

## rencontre dirigeant

**Mathias LELIEVRE**  
Regional CEO for EMEA, ERM



**Dans un monde en perte de repères face aux enjeux de durabilité, à la dérégulation, au trumpisme, quelles sont les dynamiques à l'œuvre que vous analysez chez ERM ?**

ERM est le plus large cabinet de conseil international spécialisé en développement durable. Forts de 8000 experts, nous accompagnons nos clients dans la résolution des défis cruciaux liés à la transition vers une économie bas-carbone, respectueuse de l'environnement, en les aidant à gérer l'ensemble de leurs enjeux ESG. Notre soutien s'étend à chaque étape de leur démarche de développement durable que nous abordons comme un enjeu de transformation systémique, soutenue par le moteur régulateur ou leur stratégie. Notre obsession est la mise en œuvre opérationnelle.

L'année 2025 a été à bien des égards une année de crise pour les professionnels du développement durable. Paradoxalement, nous observons que pour la très grande majorité de nos clients, l'objectif de long terme reste inchangé : une adaptation systémique aux exigences du développement durable, notamment afin de préserver leur droit à exercer, accroître la résilience ou la compétitivité de leurs activités. Et bien que cette trajectoire de transformation ne soit pas linéaire, il n'en demeure pas moins que la tendance reste positive : nos clients passent de la définition de leur ambition à l'implémentation concrète d'actions de transition, du principe de reporting à la logique de création de valeur. Ils agissent en particulier sur la mise en œuvre de la décarbonation, via des investissements sur l'efficacité énergétique, des contrats d'énergie renouvelable long terme, l'électrification de leurs activités, ou encore les *sustainable fuels* ; mais également sur leurs enjeux de résilience, en prenant en compte l'assurabilité de leurs actifs, la résilience physique, les enjeux de la continuité de leur activité et la robustesse de la chaîne de valeur.

Pour les entreprises, plus que jamais, la difficulté est de combiner des enjeux court terme de rentabilité et des enjeux long terme de résilience et durabilité de leur activité. Cela nécessite bien plus qu'un simple changement de technologie. Et le contexte actuel, marqué par une régionalisation du monde, avec des rythmes et des approches différents, accentue la difficulté de choisir comment orienter les investissements vers les sujets de transition les plus fondamentaux. La destination n'a pas changé, mais la trajectoire du voyage, oui.

**Sur cette question de la régionalisation des enjeux de durabilité, observez-vous des dynamiques très contrastées d'une région du monde à l'autre ?**

En effet, les dynamiques ne sont pas les mêmes. La Chine se positionne désormais en leader incontesté sur les technologies vertes. La transition est porteuse de business stratégiques exportateurs : renouvelables, batteries, véhicules électriques, etc. La bonne nouvelle est que le futur d'une part importante de son économie exportatrice repose sur la capacité du reste du monde à faire sa transition. Sur son marché intérieur, les énergies propres sont en forte expansion. La part du charbon est désormais à 51 % (niveau historiquement bas) et les renouvelables représentent 60 % de la capacité installée. Sur le 1<sup>er</sup> semestre 2025, la Chine représentait 60 % des ajouts mondiaux de

## édito

**Cécile DENORMANDIE**  
Déléguée générale



**E**n ce début d'année 2026, je vous adresse mes vœux, à vous ainsi qu'à vos proches, pour une année sous le signe de la transformation. Du côté d'EPE, nous abordons ce début d'année avec une feuille de route qui sera rythmée par les grands rendez-vous internationaux : quatre COP, un G7 en France et la conférence des Nations unies sur l'eau. Nous avons par ailleurs de nombreux chantiers transversaux, autour de la communication ou de la consolidation des liens entre EPE et notre écosystème associatif et académique. La question de la transition intégrée restera par ailleurs un fil directeur dans notre approche des problématiques environnementales. Cette lettre est également l'occasion d'inaugurer notre nouvelle identité visuelle !

capacité de renouvelables. Aux États-Unis, l'écart entre le dire et le faire s'est agrandi. Et, comme souvent, le contexte est plus subtil qu'il n'y paraît du fait de la complexité liée à la diversité des 50 États. Le sujet est très concentré sur la question de l'énergie et des data centers, dont les besoins en énergie électrique ont explosé ces dernières années, créant un risque de saturation des réseaux existants et de conflit des usages de l'énergie. Le débat est désormais concentré sur les *small modular reactors* (SMR), qui offrent une production continue et décarbonée d'électricité d'origine nucléaire, jugée idéale pour des sites à forte demande. Nous travaillons à cartographier les politiques État par État pour anticiper contraintes et opportunités, évaluer l'impact des data centers sur les réseaux, proposer des solutions bas-carbone pour leur alimentation en énergie, accompagner la co-localisation ENR via des études de faisabilité pour des clients de la tech ou encore analyser les risques/opportunités liés aux SMR.

