Global Health, Safety and  
Environment Head



**Véronique Touilly**

Global Head of  
Sustainability



En collaboration avec

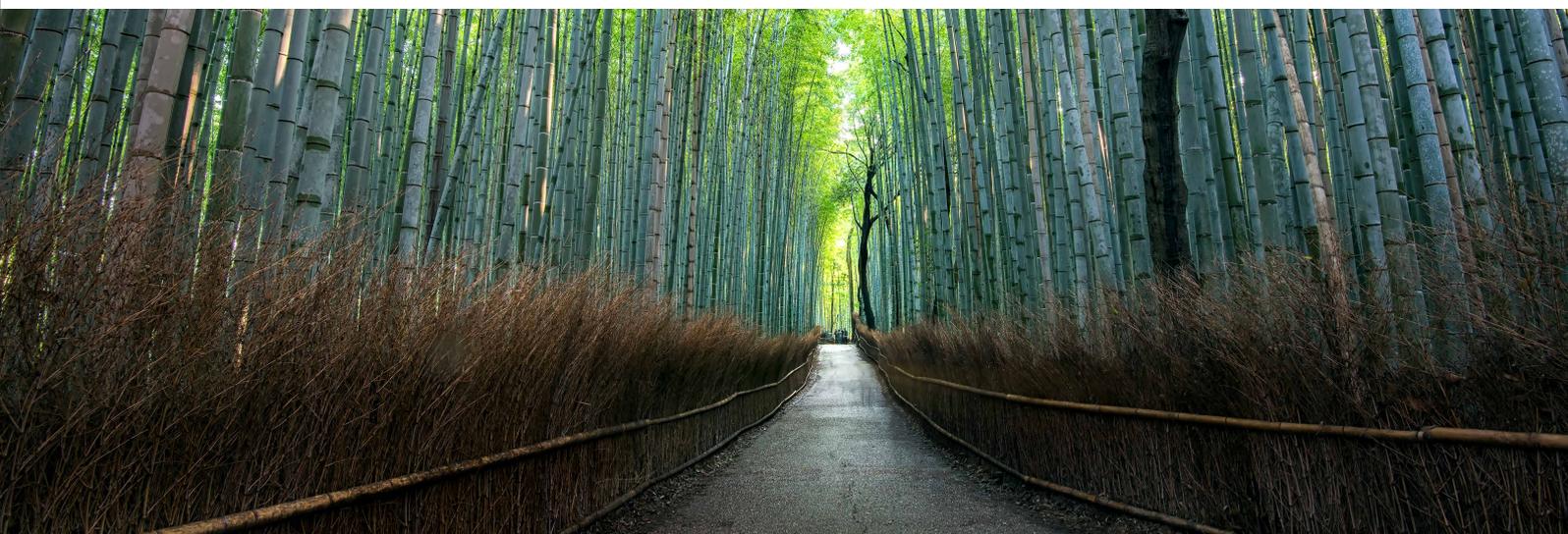


## Quel sens donnez-vous à la « sustainability » dans votre entreprise? Pourriez-vous nous décrire quelques-unes des priorités stratégiques que recouvre ce terme?

— **Véronique:** Pour nous, la sustainability (ou durabilité) se traduit tout d'abord par une prise de décision: c'est agir aujourd'hui afin de créer un impact positif et de préserver les générations futures. Nous voulons « Créer de la valeur pour les patients, aujourd'hui et à l'avenir ».

