

Groupe ICHEC - ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Mémoire présenté par
Marie NOKERMAN

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Gestion de l'Entreprise

Année académique
2020 - 2021

Promoteur
Géraldine THIRY

Boulevard Brand Whitlock 2- 1150 Bruxelles

Groupe ICHEC - ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

LA CONTRIBUTION DES ENTREPRISES AUX OBJECTIFS DE DEVELOPPEMENT DURABLE

Mémoire présenté par
Marie NOKERMAN

Pour l'obtention du diplôme de
Master en Gestion de l'Entreprise

Année académique
2020 - 2021

Promoteur
Géraldine THIRY

Boulevard Brand Whitlock 2- 1150 Bruxelles

En premier lieu, je souhaiterais remercier tout particulièrement ma promotrice, le professeur Géraldine Thiry, pour sa bienveillance, ses conseils et la confiance qu'elle m'a accordée lors de la réalisation de mon mémoire.

Je voudrais également exprimer ma reconnaissance envers toutes les personnes que j'ai eu la chance d'interroger pour leur temps et leurs précieux conseils.

Enfin, merci à tous mes proches et à ma famille de m'avoir écoutée et soutenue. Merci aussi à ceux qui ont relu mon mémoire à plusieurs reprises.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	1
REVUE DE LITTÉRATURE	2
CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE	2
1.1. Contextualisation	2
1.2. Le développement soutenable	2
1.2.1. Définition du développement soutenable	2
1.2.2. Les origines du développement soutenable	3
1.2.3. « Durable » ou « soutenable » ?	5
CHAPITRE 2 : LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE	6
2.1. L'élaboration des ODD	6
2.2. Les cibles des ODD	7
1.2. Champ d'action des ODD	25
1.2.1. Les dimensions des ODD	25
1.2.2. Les caractéristiques des ODD	26
1.2.3. Les ODD en Belgique	27
CHAPITRE 3 : LE RÔLE DES ENTREPRISES	29
3.1. La responsabilité des entreprises	29
3.2. La soutenabilité dans les entreprises	31
3.3. Opportunités du développement soutenable	33
3.4. Outil d'implémentation	34
PARTIE PRATIQUE	37

1. CONSTRUCTION DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE	37
1.1. Problématique et question de recherche	37
1.2. Hypothèse	38
2. MÉTHODOLOGIE	39
2.1. L'étude qualitative	39
2.1.1. Collecte de données qualitatives	39
2.1.2. Analyse des données qualitatives	41
2.2. Étude quantitative	41
2.2.1. Collecte de données quantitatives	41
2.2.2. Profil des répondants	42
2.2.3. Analyse des données quantitatives	43
3. ANALYSES	45
3.1. L'interprétation de la soutenabilité et des ODD par les entreprises	45
3.1.1. Les perceptions de la soutenabilité pour les entreprises	45
3.1.2. Les perceptions des ODD pour les entreprises	48
3.2. Les incitants et les barrières à l'utilisation des ODD dans les entreprises	49
3.2.1. <i>Les incitants liés à l'utilisation des ODD</i>	49
3.2.2. Les barrières liées à l'utilisation des ODD dans les entreprises	51
3.2.3. Bilan quant à l'utilisation des ODD dans les entreprises	55
3.4. mise en œuvre de la soutenabilité dans les entreprises	57
3.4.1. Mise en œuvre des stratégies soutenables : produits	58
3.4.2. Mise en œuvre des stratégies soutenables : Parties prenantes	59
3.4.3. Mise en œuvre des stratégies soutenables : le délai	61
3.4.4. Mise en œuvre de stratégies soutenables : la mesure des initiatives	62
3.5. Évaluation et suivi de la soutenabilité dans les entreprises	65

3.5.1. Les besoins spécifiques d'un outil de mesure adapté aux PME	65
3.5.2. Les outils existants	67
RECOMMANDATIONS	72
LIMITES	73
CONCLUSION	74
BIBLIOGRAPHIE	76
ANNEXES	ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.
Annexe 1 :	Erreur ! Signet non défini.
Annexe 2 :	Erreur ! Signet non défini.

LISTE D'ABRÉVIATIONS

ODD	Objectifs de Développement Durable
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises

LISTE DE FIGURES ET TABLEAUX

FIGURE 1: LES 3 PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE	3
FIGURE 2: LES 17 ODD	7
FIGURE 3: BILAN ODD 1 DANS LE MONDE	8
FIGURE 4 : BILAN ODD 2 DANS LE MONDE	9
FIGURE 5: BILAN ODD 3 DANS LE MONDE	10
FIGURE 6: BILAN ODD 4 DANS LE MONDE	11
FIGURE 7: BILAN ODD 5 DANS LE MONDE	12
FIGURE 8 : BILAN ODD 6 DANS LE MONDE	13
FIGURE 9: BILAN ODD 7 DANS LE MONDE	14
FIGURE 10: BILAN ODD 8 DANS LE MONDE	15
FIGURE 11: BILAN ODD 9 DANS LE MONDE	16
FIGURE 12: BILAN ODD 10 DANS LE MONDE	17
FIGURE 13: BILAN ODD 11 DANS LE MONDE	18
FIGURE 14 : BILAN ODD 12 DANS LE MONDE	19
FIGURE 15: BILAN ODD 13 DANS LE MONDE	20
FIGURE 16 : BILAN ODD 14 DANS LE MONDE	21
FIGURE 17 : BILAN ODD 15 DANS LE MONDE	22
FIGURE 18 : BILAN ODD 16 DANS LE MONDE	23

FIGURE 19 : BILAN ODD 17 DANS LE MONDE	24
FIGURE 20: LES ODD ET LEURS 5 DIMENSIONS.....	26
FIGURE 21: SECTEURS D'ACTIVITÉS DES RÉPONDANTS	43
FIGURE 22 : NOMBRE D'ENTREPRISES EN FONCTION DE LA TAILLE	43
FIGURE 23 : RÉPONSES AMÉLIORATION SOUTENABILITÉ.....	45
FIGURE 24 : IMPORTANCE DES DIMENSIONS EN FONCTION DE LA TAILLE DES ENTREPRISES	46
FIGURE 25: PERCEPTION DES ODD POUR LES ENTREPRISES	48
FIGURE 26: MOTIVATIONS LIÉES À LA SOUTENABILITÉ	49
FIGURE 27 : BARRIÈRES LIÉES À LA SOUTENABILITÉ	52
FIGURE 28 : AMÉLIORATION DE LA SOUTENABILITÉ À DIFFÉRENTS NIVEAUX.....	58
FIGURE 29 : LE NIVEAU D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA SOUTENABILITÉ.	59
FIGURE 30: INTÉRÊT DES ENTREPRISES POUR UN OUTIL D'ÉVALUATION DE LEUR SOUTENABILITÉ.....	65
FIGURE 31: IMPORTANCE DE DIFFÉRENTS CRITÈRES POUR UN OUTIL D'ÉVALUATION DE LA SOUTENABILITÉ.....	66
FIGURE 32 : REPRÉSENTATION VISUELLE DE LA THÉORIE DU DONUT	68
FIGURE 33: RPRÉSENTATION VISUELLE DU "SOCIAL-ECOLOGICAL IMPACT ASSESMENT TOOL"	68
TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF PERSONNES CONTACTÉES.....	40
TABLEAU 2 : PROFILS RÉPONDANTS ÉTUDE QUANTITATIVE	42

INTRODUCTION

Dans un monde globalisé où le développement économique est au centre de l'attention, nous avons vu apparaître différentes crises : économiques, sociale, environnementales et climatiques. Le monde scientifique tire la sonnette d'alarme depuis des décennies : il nous faut changer nos méthodes de production et de consommation. La notion de développement soutenable est apparue en réponse à ces problématiques. Des initiatives internationales tel que le Programme de Développement Durable ont vu le jour. La spécificité de ce programme est d'avoir été adopté par 193 pays dans le monde. Ceux-ci se sont engagés atteindre les 17 Objectifs de Développement Durable d'ici 2030. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux doit se faire de manière systématique et dans tous les domaines de notre société.

Dans ce contexte, l'objectif de ce mémoire est de comprendre le rôle des entreprises dans la réalisation des ODD. Nous tenterons de découvrir comment la contribution des entreprises aux ODD peut être encouragée.

Avant d'attaquer le vif du sujet, il est important de définir les différents concepts clés et de décrire le contexte. Notre revue de littérature nous permettra de présenter et d'expliquer la notion de développement soutenable. Nous nous plongerons ensuite dans le cadre théorique des Objectifs de Développement Durables (ODD) proposé par les Nations Unies en 2015. Enfin nous, analyserons le rôle des entreprises dans la réalisation de ces ODD et dans la transition vers un monde plus soutenable.

La partie pratique aura pour objectif de comprendre comment encourager les entreprises à contribuer à la réalisation des ODD. Pour le découvrir, nous répondrons à différentes questions liées à la mise en œuvre, l'évaluation et le suivi de la soutenabilité dans les entreprises.

Même si nous ne changerons pas le monde au travers de ces quelques pages, nous espérons pouvoir amener notre pierre à l'édifice d'un monde meilleur.

Nous vous souhaitons une agréable lecture et nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à lire ce travail que nous en avons eu à le rédiger.

REVUE DE LITTÉRATURE

CHAPITRE 1 : LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

1.1. CONTEXTUALISATION

Le développement durable est l'enjeu de notre siècle et il se situe au centre de nombreuses inquiétudes. Nous le savons, les enjeux sociaux et environnementaux concernent le monde entier. Les crises sociales, environnementales et climatiques menacent tous les pans de notre société. Malgré le caractère universel du développement durable, ce mémoire se concentrera sur le développement durable en Europe. En premier lieu, parce que le développement durable n'est pas un concept qui peut se décliner de la même manière partout dans le monde (Spelkens, 2021). Les préoccupations et les priorités établies varient fortement d'une région à l'autre du monde en fonction des types d'économies, du contexte culturel et de l'environnement géographique. La deuxième raison réside dans le fait que nos études qualitative et quantitative se basent sur des entreprises actives en Europe.

1.2. LE DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

1.2.1. DÉFINITION DU DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

La notion de développement durable est un concept clef dans ce mémoire. Nous allons dès lors la définir et expliquerons, par la même occasion, d'où elle vient. Nous verrons ensuite pourquoi le terme de « développement soutenable » semble plus approprié dans le cadre de ce mémoire.

La définition la plus connue et la plus utilisée du développement durable est la suivante : « **Le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.** » (Zaccai, 2014). Celle-ci nous vient du Rapport Brundtland, publié en 1987 par la Commission mondiale pour l'Environnement et le Développement (CMED) de l'ONU (Brundtland, 1987).

Plus tard, l'ONU représentera le développement durable comme la nécessité de trouver un équilibre entre les dimensions économique, sociale et environnementale. L'objectif est de concilier le développement socio-économique d'une société avec l'environnement. Dès lors, le grand défi du développement durable est d'arriver à se situer au confluent des piliers du développement durable : économique, social et environnemental (Vivien, 2003).

Les 3 piliers du Développement Durable

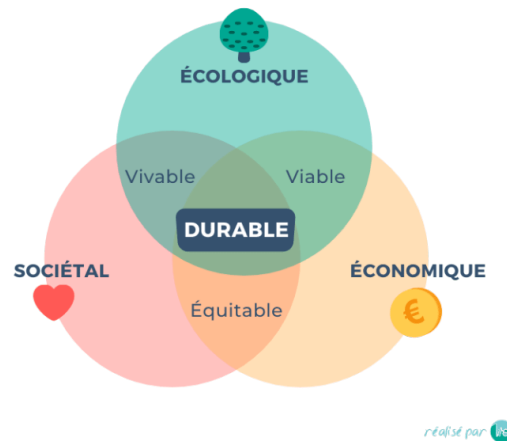


FIGURE 1: LES 3 PILIERS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE

Source : Roux, J. (2020). *Les Objectifs de Développement Durable (ODD) : Comment agir ?* We Act 4 Earth récupéré de <https://weact4earth.fr/objectif-developpement-durable-odd/>

1.2.2. LES ORIGINES DU DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

Maintenant le concept du développement durable défini, il convient d'expliquer quelles en sont les origines.