**Et au Moyen-Orient, quelles sont les grandes tendances que vous observez chez vos clients ?**

Au Moyen-Orient, on observe une évolution extrêmement rapide sous l'impulsion des Émirats Arabes Unis et de l'Arabie Saoudite. Les enjeux de diversification économique et d'attraction de capitaux étrangers conduisent à intégrer les enjeux environnementaux et sociaux au cœur du développement des mégaprojets d'infrastructures : renouvelables à grande échelle, hydrogène vert, nouveaux développements urbains, etc. ERM accompagne ces grands projets notamment sur les phases de *due diligence*, d'études d'impact environnemental et social. Malgré le désordre mondial et la volatilité qu'il génère, nous allons globalement vers un système plus transparent et en progrès sur les questions de la durabilité. Dans cette nouvelle phase de la grande transformation qui est en jeu, les entreprises se recentrent sur le faire plutôt que le dire. Les projets ne sont exécutés que s'ils sont accompagnés d'un *business case* clair de création de valeur. On peut le déplorer ou au contraire s'en féliciter. Les rôles sont éclaircis, le régulateur peut mieux discerner les prochaines frontières à faire bouger, les innovateurs se concentrent sur les prochaines bascules. La transition continuera à avoir lieu et il nous appartient de naviguer une trajectoire de transformation qui est tout sauf rectiligne.

# Entreprises et IA : quels leviers pour piloter innovation et durabilité ?

David LAURENT, Directeur de la Transformation écologique, EPE

Nouveaux usages, investissements record dans des centres de données, menaces sur l'emploi... L'actualité autour de l'IA est si frénétique que chaque jour voit émerger de nouvelles annonces.

Entre cette effervescence, promesses des grands acteurs du numérique, enjeux de souveraineté, implications socio-économiques, incertitudes sur l'émergence des cadres réglementaires, de modèles rentables et donc du niveau d'adoption, les entreprises recherchent des cas d'usage. L'enjeu ? Ne pas se laisser distancer par une révolution technologique.

Mais si les enjeux environnementaux ne sont pas toujours affichés comme une priorité, les impacts et concurrences d'usages sont une réalité. Les modèles d'IA générative en mobilisant des milliers de milliards de paramètres sont une technologie particulièrement énergivore. Pour conférer une valeur pérenne à l'IA, certains souhaitent la doter d'une raison d'être, notamment en maîtrisant ses impacts directs et en recherchant des effets positifs, durables et équitables dans les opportunités développées.

Pour cela, les entreprises peuvent actionner différents leviers.

■ **Mesurer et piloter l'impact des projets.** D'une part en développant les moyens humains et techniques pour collecter, voire estimer, les données d'impacts, ainsi que les outils pour les exploiter. D'autre part, en intégrant les résultats dans le processus de gouvernance afin d'informer les décideurs.

■ **Challenger l'usage de l'IA.** « Si votre seul outil est un marteau, tout ressemble à un clou » : pour s'assurer que le recours à l'IA apporte bien de la valeur, différents outils permettent de bien qualifier voire challenger les besoins des clients internes ou externes (guidelines internes, analyse de risques, IA gate...).

■ **Agir sur les fournisseurs.** Que ce soient via les créateurs d'IA, intégrateurs de systèmes, hébergeurs de données, ou les fournisseurs de services numériques, l'essentiel des services d'IA d'une entreprise est aux mains de ses prestataires. Inclure dans les appels d'offres des exigences d'écoconception et de performance en énergie, eau, carbone est un levier incontournable d'une stratégie IA.