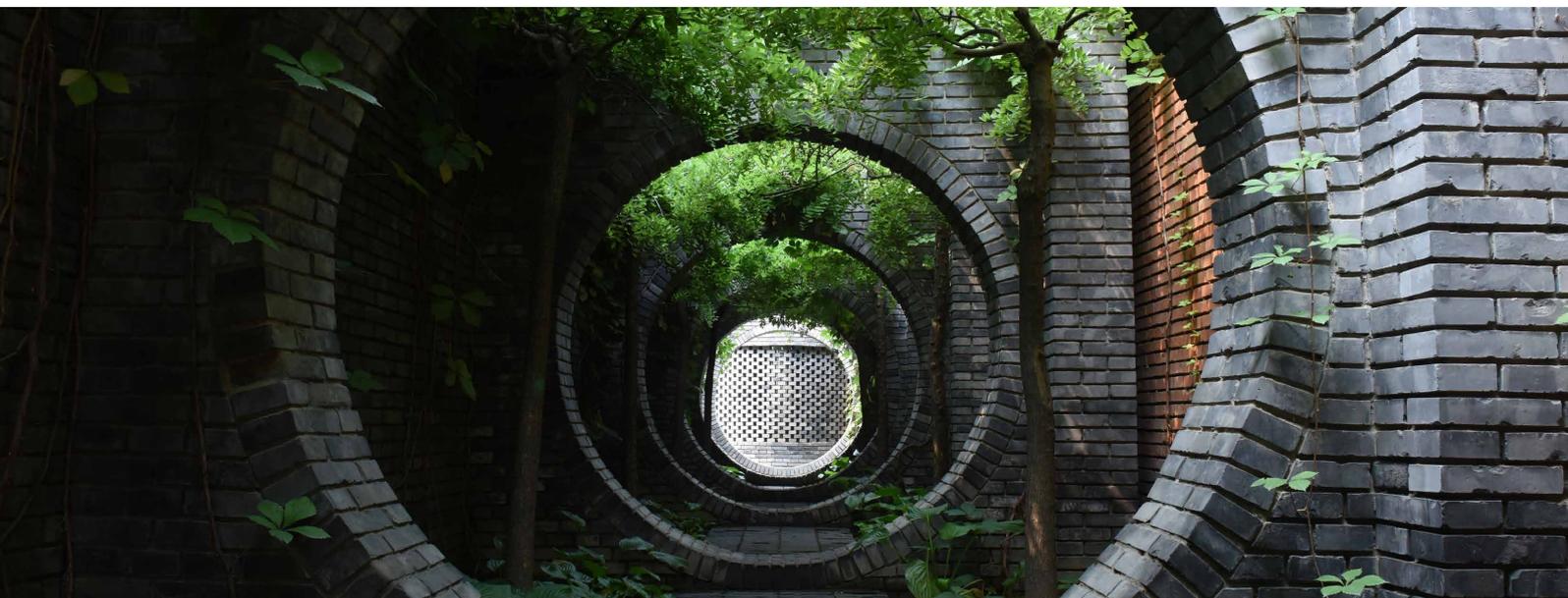
L'industrie pharmaceutique – en fabriquant des médicaments et en s'assurant que les patients qui en ont besoin y ont accès – a un fort impact social sur la société. Chez UCB, cet ancrage et la volonté authentique de contribuer à une meilleure société pour tous sont défendus en premier lieu par notre CEO, Jean-Christophe Tellier, qui a souhaité dès 2015 mettre le patient au centre de nos activités.

— **Annabelle:** Chez Sanofi, nos priorités ESG sont clairement affichées et portées par les équipes RSE sous le sponsorship de notre CEO. En tant qu'entreprise internationale, et en tant qu'entreprise pharmaceutique, nous sommes conscients de notre responsabilité face aux défis auxquels le monde fait face et avoir un impact sociétal fort. Au sein des équipes HSE, nous œuvrons chaque jour à transformer nos ambitions climatiques en actions; bien conscients de l'urgence et la nécessité d'agir maintenant pour transmettre une planète plus saine aux générations futures.



**Historiquement, dans les grandes sociétés, les transformations sont portées par le Comité Exécutif. Avez-vous remarqué l'émergence d'initiatives organiques dans vos organisations, où certains employés décident de proposer des solutions afin d'accélérer votre transition vers la durabilité?**