La question environnementale commence à se poser dans le monde scientifique dans les années 1970. Suite à la croissance économique spectaculaire observée durant les Trente Glorieuses, certains scientifiques soulèvent le problème de l'utilisation intensive des ressources finies. Un des points de départ des critiques formulées à l'encontre du modèle économique est le rapport **Meadows** (1972), qui énonce les limites d'une croissance infinie : « *Nous avons la conviction que la prise de conscience des limites matérielles de l'environnement mondial et des conséquences tragiques d'une exploitation irraisonnée des ressources terrestres est indispensable à l'émergence de nouveaux modes de pensée qui conduiront à une révision fondamentale, à la fois du comportement des hommes, et, par suite, de la structure de la société actuelle dans son ensemble* » (Meadows et al., 1972, récupéré de Vivien 2003). Cette prise de position semble d'autant plus d'actualité aujourd'hui dans le contexte des multiples crises climatique, sociale, environnementale et économique que nous traversons.

La prochaine grande étape qui touche à la question environnementale est la publication du **Rapport Brundtland** en 1987 par la Commission mondiale sur l'Environnement et le Développement. Comme décrit plus tôt dans ce chapitre, ce rapport a permis de définir la notion de développement durable (Vivien, 2003). Notons néanmoins que d'après Waller-

Hunter (2002), « la protection de l'environnement était présentée non comme une fin en soi mais comme une condition indispensable à une croissance économique durable ». Suite à la prise de conscience sur le caractère limité des ressources naturelles, les institutions publiques se sont rendues compte qu'un développement économique à longue durée n'était possible qu'en mettant en place des objectifs de protection environnementale (Waller-Hunter, 2002). Il s'agit ici d'un cercle vicieux dans lequel une croissance économique non raisonnée entraîne une détérioration de l'environnement, ce qui cause à son tour un frein à la croissance économique et au développement. Sachant que l'un ne peut aller sans l'autre à long terme, l'objectif principal du Rapport de Brundtland a été d'alerter l'opinion sur la nécessité d'intégrer l'aspect environnemental à l'objectif de développement sociétal (Vivien, 2003). Pour ce faire, la notion développement durable est mise en avant comme solution pour pouvoir concilier développement et environnement (Vivien, 2003).

Ensuite a eu lieu à Rio de Janeiro, en 1992, la **Conférence des Nations Unies pour l'environnement et le développement**. Cette Conférence marque un point important dans l'implication de la société civile, au travers d'ONG, et du monde des entreprises. La question de l'écologie semble atteindre à ce moment-là les différents acteurs de la société et non plus uniquement les mondes scientifique et politique. Pour la première fois, il est question du rôle des entreprises dans l'environnement et d'« écologie industrielle » (Vivien, 2003).

Ces différentes grandes étapes ont permis d'intégrer petit à petit la question environnementale dans la conscience générale. Cela a permis aux institutions politiques, à la société civile et au monde des entreprises de commencer à considérer l'environnement comme un aspect à prendre en compte dans le développement. Ces événements ont dès lors été importants car ils ont été le point de départ de la notion de développement durable dans le monde (Zaccai, 2002). Nous verrons plus tard dans ce mémoire en quoi cela a influencé le rôle des entreprises dans la transition vers une économie plus soutenable, le sujet central de ce travail.

Tous ces événements ont amené les Nations Unies à s'impliquer plus concrètement dans le développement durable et à proposer différentes initiatives en lien avec la durabilité. L'adoption des **8 Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)** (2000), dans le but de lutter contre la pauvreté dans le monde, a été un point de repère pour les différents acteurs. En 2015, les Nations Unies ont adopté les **17 « Objectifs de Développement Durable » (ODD)** – en anglais : les « Sustainable Development Goals » (SDG) – à atteindre d'ici l'année 2030. Ces 17 ODD visent cinq grandes catégories (people, planet, prosperity, peace and partnership) qui sont toutes en lien avec le développement durable (Idowu et al., 2020). Les ODD étant un des éléments clés de ce mémoire, ils seront développés de façon théorique dans le chapitre suivant. La partie pratique concernera, elle aussi, les ODD et leur mise en œuvre.

1.2.3. « DURABLE » OU « SOUTENABLE » ?

Jusqu'à présent, nous avons employé le terme « développement durable » qui est le plus communément utilisé. Pour la suite de ce mémoire, nous parlerons de « développement soutenable » car celui-ci semble plus adéquat. Il existe en effet un certain quiproquo entre les termes « durable » et « soutenable » dans les différents articles de recherche qui traitent de ce sujet. D'après Vivien (2007), cela vient de la difficulté à traduire le mot anglais « sustainable ». La première traduction du Rapport de Brundtland parlait de « développement durable » mais cela a rapidement été corrigé par « développement soutenable ». Un des arguments pour cela est que le terme « durable » fait référence à quelque chose qui dure dans le temps, or l'objectif ici n'est pas de faire « durer le développement » (Vivien, 2007). Le terme « développement soutenable » permet de mettre davantage l'accent sur le fait que le développement doit être supportable pour l'environnement. Ce sont les raisons pour lesquelles nous utiliserons la formulation « développement soutenable » dans le cadre de ce mémoire.

Éléments de ce chapitre à retenir :

- Le développement soutenable est l'équilibre de 3 dimensions : économique, sociale et environnementale
- Les limites des ressources matérielles et la dégradation de l'environnement sont à l'origine de la prise de conscience que le développement doit être soutenable

La notion de développement soutenable n'a cessé d'attirer l'attention au fil des années et se situe aujourd'hui au centre des nombreuses réflexions à tous les niveaux de la société : politique, académique, institutions publiques, entreprises et société civile. Il reste néanmoins de nombreuses interrogations sur le sujet et le problème de base – concilier développement économique, intégration sociale et protection de l'environnement – est toujours bien présent (Idowu et al., 2020). Certains OMD se retrouvent dans les ODD, cela veut-il dire que le problème ne cesse d'être reporté à des dates ultérieures ? Comment atteindre ces 17 objectifs ? Comment impliquer les entreprises, petites, moyennes et grandes dans la transition vers une économie plus soutenable ? Quel est leur rôle ? Nous tenterons d'éclaircir ces questions dans les chapitres suivants.

CHAPITRE 2 : LES 17 OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Le chapitre précédent nous a permis de comprendre la notion de développement soutenable et le contexte dans lequel celui-ci est apparu. Maintenant que nous savons sur quelle base les Objectifs de Développement Durable ont été élaborés, il me semble important d'y consacrer un chapitre afin d'en comprendre le cadre théorique, les objectifs et les cibles.

2.1. L'ÉLABORATION DES ODD

L'année 2015 a été marquée par deux événements importants dans l'histoire du développement soutenable : la date butoir des OMD d'une part, et l'entrée en vigueur des ODD d'autre part. Le « Programme de développement durable à l'horizon 2030 », qui rassemble 17 objectifs et 169 sous-objectifs, a été élaboré par les Nations Unies et adopté en septembre 2015, à New York, par 193 pays (Nations Unies, 2015).

En 2015, les ODD ont succédé aux OMD, mais ils sont également venus les compléter. En effet, les 8 OMD visaient principalement à réduire la pauvreté dans le monde et à contribuer à davantage d'inclusion sociale. Ces objectifs se focalisaient essentiellement sur l'amélioration du bien-être humain dans les pays dits « sous-développés » et « émergents ». Les pays « riches » avaient pour rôle d'aider et d'accompagner les régions dans le besoin, sous forme d'aides financières et technologiques (Sachs, 2012). Ce qui distingue les ODD des OMD est la priorité accordée à la protection de l'environnement, à un développement et une croissance inclusive ainsi que l'application universelle des ODD à tous les pays. Par ailleurs, les aspects non matériels du développement tels que les notions de dignité et de justice sont spécifiques aux ODD (Scheyvens et al., 2016).

Alors qu'une partie des ODD a pour objectif de fournir une solution aux OMD qui n'ont pas été atteints, l'autre partie des ODD répond à la nécessité de joindre les enjeux environnementaux aux enjeux sociaux des OMD. Ceux-ci sont d'ailleurs nés de la fusion entre les OMD et la promesse des États d'un engagement environnemental lors du Sommet de Rio en 1992 (Ghouil, s.d.).

2.2. LES CIBLES DES ODD

Maintenant que nous comprenons les éléments qui ont mené à la création des ODD, nous allons parcourir les tenants et aboutissants des 17 objectifs et leurs sous-objectifs. Il est important de souligner que ceux-ci sont communs à tous les pays engagés, même si, comme nous le verrons plus tard, leur application diffère d'un contexte national à un autre (Nations Unies, 2015).



FIGURE 2: LES 17 ODD

Source : Nations Unies (2015). *17 objectifs pour transformer le monde*. Objectifs de développement durable récupéré de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/>

Objectif 1 : « Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde »

Cet objectif, qui vise à améliorer le bien-être des humains dans toutes les régions du monde, passe par 7 sous-objectifs – « cibles » - allant de la réduction de l'extrême pauvreté, au droit à une sécurité sociale pour tous, à l'accès aux ressources et besoins de base, à la diminution de l'exposition aux phénomènes climatiques dans les régions ayant déjà des conditions climatiques extrêmes ainsi qu'à l'élargissement de l'aide internationale et de la coopération au développement (Nations Unies, 2015).

Les chiffres concernant l'évolution de l'extrême pauvreté entre 1990 et 2015 étaient encourageants car ils avaient diminué de moitié sur cette période de 25 ans. Cependant, un ralentissement de ce progrès était observé depuis 2015, et l'élimination complète de l'extrême pauvreté n'aurait pas été possible d'ici à 2030. En 2020, suite à l'apparition de la

maladie du Covid-19, ce ralentissement s'est fortement aggravé et la tendance s'est même inversée. Plus de 71 millions de personnes dans le monde ont basculé dans l'extrême pauvreté en 2020 (Nations Unies, 2020). Alors que la situation semblait s'améliorer timidement, la pandémie du Covid-19 a engendré la première hausse de la pauvreté mondiale depuis plus de 20 ans (Nations Unies, 2020).

Le rapport sur les Objectifs de Développement Durable des Nations Unies en 2020 estime que nous ne sommes dès lors pas sur la bonne voie pour assurer les besoins de base d'une partie de la population dans le monde. Les chiffres sont alarmants et il faut redoubler d'efforts et créer un système assurant une vie digne tous les humains sur terre (Nations Unies, 2020).

La carte ci-dessous dresse le bilan mondial quant à l'objectif d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes partout dans le monde. Nous constatons que cet ODD est atteint dans la quasi-totalité de l'Europe, en Russie et en Chine. Des défis plus ou moins importants sont encore présents au Canada et en Amérique du Sud, en Inde et aux États-Unis. D'énormes améliorations restent à faire sur le continent africain par rapport à l'élimination de la pauvreté.

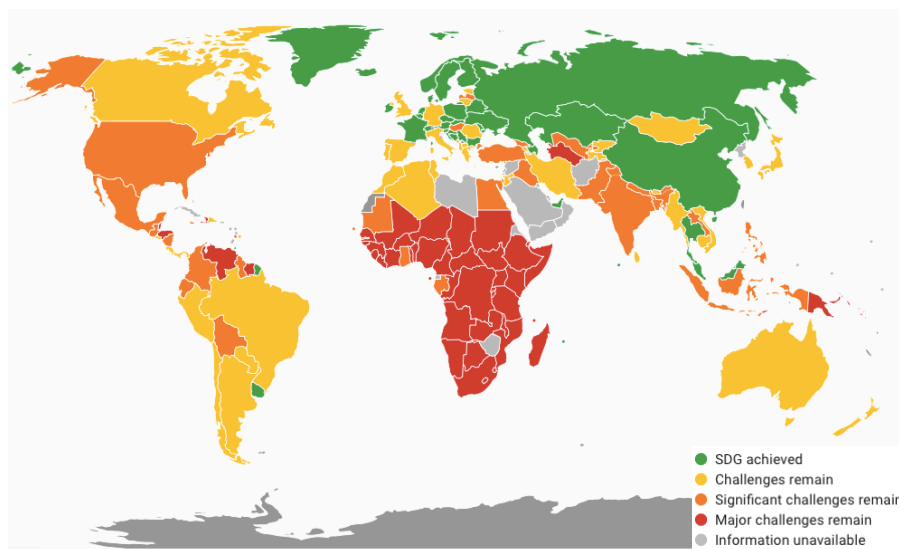


FIGURE 3: BILAN ODD 1 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 1 no poverty*. Sustainable Development Report
récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG1>

Objectif 2 : « Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir une agriculture durable »

Ce deuxième objectif concerne notamment l'accès à une nourriture saine, l'élimination de la malnutrition, l'augmentation de la productivité agricole des petits producteurs, la mise en place de pratiques agricoles qui permettent d'augmenter la résilience face au changement climatique et la préservation de la diversité des cultures (Nations Unies, 2015).