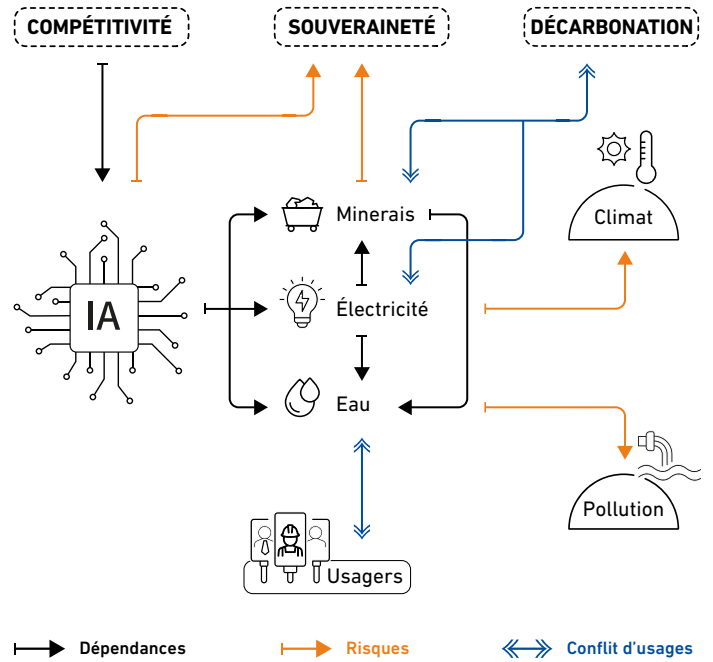
■ **Penser IA frugale.** Agir sur les spécifications d'un projet d'IA pour limiter ses impacts génère des gains de coûts, confidentialité et performance : réduction du jeu de données et optimisation des modalités d'entraînements et des algorithmes d'inférence, réseaux et serveurs éco-efficents. Ici aussi la gouvernance du projet et les compétences des équipes sont essentielles.

■ **Rechercher des cas d'usages vertueux.** L'IA analytique a déjà prouvé son efficacité pour optimiser les consommations énergétiques et matérielles dans l'industrie. En revanche, l'IA générative doit encore démontrer sa capacité à générer un impact positif pour l'environnement : développement de modèles d'affaires durables, réduction des consommations matérielles, identification et atténuation des risques environnementaux.

La récente publication « Le pilotage environnemental des projets IT à l'heure de l'IA » détaille ces leviers et les illustre par des pratiques d'entreprises. Les participants au comité numérique d'EPE poursuivront ces réflexions en 2026.



## IA ET NUMÉRIQUE, FACTEURS DE COMPÉTITIVITÉ ET DE RISQUES



## Agenda

**5 février : Good Forum Luxe Durable**, organisé par The Good, en partenariat avec EPE.

**5-6 février : World Impact Summit**. La Villette - Paris 19<sup>e</sup>, en partenariat avec EPE.

**23 mars : dîner annuel** de l'association (*réservé aux membres*).

**2 avril : Forum national des éco-entreprises** organisé par le PEXE et l'ADEME. Session de clôture animée par EPE : « Achats responsables et innovants au service de la transition écologique ».

**4 juin : Assemblée générale** de l'association (*réservée aux membres*).

**30 septembre - 1<sup>er</sup> octobre : Pro durable**, Paris, en partenariat avec EPE.

**15 octobre : 4<sup>e</sup> Colloque DEFi - Dialogue Entreprise - Finance pour la transition écologique**, Paris, en partenariat avec l'Institut de la Finance Durable.

**19-30 octobre : COP17 Biodiversité**, Erevan, Arménie.

**5-6 novembre : GreenTech Forum**, Paris, en partenariat avec EPE.

**9-20 novembre : COP31 Climat**, Antalya, Turquie.

**2-4 décembre : UN Water Conference**, Dubaï, E.A.U.

**LES MEMBRES D'EPE :** ACCENTURE • ADP • AIR FRANCE • AIR LIQUIDE • ALIXPARTNERS • APAVE • ARKEMA • AXA • BCG • BIC BRIQUETS • BNP PARIBAS • BPCE/ NATIXIS • CAISSE DES DÉPÔTS • CAPGEMINI • GROUPE CARSO • CMA CGM • CRÉDIT AGRICOLE / AMUNDI • CRÉDIT MUTUEL • DELOITTE • DIOT-SIACI • EDF • ENGIE • ERM FRANCE • FORVIA • HAVAS FRANCE • HERMÈS • GROUPE ILIAD • GROUPE INVIVO • KERING • LVMH • MARSH FRANCE • MERIDIAM • MICHELIN • NEXITY • OPMOBILITY • PAPREC • PRIMAGAZ • GROUPE RENAULT • REXEL • ROQUETTE • RTE • GROUPE RUBIS • SAFRAN • SAINT-GOBAIN • SANOFI • SCHNEIDER ELECTRIC • GROUPE SEB • SÉCHÉ ENVIRONNEMENT • SNCF • SOCIÉTÉ GÉNÉRALE • SOLVAY • SOPRA STERIA • SUEZ • TECHNIP ENERGIES • TIKEHAU CAPITAL • TOTALENERGIES • VEOLIA • VESUVIUS • VINCI • WAVESTONE

Directrice de la publication : Cécile DENORMANDIE  
Périodicité : lettre trimestrielle, ISSN : 1779-2339  
50, rue de la Chaussée d'Antin, 75009 Paris  
Abonnement - Désabonnement : [lalettre@epe-asso.org](mailto:lalettre@epe-asso.org)

**EPE**  
Entreprises pour  
l'Environnement