— **Annabelle:** Effectivement, et c'est pourquoi nous avons lancé il y a deux ans une initiative d'engagement des employés ouverte à l'ensemble des collaborateurs du groupe, soutenue par le Fonds annuel Planet Care à hauteur de 3M€. Cette initiative a pour objectif de les encourager à soumettre des idées sous forme de projets concrets et innovants pouvant être mis en place sur les sites. Ces projets sont revus par un jury composé de Senior Leaders et de collaborateurs et sont soumis aux votes des employés. Les projets financés sont annoncés lors d'une cérémonie annuelle et se voient attribués une subvention pour aider à leur implémentation. Dès la 1ère année de lancement en 2021, nous avons été impressionnés par l'engouement et l'enthousiasme de nos collaborateurs qui se sont fortement mobilisés à travers le monde. C'est la preuve que nos collaborateurs sont avant tout des citoyens conscients des enjeux de notre société, désireux d'agir et de s'engager. Nous sommes fiers de la mobilisation de nos collaborateurs qui portent haut et fort les valeurs de Sanofi.





**La cohérence entre la raison d'être de l'entreprise et les valeurs personnelles de nos employés est un facteur clé de succès."**

**Véronique Tully**

Global Head of Sustainability, UCB

— **Véronique:** Un véritable engouement venu de nos employés remonte au niveau exécutif de notre entreprise. Sur le plan de l'engagement, nous avons mis en place un réseau mondial de champions au niveau des pays et des unités du groupe pour accélérer la mise en œuvre des plans liés à nos objectifs de performance durable, y compris l'amélioration de l'accès aux médicaments pour les patients, à la santé et au bien-être de nos employés et à la réduction de notre empreinte environnementale. De nombreux employés se sont aussi mobilisés pour créer des employee resource groups (ERGs), qui réunissent des salariés promouvant la culture de diversité et d'inclusion d'UCB à partir de leur identité, valeurs et centres d'intérêt propres. Aujourd'hui, plus d'un quart de notre personnel est membre de notre réseau de champions ou d'un ERG et contribue ainsi à l'intégration concrète de la durabilité dans la performance de l'entreprise.

Nous constatons que cet engagement n'est en aucun cas dépendant d'une géographie. Dans tous les pays, la motivation est grande pour contribuer à la performance durable de l'entreprise d'autant que nos objectifs sont clairs, intégrés dans les objectifs stratégiques du groupe et focalisés sur des enjeux sur lesquels UCB peut avoir un impact local et global positif. La cohérence entre la raison d'être de l'entreprise et les valeurs personnelles de nos employés est un facteur clé de succès.

**Au-delà de la vision à long terme de vos entreprises, comment vos ambitions stratégiques en matière de développement durable se traduisent en actions concrètes? Quels sont les domaines de la chaîne de valeur de votre entreprise les plus concernés par cette transformation?**

— **Véronique:** Pour nous, l'accès à nos médicaments pour les patients qui en ont besoin et les enjeux de diversité, équité et inclusion liés à l'accès à l'innovation thérapeutique sont au centre de nos objectifs de performance durable. Cette réflexion ainsi que l'impact environnemental de nos produits sont intégrés dès les phases précoces de développement et continuent pendant la préparation du lancement et la commercialisation.

Dans le passé, lorsque l'on faisait de la recherche dans le domaine de la santé, on se préoccupait majoritairement de l'impact clinique de nos médicaments sur les patients, et moins de ces autres considérations. Heureusement, cela a changé. Par exemple, nous adaptons notre développement clinique pour que les patients qui y participent soient représentatifs de la diversité ethnique de la population qui bénéficiera du médicament dans le futur. En phase de commercialisation, nous mesurons aussi l'accès des patients au remboursement de nos médicaments avec des objectifs concrets d'amélioration au cours du temps car nous savons que l'absence de remboursement est l'une des barrières d'accès à l'innovation thérapeutique.



— **Annabelle:** Notre feuille de route environnementale est bien définie et repose sur les ambitions majeures suivantes: la lutte contre le changement climatique, la gestion et la préservation des ressources naturelles, l'éco-conception de nos produits, l'engagement de nos collaborateurs ainsi que de nos fournisseurs. Nous sommes particulièrement fiers de pouvoir citer des exemples concrets sur nos sites tels que la mise en place d'une centrale solaire sur nos sites d'Aramon ou Montpellier d'ici début 2023, et d'une nouvelle usine vaccin à Singapour 100% électrique incarnant le design du futur pour nos usines.