Cet objectif est un défi de taille alors que les problèmes en lien avec l'insécurité alimentaire ne cessent d'augmenter dans le monde. La proportion de la population concernée par l'insécurité alimentaire ne cesse d'augmenter ces dernières années, passant de 22,4% en 2014 à 25,9% en 2019 (Nations Unies, 2020). L'insécurité alimentaire a tendance à augmenter dans le monde. Les populations déjà fortement touchées par cette problématique ont fait face à de nombreuses crises (sanitaire, climatique, conflits armés et invasions de criquets) en 2020, ce qui n'a fait qu'aggraver la situation.

La carte ci-dessous dresse le bilan mondial quant à ce deuxième ODD. D'énormes challenges sont encore présents avant d'atteindre les objectifs d'élimination de l'insécurité dans le monde.

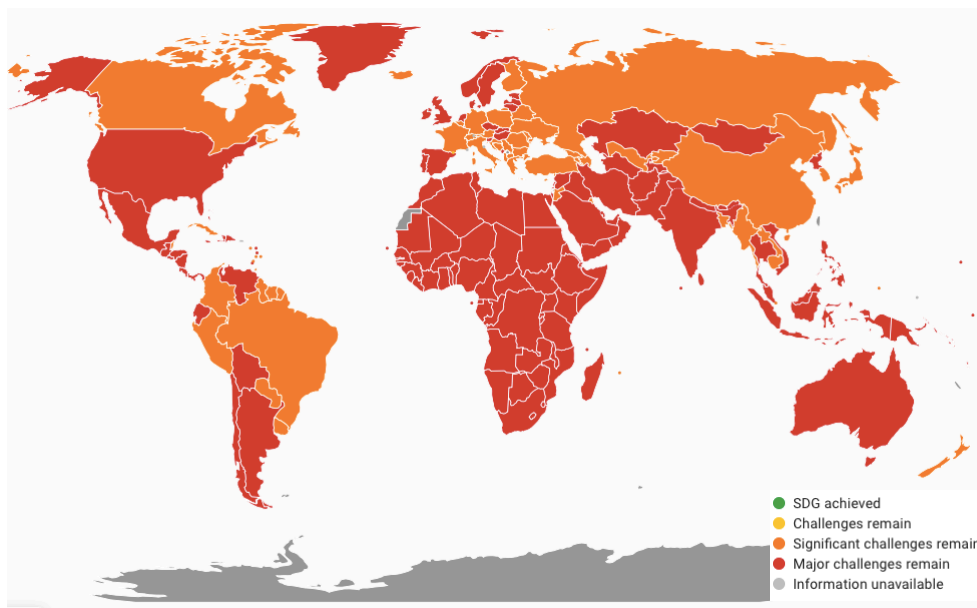


FIGURE 4 : BILAN ODD 2 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 2 Zero hunger*. Sustainable Development Report
récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG1>

Objectif 3 : « Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge »

Assurer la santé de tous concerne des sujets tels que la diminution de la mortalité maternelle et le décès des nouveau-nés, la gestion des épidémies, l'élimination des décès prématurés, l'accès aux soins de santé pour tous et la réduction des maladies liées à la pollution de l'air, du sol et de l'eau.

Des améliorations dans le domaine de la santé étaient mesurées avant l'arrivée du Covid-19 dans le monde. Cependant, la propagation du virus en 2020 a bouleversé les programmes de santé mis en place depuis les dernières années. Cela a entraîné une hausse du taux de mortalité dû à la maladie et a perturbé les soins de santé partout dans le monde (Nations Unies, 2020).

Les indicateurs en terme de santé et de bien-être sont alarmants pour la plupart des régions dans le monde. D'énormes progrès sont à faire sur l'ensemble du continent africain, en Asie du Sud ainsi qu'en Amérique Latine et Amérique Du Sud. La Russie, la Chine, et l'Amérique du Nord ont, eux aussi, de gros efforts à fournir.

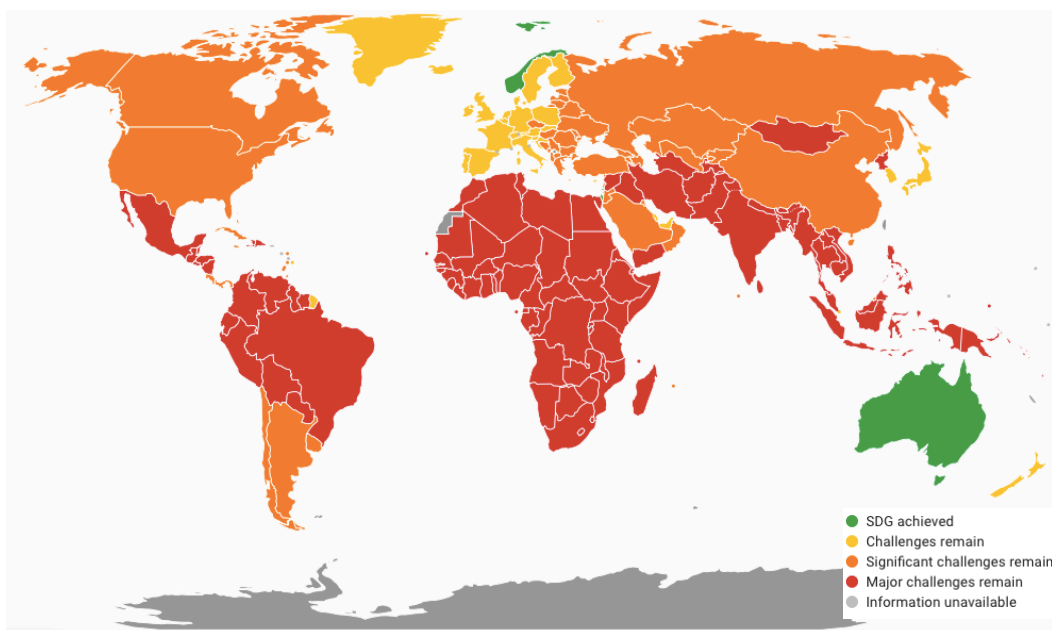


FIGURE 5: BILAN ODD 3 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 3 Good Health and Well-Being*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG3>

Objectif 4 : « Assurer à tous une éducation équitable, inclusive et de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie »

Cet objectif vise à donner l'accès à l'enseignement maternel, primaire, secondaire et supérieur pour tous, filles et garçons. Assurer un enseignement de qualité et dans de bonnes conditions est la priorité de cet objectif (Nations Unies, 2015).

Les Nations Unies (2020) estiment qu'avant la crise du Covid-19 les progrès dans le domaine de l'éducation étaient trop lents. L'accès et la qualité de l'enseignement ont chuté depuis l'année dernière, détruisant les avancées faites les années précédentes. La majorité des établissements scolaires ne possèdent ni équipements sanitaires suffisants ni équipements permettant de suivre les cours à distance (Nations Unies, 2020).

Le bilan mondial quant à cet ODD est assez contrasté. L'Europe et l'Afrique ont de grands défis à résoudre par rapport à cette thématique. Le Canada, le Russie et la Chine ont atteint leurs objectifs.

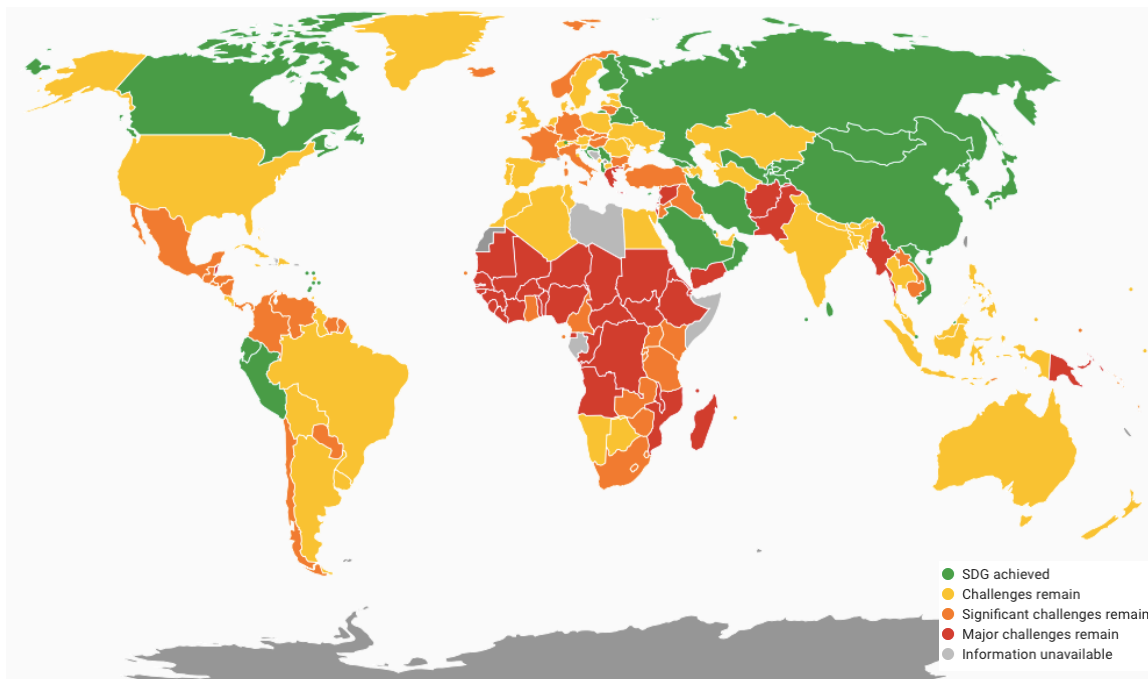


FIGURE 6: BILAN ODD 4 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 4 : Quality education*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdgindex.org/map/goals/SDG4>

Objectif 5 : « Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles »

Cet objectif vise à éliminer toutes sortes de discriminations et violences faites envers les filles et les femmes, de leur assurer les mêmes droits que ceux dont les hommes bénéficient ainsi que de lutter pour l'émancipation et l'autonomisation des femmes (Nations Unies, 2015).

Malgré quelques progrès fait dans ce sens, il existe actuellement encore de nombreuses inégalités dans ce domaine. De plus, les confinements instaurés durant la crise du Covid-19, semblent avoir contribué à l'augmentation des cas de violences faites aux femmes (Nations Unies, 2020).

Le bilan actuel de l'égalité des genres dans le monde indique que de nombreuses améliorations doivent encore être réalisées. Une partie du continent africain ainsi que le Moyen Orient et l'Inde sont en retard sur le reste du monde.

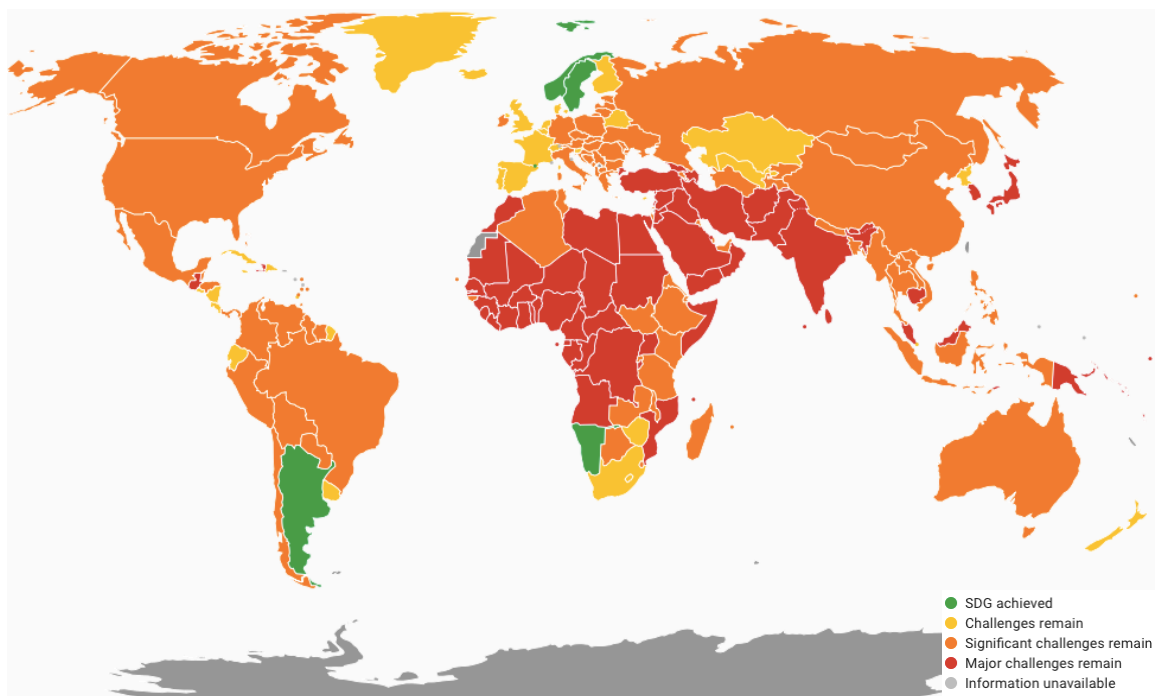


FIGURE 7: BILAN ODD 5 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 5 : Gender equality*. Sustainable Development Report
récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG5>

Objectif 6 : « Garantir l'accès de tous à des services d'alimentation en eau et d'assainissement gérés de façon durable »

Cet objectif vise à assurer l'accès à une eau de qualité et en quantité suffisante pour toutes les personnes dans le monde. Les infrastructures sanitaires doivent également être accessibles à tous. Une meilleure gestion et protection des eaux et écosystèmes en lien avec l'eau est indispensable (Nations Unies, 2015).

Actuellement, de nombreuses personnes n'ont pas encore accès à l'eau potable et/ou à des infrastructures sanitaires. Les prévisions annoncent que les régions arides feront régulièrement face à d'importantes pénuries d'eau dans les années qui viennent. Rien ne permet actuellement d'atteindre cet objectif et ses sous-objectifs d'ici 2030. La situation semble, au contraire, s'aggraver (Nations Unies 2020).

Le bilan dressé sur la carte ci-dessous indique un manque important d'accès à l'eau en Afrique et en Asie principalement.

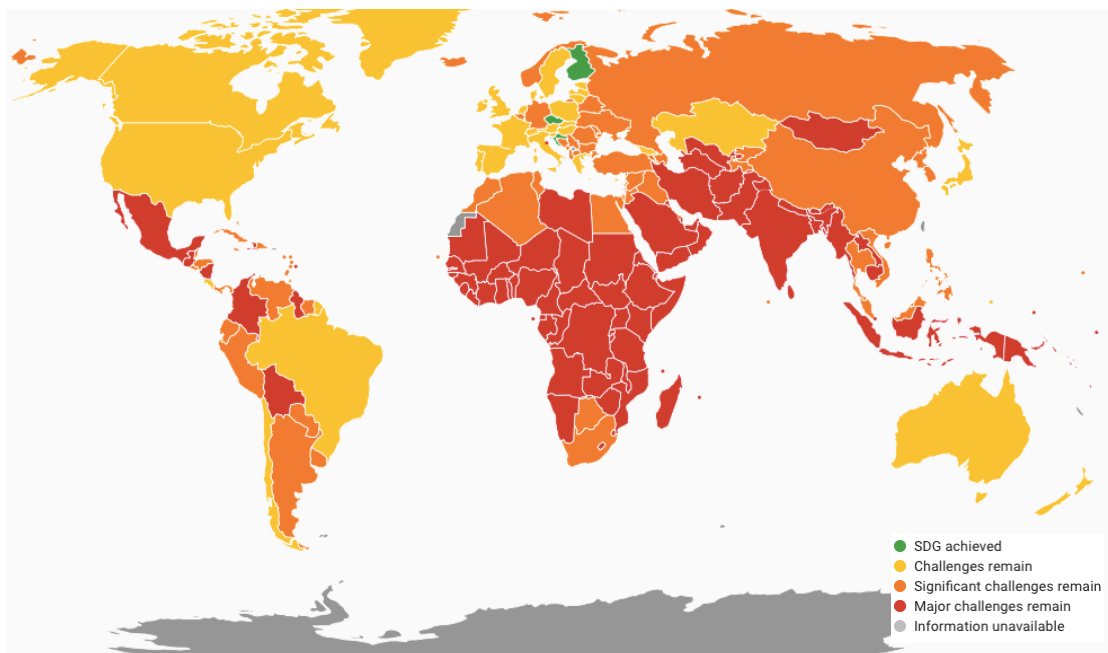


FIGURE 8 : BILAN ODD 6 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 6 : Clean water and sanitation*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG6>

Objectif 7 : « Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable »

Ce septième objectif concerne principalement l'accès à une énergie de qualité et abordable pour tous ainsi que l'augmentation et le développement d'infrastructures permettant de générer des énergies renouvelables et moins polluantes (Nations Unies, 2015).

En 2018, 789 millions de personnes dans le monde n'avaient pas encore accès à l'électricité. En 2020, seulement 17% de la consommation totale d'énergie étaient assurés par des énergies renouvelables. La crise du Covid-19 a également mis en lumière le manque d'accès et de stabilité en électricité dans les hôpitaux, empêchant d'assurer des soins de santé de qualité (objectif 3) : en 2018, dans certains pays, 1 hôpital sur 4 n'avait pas d'accès à l'électricité par manque de ressources financières ou technologiques (Nations Unies, 2020). De nombreux efforts et investissements doivent encore être faits dans ce domaine afin d'améliorer l'efficacité des énergies soutenables et d'en augmenter l'accessibilité dans le monde.

Le bilan ci-dessous indique bien les efforts à fournir dans différentes parties du monde quant à cet ODD. La Russie, une partie de l'Asie, le Canada, le Groenland et le Brésil semblent s'en sortir mieux que l'Afrique, l'Australie et l'Asie du Sud-Est.

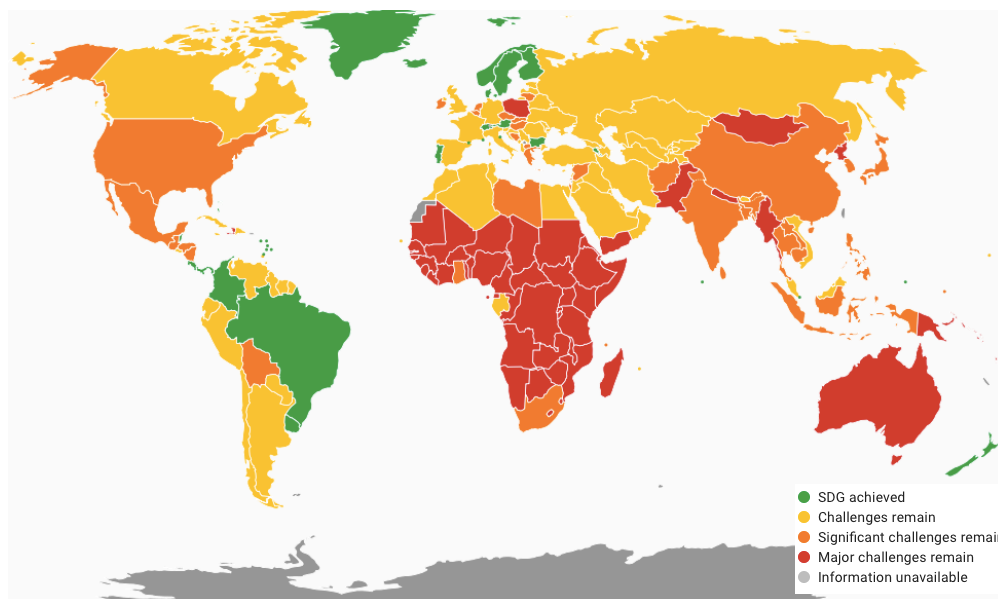


FIGURE 9: BILAN ODD 7 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 7: Affordable and clean energy*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdgindex.org/map/goals/SDG7>

Objectif 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous »

De nombreuses cibles sont comprises dans cet objectif. De manière générale, l'accent est mis sur la croissance économique dans chaque pays. L'objectif est dès à présent de dissocier croissance et dégradation de l'environnement. Les moyens de production soutenables et l'accès aux emplois décents se situent au centre de cet objectif (Nations Unies, 2015).

La croissance économique a ralenti pendant de nombreuses années et la pandémie de 2020 a causé de très nombreuses pertes d'emplois dans le monde, privant les travailleurs de leurs revenus (Nations Unies, 2020).

Des améliorations sont encore à faire dans le monde entier. Encore une fois, le continent Africain a d'importants progrès à faire pour atteindre cet ODD.

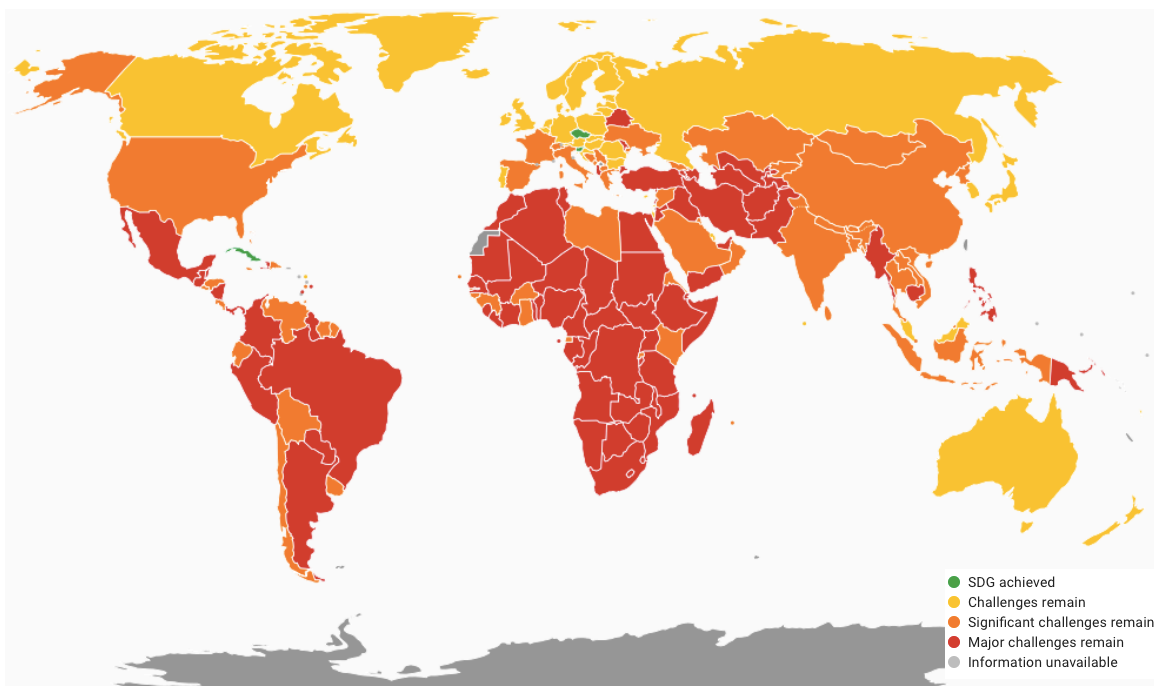


FIGURE 10: BILAN ODD 8 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 8: Decent work and economic growth*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG8>

Objectif 9 : « Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation »

Ce défi vise à développer et moderniser les infrastructures et industries afin de les rendre soutenables d'ici 2030. L'accès aux services financiers pour tous, l'innovation et les activités de recherche & développement sont également des thèmes abordés dans ce point (Nation Unies, 2015).