Nous avançons également dans le domaine de l'éco-conception et avons pris l'engagement d'éco-concevoir l'ensemble de nos nouveaux produits issus du portefeuille R&D d'ici 2025. Pour ce faire, nous avons initié des analyses de cycle de vie sur nos produits R&D et travaillons sur des solutions concrètes d'éco-packaging et de gestion des déchets, permettant de limiter au mieux l'empreinte environnementale de tous nos nouveaux produits.



**Notre feuille de route environnementale est bien définie et repose sur les ambitions majeures suivantes: la lutte contre le changement climatique, la gestion et la préservation des ressources naturelles, l'éco-conception de nos produits, l'engagement de nos collaborateurs ainsi que de nos fournisseurs."**

**Annabelle Harreguy**

Global Health, Safety and Environment Head, Sanofi

**La mise en place d'initiatives durables se traduit souvent par des investissements très significatifs, qui peuvent parfois avoir des conséquences pesantes pour les résultats financiers d'une entreprise. Comment vos dirigeants abordent-ils ce compromis?**

— **Annabelle:** Chez Sanofi, nous pensons qu'opposer profitabilité et durabilité ne mène pas à des arbitrages optimums. Nous préférons considérer la réalisation de notre feuille de route développement durable comme un enjeu majeur nécessitant des investissements intégrés dans nos plans stratégiques.

En tant que promoteurs de la durabilité, nous sommes conscients de la nécessité d'accélérer cette transition. Quoiqu'il en soit, nous devons agir, nous n'avons plus le choix et l'absence d'action pourrait nous être préjudiciable.

“

**Chez Sanofi, nous pensons qu'opposer profitabilité et durabilité ne mène pas à des arbitrages optimums.”**

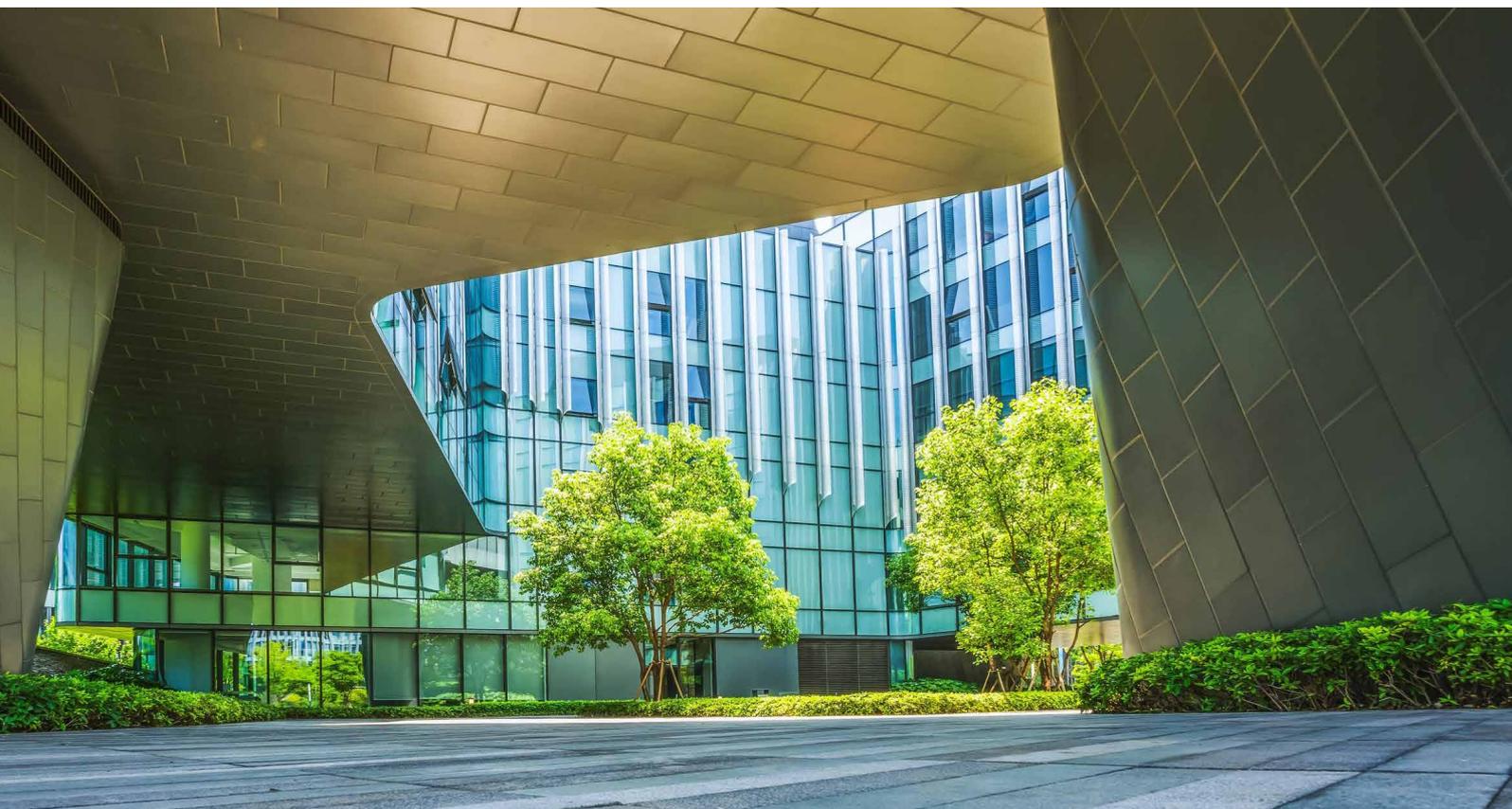
**Annabelle Harreguy**

Global Health, Safety and Environment Head, Sanofi



— **Véronique:** Nous considérons le compromis entre durabilité et rentabilité comme étant un faux débat car les deux sont liés: nous sommes convaincus qu'à long terme, les investissements pour une performance durable sont économiquement bénéfiques. Les entreprises qui créent de la valeur pour l'ensemble de leurs parties prenantes et contribuent ainsi à relever les grands défis de notre époque sont des acteurs majeurs de la transition et sont déjà reconnues comme telles par leurs clients, leurs partenaires et les jeunes générations qui les rejoignent, ce qui est un gage de succès.

En revanche, le lien entre performance financière et performance extra-financière – ou performance ESG – n'est pas encore unanimement reconnu par l'ensemble des acteurs des marchés financiers. Cela va clairement à l'encontre de la nécessité d'aller rapidement de l'avant vers une économie plus équitable et plus verte. L'engagement de notre Comité Exécutif ne laisse aucun doute: UCB met aujourd'hui la durabilité en tête de son agenda, au même titre que nos ambitions de performance financière.





**La durabilité est une cause commune à l'industrie pharmaceutique, qui devra être portée par l'intégralité de ses acteurs afin d'achever une transformation pérenne. Outre vos organisations, comment percevez-vous les relations au sein de l'écosystème du secteur pharmaceutique pour mener à bien cette cause?**

— **Annabelle:** Nous avons depuis longtemps rejoint des instances sectorielles qui nous permettent de collaborer et d'avancer ensemble. Depuis la COP 26, nous observons que la dynamique s'est même accélérée avec une volonté de faire bouger toujours plus les lignes. Cela se traduit notamment par la mise en commun de nos expertises et savoir-faire pour aider nos fournisseurs à décarboner leur activité. Nous avons le devoir d'encourager tous les acteurs de la chaîne de valeur à agir et pour cela nous devons les aider et leur apporter notre soutien.

— **Véronique:** Nous affichons dorénavant notre volonté de travailler main dans la main pour atteindre nos objectifs plus rapidement et plus efficacement. Nos organisations professionnelles, telle que l'International Federation of Pharmaceutical Manufacturers & Associations (IFPAM) fédèrent cette dynamique collaborative. Nous avons tous pris conscience du fait que nous ne parviendrons pas à contribuer efficacement à la transition sans travailler ensemble. Cela contraste évidemment avec nos relations historiquement concurrentielles, qui sur les sujets de durabilité passent au second plan.