Les Nations Unies (2020) estiment qu'un certain nombre de progrès ont été faits. Cependant, l'industrialisation des pays en développement est trop lente. Le secteur manufacturier a été fortement touché par la crise sanitaire et cela a des effets directs sur la pauvreté dans le monde.

Les pays les plus avancés pour cet ODD sont le Canada, les États-Unis, l'Australie et les pays d'Europe du Nord-Ouest. Ces pays ont presque atteint leurs objectifs. De gros progrès sont encore à faire dans les autres régions du monde.

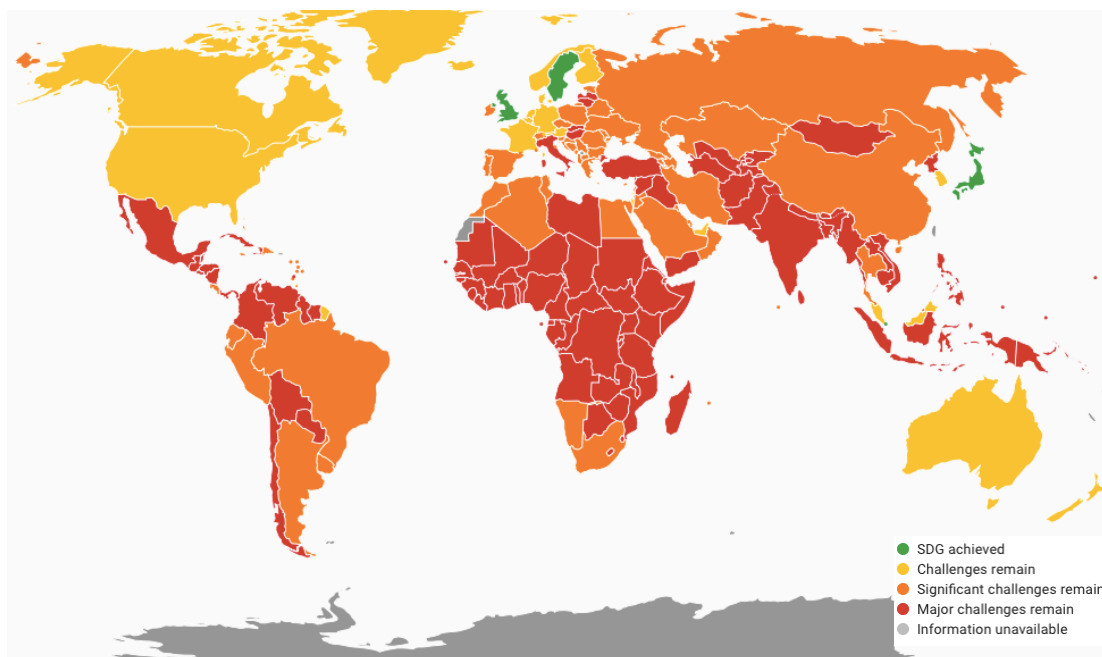


FIGURE 11: BILAN ODD 9 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 9: Industry, innovation and infrastructure*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG9>

Objectif 11 : « Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables »

Le défi des villes durables concerne l'accessibilité aux logements et aux systèmes de transports ainsi que la sécurité des villes. Ceci concerne les infrastructures solides, la gestion des déchets, la sûreté des lieux publics et la qualité de l'air (Nation Unies, 2015).

Actuellement, de nombreux progrès sont encore à faire afin d'améliorer les conditions de vie dans de nombreuses grandes villes dans le monde, tant en terme de pollution que d'infrastructures saines. Par ailleurs, 42 millions de personnes sont décédées en 2016 dû à la pollution de l'air. En outre, de nombreuses personnes n'ont actuellement pas accès à un logement propre et sûr (Nations Unies, 2020).

Le bilan est très contrasté entre l'hémisphère Nord et l'hémisphère Sud. Alors que l'hémisphère Nord atteint presque ses objectifs, les pays du Sud ont encore de gros progrès à faire.

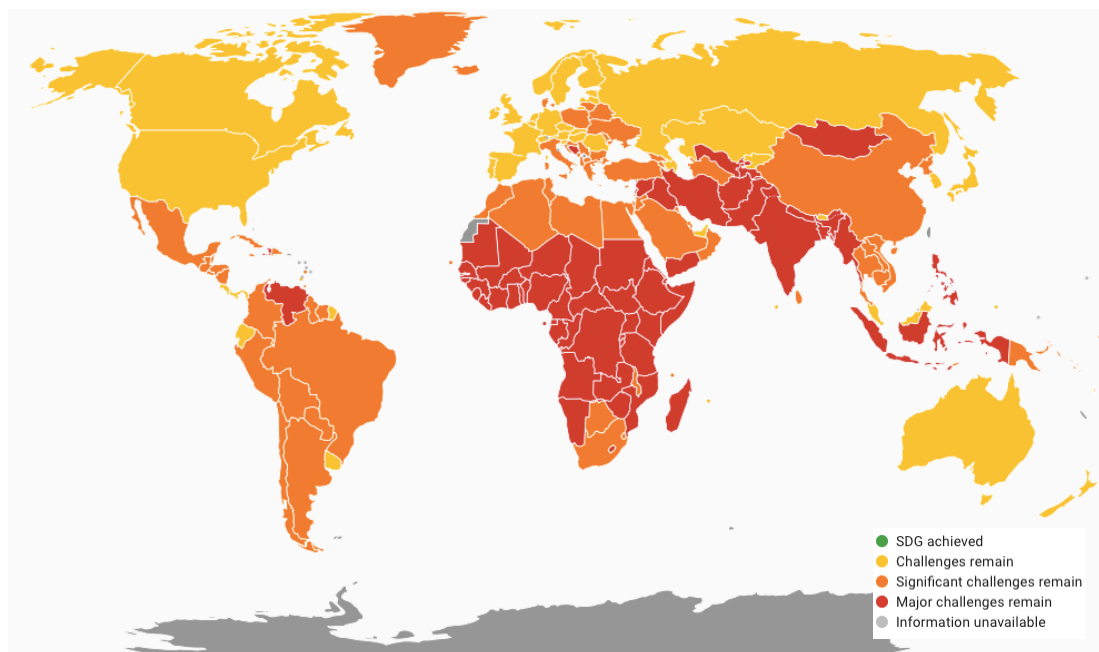


FIGURE 13: BILAN ODD 11 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 11: Sustainable cities and communities*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG11>

Objectif 13 : « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions »

Cet objectif vise à améliorer la résilience des pays face aux changements climatiques. La sensibilisation de la population est indispensable. Les pays qui se sont engagés à lutter pour un avenir meilleur doivent atteindre leurs objectifs et diminuer les externalités négatives qu'ils génèrent sur la planète, son climat et ses écosystèmes (Nation Unies, 2015).

Les engagements envers la cause climatique ne sont pas tenus et la température moyenne globale augmente d'année en année. En 2018, plus de 38 millions de personnes ont été touchées par des inondations, incendies, sécheresses et ouragans, causés par le changement du climat. Les prévisions annoncent l'augmentation de ces chiffres car la fréquence et la gravité des catastrophes naturelles s'exacerbent (Nations Unies, 2020).

Le bilan mondial de la lutte contre les changements climatique est fortement contrasté. L'Europe, l'Amérique du Nord et l'Australie sont loin d'atteindre les objectifs climatiques. L'Afrique, l'Asie du Sud et l'Amérique du Sud s'en sortent bien, voire très bien pour l'Afrique Centrale et l'Inde.

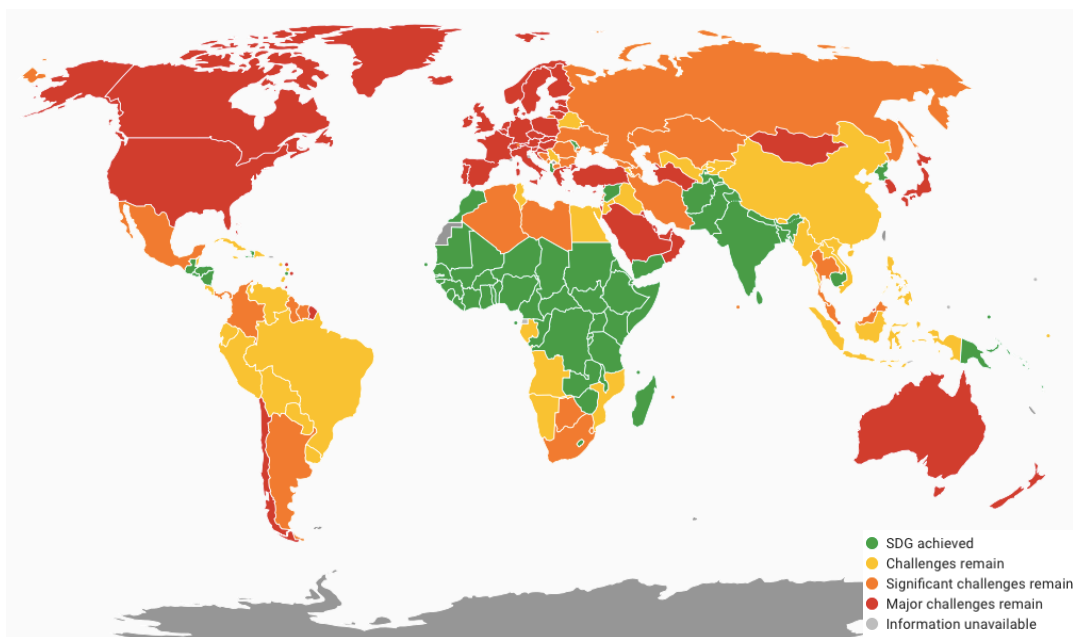


FIGURE 15: BILAN ODD 13 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 13: Climate action*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG13>

Objectif 14 : « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable »

La gestion et la protection des territoires marins sont au centre de ce défi. L'acidification des océans, la surpêche et la pollution menacent les écosystèmes marins. Il faut dès lors lutter contre cela en instaurant des réglementations efficaces en lien avec la pollution, la surpêche et autres activités qui déstabilisent l'équilibre des océans, mers et ressources marines (Nations Unies, 2015).

Quelques progrès ont été faits par rapport à la surpêche ainsi qu'à la protection de certaines zones riches en biodiversité. Cela n'est cependant pas suffisant et les tendances sont inquiétantes (Nations Unies, 2020).

Le bilan global quant à la vie marine est très mauvais dans son ensemble. En effet, des tendances inquiétantes se confirment partout dans le monde.

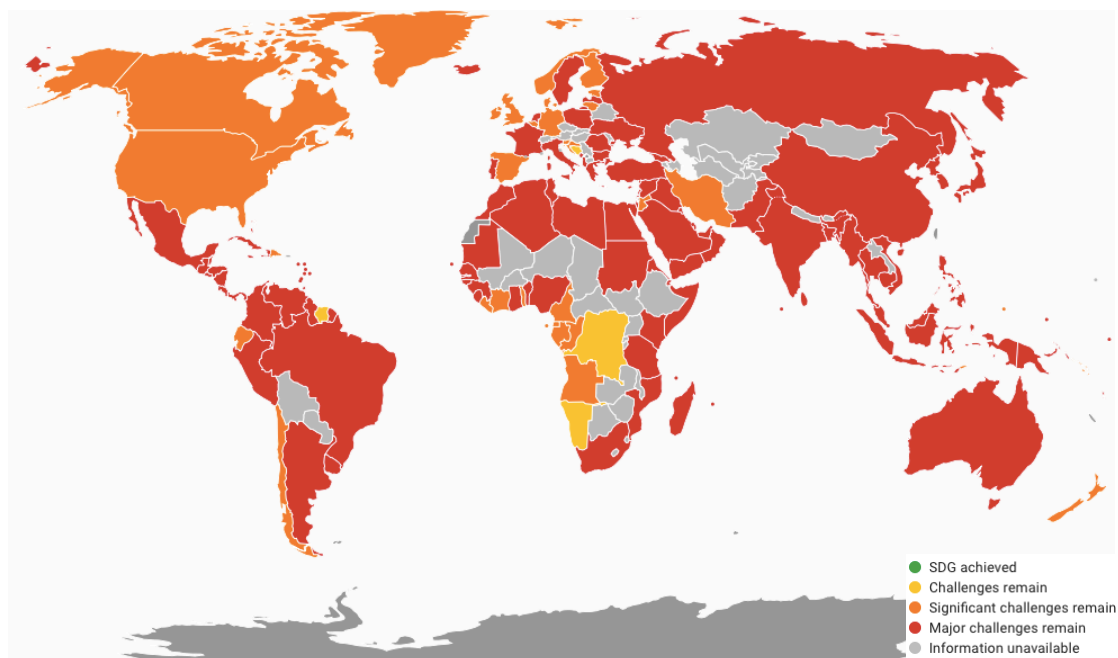


FIGURE 16 : BILAN ODD 14 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 14: Life below water*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdgindex.org/map/goals/SDG14>

Objectif 15 : «Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité »

En 2030, la biodiversité et les écosystèmes terrestres doivent être protégés. La désertification doit s'être arrêtée et les sols doivent être restaurés (Nations Unies, 2015).

Les cibles ne seront pas atteintes si un vrai changement n'est pas amorcé. Les zones forestières continuent de diminuer : entre 2015 et 2020, 10 millions d'hectares de forêts ont été détruits chaque année. Les sols, quant à eux, se dégradent sans cesse et causent d'importants déséquilibres au niveau de la faune et la flore terrestre, ce qui menace un grand nombre d'espèces vivantes sur terre d'extinction (Nation Unies, 2020).

Le bilan global concernant la situation de cet ODD est très mauvais. La quasi-totalité des pays dans le monde sont très loin d'atteindre leurs objectifs. D'énormes progrès doivent être fait quant à la protection de la biodiversité et des écosystèmes terrestres.

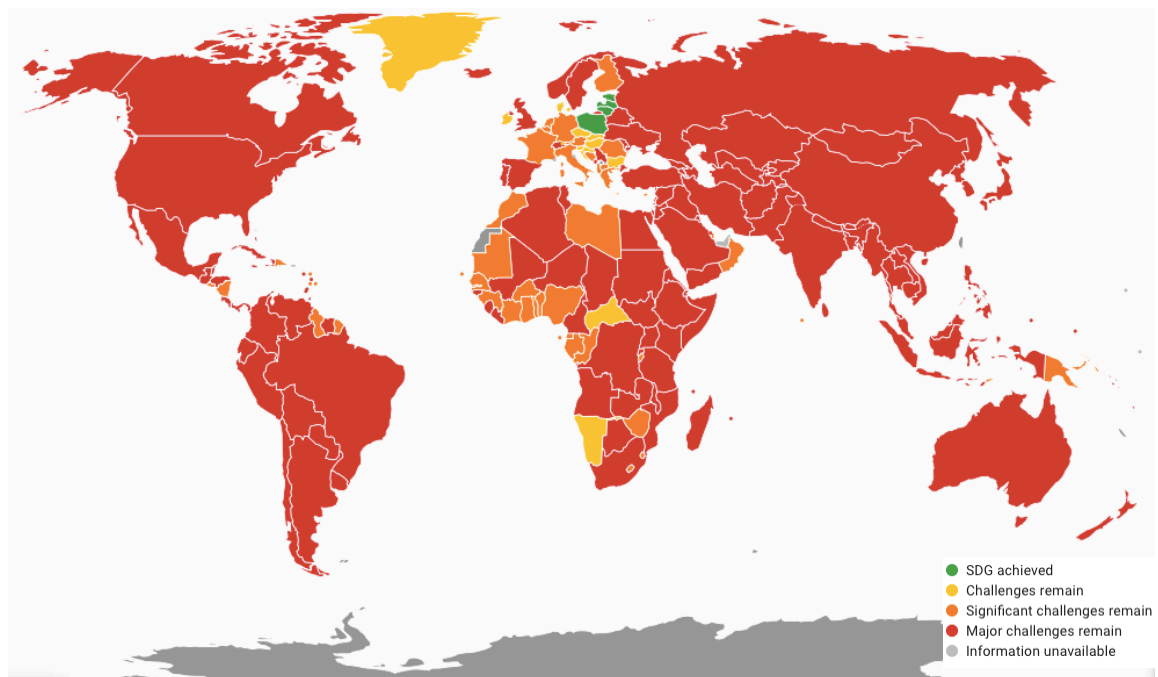


FIGURE 17 : BILAN ODD 15 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 15: Life on land*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG15>

Objectif 16 : « Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et inclusives aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous »

Cet objectif vise à réduire la violence, la maltraitance, la traite des humains et les conflits armés dans le monde (Nations Unies, 2015).

La paix et la sécurité dans le monde sont de plus en plus menacés, malgré les interventions prévues par le droit international (Nations Unies, 2020). Nous pouvons nous attendre à une augmentation des conflits suite à la raréfaction des ressources et aux crises sanitaires, climatiques, environnementales, sociales et économiques (Réseau action climat France, 2017).

Le Canada, l'Europe et l'Australie sont sur la bonne voie en terme de réduction des conflits dans le monde. Les autres régions du monde sont loin d'atteindre leurs objectifs. La paix dans le monde est un objectif qui semble encore très lointain.

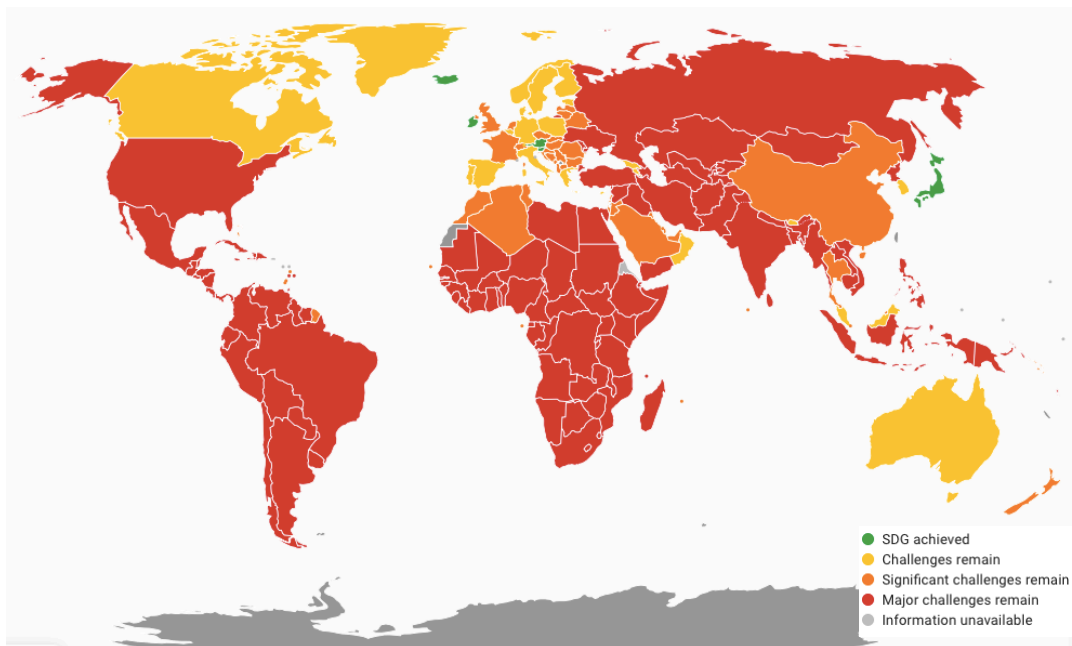


FIGURE 18 : BILAN ODD 16 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 16: Peace, justice and strong institutions*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG16>

Objectif 17 : « Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser »

Ce dernier objectif vise à promouvoir la collaboration entre pays et acteurs de la société civile afin d'atteindre tous les objectifs précédents. Pour ce dernier point, les Nations Unies (2015) partent du principe qu'il est indispensable que la communauté mondiale travaille main dans la main afin de tenir ses engagements économiques, sociaux et environnementaux. Les différentes cibles de cet objectif sont rassemblées dans 5 grandes catégories, à savoir : la finance, la technologie, le renforcement des capacités, le commerce et les autres questions structurelles (cohérence des politiques et des structures institutionnelles, partenariats multipartites et données, suivi et application du principe de responsabilité) (Nations Unies, 2015). De nombreux chercheurs estiment que ce dernier objectif est celui qui permet de faire le pont entre tous les autres et est dès lors indispensable au succès de ces derniers.

L'aide financière internationale aux pays dans le besoin a légèrement augmenté ces dernières années mais dans les autres domaines le soutien ne semble pas atteindre les niveaux prévus (Nations Unies, 2020).

Le bilan mondial de cet ODD est mitigé : certaines régions du monde ont tendance à atteindre les objectifs de cet ODD, alors que d'autres ont encore de gros progrès à faire.

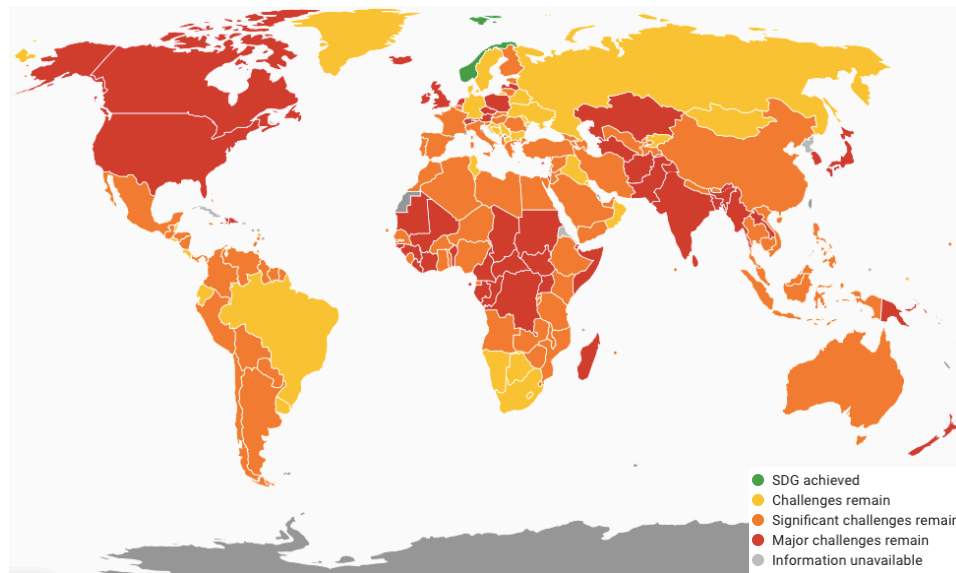


FIGURE 19 : BILAN ODD 17 DANS LE MONDE

Source : United Nation. 2021. *SDG 17: Partnerships for the goals*. Sustainable Development Report récupéré de <https://dashboards.sdindex.org/map/goals/SDG17>

L'accord adopté par près de 200 pays se veut dès lors être un engagement universel à œuvrer pour une société viable pour tous. Ce large plan d'action vise de nombreux domaines tels que l'élimination de la pauvreté et de l'insécurité alimentaire ainsi que l'accessibilité à des soins de santé de qualité et le bien-être humain, tout en développant de nouveaux modèles de production et de consommation plus soutenables (Griggs et al., 2013).

1.2. CHAMP D'ACTION DES ODD

Les 17 objectifs et leurs 169 cibles s'articulent autour de cinq grandes thématiques de base. Celles-ci sont les dimensions économique, sociale et environnementale, auxquelles se sont ajoutées les notions de paix et de partenariats.

1.2.1. LES DIMENSIONS DES ODD

La notion d'un cadre théorique constitué des dimensions économique, sociale et environnementale (en anglais, le « Triple Bottom Line ») est apparue à la fin des années 1990. Ce cadre de référence pousse les acteurs à prendre conscience que la protection de l'environnement et l'inclusion sociale sont indispensables pour la construction d'une société viable pour tous. Un développement soutenable n'est dès lors possible qu'en se situant à l'équilibre de ces trois dimensions (Slaper & Hall, 2011).