**L'éco-blanchiment (le « green-washing ») est une méthode de marketing visant à se donner une image illusoire de la responsabilité écologique d'une entreprise à son public. Cette pratique est souvent considérée comme étant un risque majeur pour les entreprises voulant réellement implémenter des politiques durables. Quelle est votre approche afin de vous en prémunir?**

— **Véronique:** Au-delà du challenge éminent qui est d'implémenter des programmes concrets en matière de développement durable ainsi que de les promouvoir au sein de notre organisation, nous percevons le green-washing ou plus largement sustainability-washing comme étant un réel danger. Bien que notre engagement soit authentique et partagé au sein de l'organisation, nous sommes très vigilants et rigoureux dans le suivi quantitatif de nos engagements et avons établi des indicateurs très précis, que nous publions annuellement, pour assurer une mesure constante et efficace de nos progrès. Nos objectifs de réduction de nos émissions directes et indirectes de gaz à effet de serre ont aussi été validés par l'organisation Science-Based Targets (SBTi) et nous partageons chaque année les données relatives à nos progrès avec eux. L'ensemble de nos indicateurs nous permettent d'évaluer notre performance extra-financière et sont audités par des experts indépendants qualifiés.

“

**Nous sommes très vigilants et rigoureux dans le suivi quantitatif de nos engagements et avons établi des indicateurs très précis.”**