Dans le cadre des ODD, les Nations Unies (2015) ont élargi cette notion d'équilibre économique, social et environnemental et parlent davantage des « 5P », provenant de l'anglais : People, Planet, Prosperity, Peace and Partnership (l'Humanité, la Planète, la Prospérité, la Paix et les Partenariats). « L'humanité » s'apparente au fait d'offrir une vie digne à tous les êtres humains en éliminant toute forme de pauvreté et en mettant le bien-être humain au centre des priorités. La « planète » sous-tend le fait de lutter pour la protection de l'environnement en développant de nouveaux modes de production et de consommation soutenables. La « prospérité » correspond à la conciliation du progrès sous toutes ses formes - économique, sociale et technologique - avec la nature. La « paix », sans laquelle les Nations Unies (2015) estiment qu'un développement soutenable n'est possible, s'apparente au fait d'éliminer toute forme de violence sur terre. Et enfin, les « partenariats » sont les principes de collaborations internationales indispensables à la mise en œuvre d'un développement soutenable (Nations Unies, 2015).



FIGURE 20: LES ODD ET LEURS 5 DIMENSIONS

Source : Comité 21 et CEREMA. s.d. *Pour l'appropriation de l'Agenda 2030 par les collectivités françaises. Guide pratique.* Récupéré de

<http://www.departements.fr/wp-content/uploads/2019/11/guide-oddcollectivites-2019-VD.pdf>

1.2.2. LES CARACTÉRISTIQUES DES ODD

Malgré le large champ d'action qu'ils visent, les ODD ont pour particularité d'être « intégrés, indissociables et universels » (Nations Unies, 2015). Ceci signifie que les différents objectifs sont liés entre eux et peuvent exercer une influence plus ou moins directe les uns sur les autres. Les actions entreprises dans le cadre de l'ODD 2, qui concerne l'insécurité alimentaire et la production agricole, auront, par exemple, un lien direct sur les ODD qui touchent la santé, la pauvreté, la production soutenable et le changement climatique (Nations Unies, 2015).

Le caractère universel des ODD provient de différents éléments. Premièrement, les Nations Unies (2015) insistent sur le fait que la poursuite de l'ensemble des objectifs est dans l'intérêt de tous. Ceux-ci, contrairement aux OMD, ne visent pas uniquement à aider les pays en développement, tous sont concernés. Deuxièmement, l'adoption de l'Agenda 2030 par l'ensemble de la communauté mondiale en fait de ce programme un projet universel. Enfin, il est clairement stipulé que les différents ODD sont applicables à tous les pays. Les ODD ne s'adressent pas uniquement aux pays « riches », tous ont la responsabilité d'agir sur l'ensemble des objectifs (Nations Unies, 2015).

Notons cependant que, si les objectifs sont déterminés au niveau mondial, les gouvernements ont la responsabilité de les prioriser et de les adapter la réalité, au niveau de développement et aux spécificités nationales de leur pays (Nations Unies, 2015). Idowu et al. (2020) affirment par ailleurs que la réussite de ce projet mondial dépendra de la mobilisation de chaque pays et de leur capacité à piloter ce projet au niveau national.

1.2.3. LES ODD EN BELGIQUE

Le gouvernement belge s'est engagé en 2015 à participer à la réalisation des ODD d'ici 2030. La politique belge en matière des ODD s'articule au travers d'une politique nationale, une politique fédérale ainsi qu'au niveau des régions et communautés. Au vu de la diversité de l'Agenda 2030, une collaboration entre les différents niveaux de pouvoir en Belgique est nécessaire et chacun d'eux doit mettre ses compétences au service de la réalisation des ODD. La première étape de mise en œuvre des ODD en Belgique a été la création d'une Stratégie Nationale de Développement Durable. Celle-ci vise à intégrer des actions concrètes afin de sensibiliser sur les ODD, sur la consommation et production soutenable, sur les habitats et la construction soutenable et sur une alimentation soutenable.

Le niveau fédéral doit se charger de la mise en œuvre et du suivi des ODD en Belgique (Sustainable Development Goals Belgium, 2021).

Le « Sustainable Development Report » (2021) mesure les progrès de chaque pays par rapport aux ODD. La Belgique est classée 5^{ème} sur les 165 pays évalués, en terme de contribution aux ODD. La figure ci-dessous nous indique l'avancement (voir la couleur des ODD Figure 21) et la tendance (voir flèches Figure 21) de la Belgique pour chacun des ODD. Nous remarquons que l'ODD 1 concernant la pauvreté est atteint en Belgique et que le 5, 8, 10 et 15 sont sur le point d'être réalisés également. Pour 7 des 17 ODD pour quelques progrès sont encore à réaliser (en jaune). En orange, nous voyons les 7 ODD pour lesquels il reste de nombreux progrès à faire, même si ils semblent tous évoluer dans le bon sens. D'énormes progrès restent à faire pour les ODD concernant la production et la consommation soutenable et celui concernant l'action climatique. Pas d'évolution ne sont à prévoir pour ces deux derniers ODD.



FIGURE 21 : TABLEAU DE BORD DE LA SITUATION CONCERNANT LES CHACUN DES ODD EN BELGIQUE

En adoptant l'Agenda 2030 pour le développement soutenable, les gouvernements se sont portés responsables du succès des ODD. Cependant, en plus du monde politique et de la société civile, la mise en œuvre d'un développement soutenable nécessite la mobilisation du secteur privé. Les entreprises sont des acteurs clefs dans la transition vers une économie soutenable, incluant l'intégration sociale et la protection de l'environnement (Sachs, 2012). Sachs (2012) insiste sur le fait que l'engagement des entreprises pour les ODD doit se ressentir dans leurs décisions stratégiques et politiques et doit se traduire par de nouveaux modes de production. Dans le chapitre suivant, nous parlerons du rôle des entreprises face aux défis sociaux, environnementaux et économiques. Nous ferons ensuite un état des lieux de la mise en œuvre des ODD dans le monde des entreprises.

Éléments à retenir de ce chapitre:

- Les 17 ODD succèdent et complètent les 8 OMD :
- Les progrès effectués dans les différents ODD ne sont pas suffisants
- Les ODD s'articulent autour de 5 thématiques : l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats
- Les ODD sont intégrés, indissociables et universels
- Les gouvernements doivent décider des axes à prioriser et décider individuellement des mesures à prendre
- La mise en œuvre du développement soutenable nécessite la mobilisation du secteur privé

CHAPITRE 3 : LE RÔLE DES ENTREPRISES

Les ODD ont été conçus pour les États afin qu'ils relèvent les défis d'un développement soutenable. Toutefois, nous constatons que les entreprises ont un rôle prépondérant à jouer dans cette dynamique. En premier lieu, nous étudierons la responsabilité qu'ont les entreprises dans l'adoption de stratégies durables et, plus particulièrement, dans le cadre des Objectifs de Développement Durable. Ensuite, nous aborderons les différentes opportunités que représente le développement soutenable et l'intérêt économique qu'il apporte secteur privé. Après cela, il sera question de la mise en œuvre d'une stratégie durable et des ODD dans les entreprises. Enfin, nous aborderons brièvement les outils de mise en œuvre que sont mis à disposition des entreprises.

Avant de développer la suite de ce chapitre, il est intéressant d'observer les chiffres d'une étude faite par PWC (2019) quant à l'intégration des ODD dans les entreprises. Parmi un total de 1141 entreprises interrogées dans 31 pays différents, 72% des entreprises mentionnent les ODD dans leurs rapports de performance. Dans 21% des entreprises, le dirigeant d'entreprise aborde les ODD dans son rapport, c'est une augmentation de 18% par rapport à 2018. Ceci souligne un intérêt grandissant des entreprises envers les ODD. En 2017, 2018 et 2019, l'ODD le plus populaire auprès des entreprises était le 8 : travail décent et croissance économique. Seulement 14% des entreprises parlent des cibles spécifiques et 1% seulement évalue ses avancées à l'aide d'indicateurs quantitatifs (PWC, 2019). Nous pouvons observer des tendances qui se dégagent de ces chiffres. D'une part, l'intérêt pour les ODD est grandissant dans le monde des entreprises. Cependant, il n'y a, d'autre part, qu'une toute petite partie des entreprises qui intègre des objectifs concrets et qui les mesure.

3.1. LA RESPONSABILITÉ DES ENTREPRISES

Le rapport « Better Business, Better World » insiste sur l'importance du rôle des entreprises dans la mise en œuvre des ODD (Business and Sustainable Development Commission, 2017). Nombreux sont ceux qui affirment que les objectifs fixés par les Nations Unies ne sont pas atteignables sans les entreprises (Sachs, 2012) ; (Idowu et al., 2020). Ceci s'explique de différentes façons.

Premièrement, la responsabilité des entreprises dans les enjeux sociaux et environnementaux est régulièrement pointée du doigt par de nombreuses parties prenantes de la société. Selon elles, les entreprises, dont les activités sont à la base de nombreux problèmes sociaux et environnementaux, doivent contribuer aux ODD en changeant de modèle (Schmiedeknecht, 2020). Le « business as usual » n'est plus viable et les entreprises doivent réévaluer leur business model sur base des conditions nécessaires au développement soutenable (Kurz, 2020). Cette notion de responsabilité qu'ont les entreprises vis-à-vis des enjeux sociétaux ressort dans les recherches de Barnett (2007). Certains soulèvent l'obligation morale des

entreprises à rendre à la société ce qu'elles en ont extrait : les entreprises puisent leurs ressources dans la société et l'environnement, il est donc logique qu'elles rendent des comptes en retour (Barnett, 2007).

Un autre élément qui tend à démontrer l'importance de la participation des entreprises aux ODD, est mis en avant par Kramer et Porter (2006). Ces derniers affirment qu'une entreprise a besoin d'une société saine dans laquelle elle peut extraire des ressources. Un milieu où les ressources (main d'œuvre qualifiée et en bonne santé, matières premières, ...) manquent, n'est pas propice aux activités commerciales. Les entreprises ont dès lors tout intérêt à œuvrer pour un monde en bonne santé ((Kramer et Porter, 2006) et (Business and Sustainable Development Commission, 2017)). Notons néanmoins que la société civile a, elle aussi, besoin des entreprises pour assurer leur bien-être (au travers des revenus et du progrès qu'elles offrent) (Kramer et Porter, 2006). Ce lien étroit existant entre les deux acteurs de la société prouve, une fois de plus, le besoin de développer des activités soutenables.

Notons ensuite que si les entreprises sont en partie responsables des crises, elles peuvent également en être la solution. Par son innovation, son efficacité, ses systèmes managériaux ainsi que ses connaissances et ressources technologiques, le secteur privé est un acteur indispensable à la réussite du programme de développement soutenable des Nations Unies ((Sachs, 2012) et (Business and Sustainable Development Commission, 2017)). Mettre les entreprises de côté reviendrait à faire une croix sur les compétences et outils qu'elles possèdent.

Enfin, il est indispensable de souligner l'influence des multinationales dans le domaine de la soutenabilité. Ces grands groupes ont, du fait de leur poids politique et leur financement, la capacité d'influencer les tendances en termes de développement soutenable. Durant les dernières décennies, et aujourd'hui encore, de nombreux groupes industriels et leurs lobbies ont réussi à faire échouer certaines réglementations sociales et environnementales proposées par les gouvernements internationaux. Le groupe Lafarge, producteur mondial de ciment, qui revendique fièrement ses engagements sociaux et environnementaux a, par exemple, réussi à faire échouer le projet européen sur les taxes du carbone il y a 30 ans (Godard et Hommel, 2005). De plus, de nombreuses multinationales possèdent actuellement plus de pouvoir financier que les gouvernements. Ces entreprises ont les capacités d'amorcer le changement via leurs investissements. Ces différents facteurs illustrent l'importance de convaincre les entreprises de la nécessité de contribuer au développement soutenable. Des stratégies cohérentes, des actions concrètes et des prises de décisions en faveur des ODD dans les multinationales sont indispensables au succès du programme 2030.