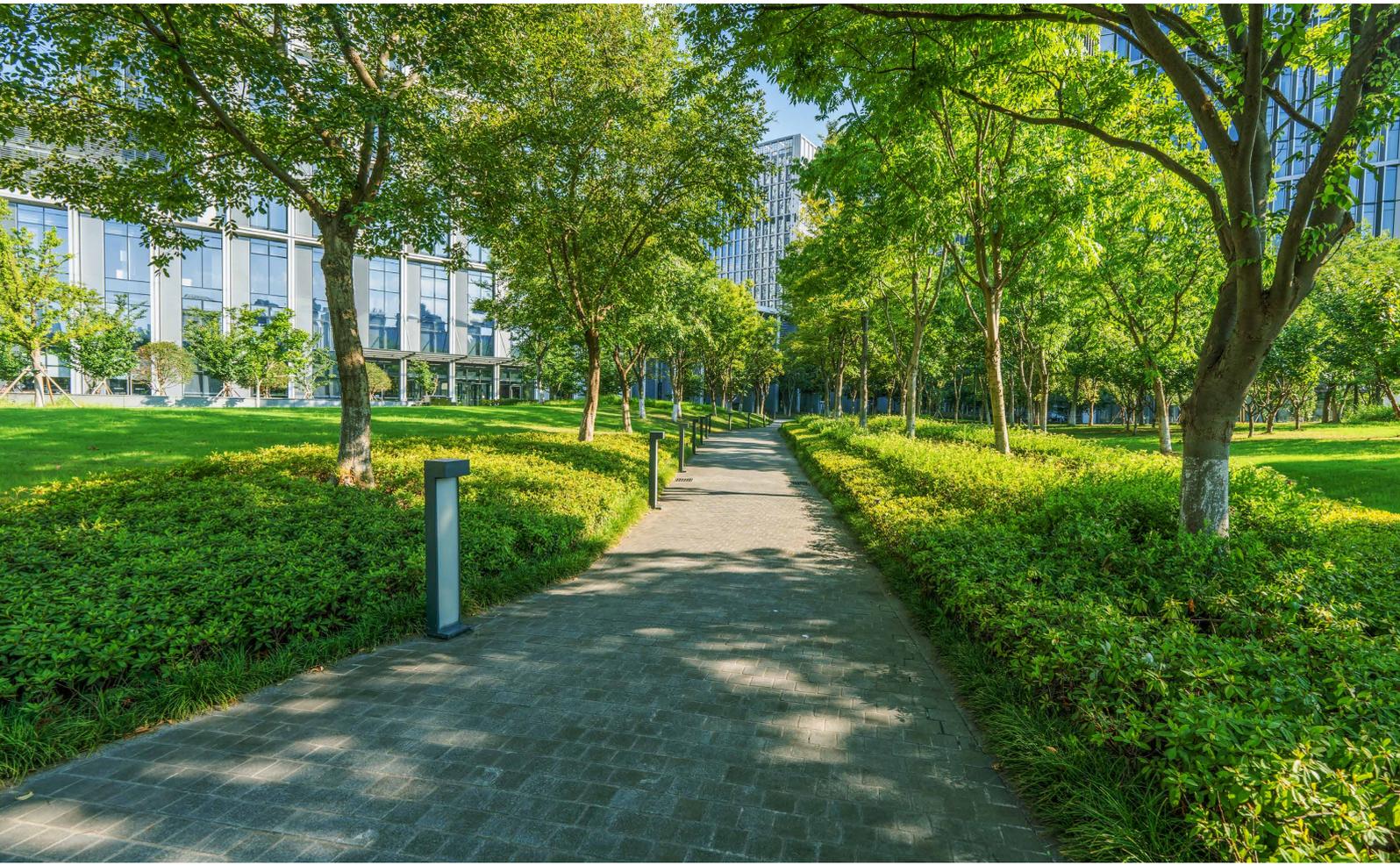
**Véronique Toully**

Global Head of Sustainability, UCB

— **Annabelle:** Nous avons également opté pour une démarche de transparence sur nos objectifs, progrès et nos indicateurs. L'ensemble des données que nous publions a été validée par des organisations internationales type SBTi et ou auditeurs externes (cf. rapport extra-financier).

Notre approche consiste à tenir nos engagements (« Walk The Talk »); notre ambition s'accompagne de mesures concrètes que nous avons récemment mises en avant dans notre brochure climat rendue publique le 19 septembre dernier (lors de la Climate Week).

De plus, notre feuille de route est prise très au sérieux par nos dirigeants (Comité Exécutif); une part de leur rémunération variable étant indexée sur l'atteinte des résultats ESG.





**Partant du principe que « ce qui se mesure, s'améliore », l'accès aux données est un prérequis indispensable."**

**Annabelle Harreguy**

Global Health, Safety and Environment Head, Sanofi

**La digitalisation et l'utilisation de données en quasi-temps réels est souvent perçue comme une solution face au greenwashing. Comment votre entreprise aligne la stratégie digitale et la stratégie durable? Est-ce facile pour vous de mesurer votre progrès en termes de durabilité?**

— **Véronique:** Il est aujourd'hui crucial pour nous d'avoir accès à de multiples données afin de mesurer notre impact: certaines données dont on disposait déjà mais aussi des nouvelles que nous devons apprendre à capter et à analyser. Les outils digitaux sont alors essentiels et nous pensons que la transformation numérique et la transformation durable doivent être réalisées conjointement. Il ne doit pas y avoir une stratégie digitale et une stratégie de performance durable mais une approche complètement intégrée.

— **Annabelle:** Le numérique est un acteur clé de la mutation environnementale de chaque entreprise. Partant du principe que « ce qui se mesure, s'améliore », l'accès aux données est un prérequis indispensable. Par exemple, nous sommes convaincus que pour atteindre nos objectifs en matière de réduction de nos émissions, nous devons être capable d'éditer avec précision notre bilan carbone. À ce jour, nous estimons que le calcul de notre empreinte carbone sur les scopes 1 & 2 sont fiables; néanmoins il reste encore beaucoup à améliorer sur le scope 3 car nous dépendons des données fournisseurs qui ne sont pas toutes accessibles et d'une qualité perfectible.

Nous sommes également fiers des avancées que nous avons faites en matière d'éco-conception et notamment la mise en place d'un outil numérique développé en interne avec le support de nos équipes.

**Comment faire pour que cette remarquable dynamique perdure? Pensez-vous que les nouvelles générations – souvent décrites comme portant la durabilité au sommet de leurs priorités – ont un rôle essentiel à jouer afin d’assurer la pérennité de ces initiatives?**

— **Véronique:** Nous sommes conscients du désir générationnel de nos jeunes collègues de mettre la durabilité au centre de leurs priorités. Si nous sommes en mesure d’offrir une plateforme d’action aux jeunes générations, de leur donner envie de nous rejoindre pour mettre en œuvre notre vision au service d’une performance durable, alors nous aurons déjà gagné une partie du combat.

— **Annabelle:** Nous constatons l’influence de la nouvelle génération dans la motivation de certains à promouvoir le développement durable dans notre organisation. Nos jeunes collaborateurs tiennent à ce que les valeurs qui leur sont chères soient représentées au sein de leur entreprise. En contribuant à accélérer cette transition vers la durabilité, nous investissons non seulement dans un futur meilleur, mais attirons des collaborateurs en quête de sens et leur fournissons une plateforme afin qu’ils mènent à bien cette cause commune.

“

**Si nous sommes en mesure d’offrir une plateforme d’action aux jeunes générations, de leur donner envie de nous rejoindre pour mettre en œuvre notre vision au service d’une performance durable, alors nous aurons déjà gagné une partie du combat.”**

**Véronique Toully**

Global Head of Sustainability, UCB

# LES EXPERTS



## Cyril Francois

COO, Head of Industries,  
Global Sales Officer,  
Capgemini Invent

Cyril Francois a plus de 25 ans d'expérience dans le conseil en management. Il accompagne les dirigeants de nombreux secteurs dans leur stratégie de transformation, en particulier ceux du secteur Life Sciences ces dix dernières années. Il représente Capgemini au sein du conseil d'administration de Future4Care, l'accélérateur du progrès en e-santé.



## Annabelle Harreguy

Global Health, Safety and  
Environment Head, Sanofi

Annabelle Harreguy dirige la feuille de route environnementale mondiale de Sanofi et promeut la sécurité et le bien-être des personnes. Sanofi considère la protection de l'environnement comme un élément moteur du parcours de santé. L'entreprise s'engage à offrir à ses collaborateurs des conditions de travail sûres et saines. En tant qu'entreprise mondiale, Sanofi a un rôle à jouer dans la résolution de certains des défis les plus urgents de la planète.



## Véronique Toully

Global Head of  
Sustainability, UCB

Veronique Toully est en charge de l'intégration des dimensions d'impact sociétal dans la stratégie et les opérations ainsi que des mesures d'impact. Veronique a 30 ans d'expérience dans les industries de santé. Elle a été responsable des équipes en charge de l'accès au marché chez UCB ainsi que directrice générale des filiales du groupe en Australie et en Chine.

## À propos de Capgemini Invent

Capgemini Invent est la marque d'innovation digitale, de design et de transformation du groupe Capgemini, qui permet aux dirigeants de façonner l'avenir de leurs entreprises. Etablie dans plus de 36 bureaux et 37 studios de création dans le monde, elle comprend une équipe de plus de 10 000 collaborateurs composée d'experts en stratégie, de data scientists, de concepteurs de produits et d'expériences, d'experts en marques et en technologie qui développent de nouveaux services digitaux, produits, expériences et modèles d'affaire pour une croissance durable.

Capgemini Invent fait partie du groupe Capgemini, un leader mondial, responsable et multiculturel, regroupant 340 000 personnes dans plus de 50 pays. Partenaire stratégique des entreprises pour la transformation de leurs activités en tirant profit de toute la puissance de la technologie, le Groupe est guidé au quotidien par sa raison d'être : libérer les énergies humaines par la technologie pour un avenir inclusif et durable. Fort de 55 ans d'expérience et d'une grande expertise des différents secteurs d'activité, Capgemini est reconnu par ses clients pour répondre à l'ensemble de leurs besoins, de la stratégie et du design jusqu'au management des opérations, en tirant parti des innovations dans les domaines en perpétuelle évolution du cloud, de la data, de l'Intelligence Artificielle, de la connectivité, des logiciels, de l'ingénierie digitale et des plateformes. Le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 18 milliards d'euros en 2021.

Plus d'informations sur

[www.capgemini.com/invent](http://www.capgemini.com/invent)

\*Capgemini, le futur que vous voulez

**GET THE FUTURE  
YOU WANT**