Au vu de la responsabilité qu'ont les entreprises, tant en tant que source du problème qu'en tant que solution au problème, à contribuer au succès des ODD, la Commission des entreprises

et du développement durable (2017) a dressé une liste de 6 actions à prendre en faveur d'un développement soutenable (Business and Sustainable Development Commission, 2017) :

1. **Définir les ODD comme stratégie de croissance.** L'idée est de transformer la contrainte des ODD en élément de croissance pour l'entreprise. Ceci permettrait non seulement d'atteindre les objectifs mondiaux mais également d'en faire un intérêt économique pour l'entreprise.
2. **Intégrer les ODD dans la stratégie de l'entreprise.** Le choix de cadres dirigeants, la planification stratégique et l'innovation de l'entreprise ainsi que la commercialisation des produits et services doivent être en faveur de développement soutenable (valeurs des cadres alignés aux ODD, planification et innovations dans le but d'atteindre ODD et produits qui incitent au développement soutenable).
3. **Faire évoluer l'ensemble d'un secteur vers plus de soutenabilité.** L'entreprise et ses parties prenantes doivent privilégier des ressources, outils et partenaires qui répondent aux enjeux sociaux et environnementaux.
4. **Payer le coût environnemental et social des externalités de l'entreprise.** Les décideurs doivent collaborer avec les entreprises pour que cela soit faisable. En effet, une entreprise ne le fera pas seule car cela pourrait représenter un désavantage concurrentiel énorme.
5. **Privilégier les investissements durables à long terme.** Le système financier se tourne actuellement encore trop souvent vers des investissements peu ou pas soutenables afin d'en percevoir les bénéfices à court terme. Il faut dès lors faire pression sur le système financier pour qu'il investisse dans des projets qui permettront la réalisation des ODD.
6. **Regagner la confiance de la société en tenant ses engagements sociaux.** L'entreprise doit agir pour la société en réalisant les ODD. Elle doit le faire de manière transparente et juste afin de récupérer sa légitimité auprès du grand public.

3.2. LA SOUTENABILITÉ DANS LES ENTREPRISES

Depuis l'adoption de l'Agenda 2030 sur les ODD en 2015, les progrès ont été lents et faibles dans la plupart des objectifs mondiaux fixés par les Nations Unies. Les différentes crises ne cessent de s'amplifier alors que les initiatives et l'engagement sont insuffisants (Nations Unies, 2020). En ce qui concerne les entreprises, on constate une certaine volonté à faire mieux en terme de développement soutenable mais, selon les Nations Unies (2020), ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises. Les initiatives, trop peu nombreuses, ne permettent pas d'inverser la tendance (Nations Unies, 2020). A ce rythme-là et au vu du manque d'innovations soutenables venant des entreprises, les ODD ne seront pas atteints en 2030 d'après les estimations des experts scientifiques (Réseau action climat France, 2017).

Afin d'assurer le succès des ODD, les entreprises doivent absolument intégrer la notion de soutenabilité, de développement soutenable, dans leur cadre de travail. Evans et al. (2017)

décrivent l'entreprise soutenable comme étant une organisation qui contribue à un développement soutenable de la société. Pour cela, l'entreprise en question se doit d'intégrer les notions de création de valeur sociale et environnementale à la logique de création de valeur économique. De nouveaux modèles d'entreprise se développent de plus en plus : l'entrepreneuriat social, l'éco-entrepreneuriat et l'entrepreneuriat durable. Si l'entrepreneuriat social associe la création de valeur économique et sociale et que l'éco-entrepreneuriat associe la création de valeur économique et environnementale, l'entrepreneuriat soutenable, quant à lui, intègre ces trois notions de création de valeur dans son business model : économique, sociale et environnementale (Evans et al., 2017). Pour ces entreprises, les dimensions environnementales et/ou sociales sont centrales et font partie intégrantes de leurs missions.

Pour pouvoir atteindre les ODD, toutes les entreprises ne devraient plus se limiter uniquement à la création de valeur économique, mais également intégrer les dimensions sociales et environnementales. Ceci implique un bouleversement profond dans la manière dont les entreprises fonctionnent : objectifs, stratégies, planification, culture d'entreprise ainsi que les relations avec les parties prenantes sont à repenser (Evans et al., 2017). Pour ce faire, (Evans et al., 2017) proposent un changement radical du business model « classique » vers ce qu'ils appellent le « Sustainable business model ». Pour y arriver à ce nouveau modèle, l'innovation technologique et la transformation des produits ne sont pas suffisants. En plus des innovations soutenables, c'est le fonctionnement du business model en tant que tel qui doit être réévalué. D'une part, il est nécessaire de changer la nature des relations entre une entreprise et ses parties prenantes. L'objectif est de passer d'un point de vue purement transactionnel à une relation de confiance à long terme et qui bénéficie à chacun. D'autre part, les besoins et attentes de toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent être pris en compte et respectés. Pour cela, la priorité n'est plus uniquement aux intérêts des actionnaires. Les intérêts de toutes les parties prenantes doivent être mis en avant. Soulignons que le business model soutenable a pour particularité d'intégrer la société civile et l'environnement à ses parties prenantes. Les intérêts de ceux-ci doivent dès lors également être pris en compte (Evans et al., 2017).

Ce qui ressort des recherches de Evans et al.(2017) est le principe selon lequel une entreprise doit être au service de la société et du bien commun. La notion de business model soutenable implique en outre qu'il n'est plus seulement question de réparer les externalités négatives créées par l'entreprise. Il faut dès à présent que les entreprises agissent en amont en se focalisant sur la création d'externalités positives sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. D'après Evans et al. (2017), c'est la seule façon d'atteindre les ODD.

3.3. OPPORTUNITÉS DU DÉVELOPPEMENT SOUTENABLE

Les ODD sont un appel aux changements profonds dans le secteur privé. Les entreprises doivent être prêtes à bouleverser leur modèle de fonctionnement et à proposer des innovations disruptives (Kurz, 2020). Or, ces changements radicaux créent de la résistance auprès de nombreux acteurs économiques. Pourquoi les entreprises devraient-elle sacrifier du temps et des ressources financières si les mesures à prendre ne sont pas contraignantes ? Pour les entreprises qui intègrent déjà les questions de soutenabilité dans leur réflexion, les ODD ne représentent pas une contrainte en plus. Le cadre théorique des ODD leur permet, au contraire, de définir plus spécifiquement leur stratégie et leurs objectifs en lien avec la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) (Kurz, 2020). Pour les autres, le développement soutenable est une occasion de transformer une tendance sociétale en opportunités économiques (Business and Sustainable Development Commission, 2017) Le rapport « Better Business, Better World » (2017), énonce d'ailleurs qu'« en présentant les ODD comme une stratégie de croissance convaincante pour les entreprises individuelles, la question initiale du business case "Que peuvent faire les entreprises pour les ODD ?", se transforme en "Que peuvent faire les ODD pour les entreprises ?" (traduit de l'anglais de Business and Sustainable Development Commission, 2017).

L'entièreté du rapport insiste sur le fait que les ODD représentent un intérêt économique pour les entreprises. Il est dès lors dans leur intérêt d'intégrer cette dimension soutenable à leur business model (Business and Sustainable Development Commission, 2017). La réalisation des ODD créerait des opportunités commerciales qui s'élèveraient à plus de 12.000 milliards de dollars dans les secteurs de l'agro-alimentaire, de l'énergie, des villes et de la santé (voir les 60 marchés les plus prometteurs en annexe 1). Grâce à leur contribution aux ODD, les entreprises pourraient par ailleurs créer 380 millions d'emplois dans ces quatre secteurs d'ici 2030 (Business and Sustainable Development Commission, 2017). En plus des nombreux nouveaux marchés qui s'ouvrent au secteur privé, les entreprises feraient d'énormes gains d'efficacité grâce à de nouvelles technologies moins polluantes (Mhlanga et al., 2018). Enfin, l'engagement social et environnemental des entreprises améliorerait leur réputation. Une meilleure image de marque retient les employés, attirent les clients et investisseurs et augmente leur avantage compétitif (Business and Sustainable Development Commission, 2017).

Malgré toutes ces perspectives, peu d'entreprises semblent vouloir se lancer en tant que pionniers dans le domaine. En plus des changements drastiques que nous avons déjà énoncés, Godard & Hommel (2005) expliquent cela par le fait que les investissements nécessaires pour des stratégies à long terme seraient perçus comme étant un manque à gagner. Alors que la majorité des entreprises se concentre sur des bénéfices à court terme, celles qui misent sur de gros changements structurels génèreraient des coûts élevés. Ces coûts représenteraient un désavantage compétitif pour ces entreprises et finiraient par les décourager. De lourds investissements et le risque de désavantage compétitif seraient donc les causes principales de

la résistance au changement vers un modèle économique soutenable (Godard & Hommel, 2005). La Commission des Entreprises et de Développement Durable (2017) ne partage pas ce point de vue. Les pionniers d'une économie soutenable lanceraient une dynamique de développement soutenable. Par effet boule de neige, d'autres acteurs économiques suivraient jusqu'à ce que la notion d'entreprise soutenable devienne la norme. Dans cette optique, les précurseurs auraient un avantage compétitif grâce à leur longueur d'avance sur les autres. Kurz (2020) ajoute à cela que les entreprises qui ne se préparent pas dès le début à cette transition, ne sauront rattraper leur retard vis-à-vis des concurrents. La transformation complète des systèmes organisationnels et des processus de production prend du temps et le marché évolue rapidement (Kurz, 2020).

Notons cependant que considérer les ODD comme un outil à valoriser économiquement présente son lot de risques. Abshagen (2018) alerte quant aux dérives provenant du conflit entre les activités basées sur le profit et le développement soutenable. Le greenwashing est, à titre d'exemple, un des nombreux abus existants dans le secteur privé. Pour lui, il est important de ne pas perdre de vue l'objectif de base et d'utiliser les ODD comme une fin et non comme un moyen économique. De plus certaines entreprises auraient tendance à choisir un des ODD et à se considérer comme étant une entreprise soutenable. Or, avoir un impact positif sur en des ODD en générant des externalité négatives sur les autres n'est pas une méthode soutenable (Future Fit Business, 2021).

3.4. OUTIL D'IMPLEMENTATION

Pour pouvoir développer une stratégie durable, générer des impacts positifs et réduire les impacts négatifs sur l'environnement et nos sociétés, il est indispensable de pouvoir suivre et évaluer les politiques et stratégies mises en œuvre, y compris au sein des entreprises. Dans ce chapitre, nous passerons en revue l'outil principal conçu pour opérationnaliser les ODD. Par la suite, grâce à nos recherches de terrain, nous identifierons d'autres outils complémentaires à ceux axés sur les ODD.

Le cadre théorique des ODD n'est pas adapté pour une utilisation dans les entreprises. Les objectifs et cibles des ODD sont des indicateurs adaptés aux gouvernements mais sont trop éloignés de la réalité des entreprises. Il est nécessaire de traduire le cadre de travail des 17 ODD en outils exploitables pour les entreprises (Verboven et Vanherck, 2016).

Afin de pouvoir contribuer à la réalisation des ODD, une entreprise doit intégrer la soutenabilité dans sa stratégie de développement ainsi que dans ses activités opérationnelles. Pour atteindre des résultats concrets et visibles, un outil de mise en œuvre des ODD dans les entreprise est indispensable (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Afin de répondre à ce besoin, le UN Global Compact, un pacte des Nations Unies rassemblant des entreprises qui œuvrent en faveur du développement soutenable dans les entreprises, a lancé l'outil du « SGD Compass » (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Le SDG Compass est une sorte

de mode d'emploi pour les entreprises qui souhaitent intégrer les ODD dans leurs activités économiques. Cet outil vise également à mesurer l'impact des initiatives prises en faveur d'activités soutenables. Le guide du SDG Compass est divisé en cinq étapes successives que doivent suivre les entreprises dans leur processus de mise en œuvre des ODD (GRI, UNGC & WBCSD, 2015)..

La première phase du processus consiste à **comprendre les ODD**. Ceci signifie que les entreprises doivent avoir pris connaissance des objectifs. Les opportunités économiques liées aux ODD sont expliquées dans cette phase afin que les entreprises puissent comprendre en quoi cela pourrait leur être utile (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). La deuxième partie de ce guide est consacrée à la **définition des priorités**. Lors de cette étape, les entreprises sont invitées à évaluer les impacts qu'elles génèrent sur l'ensemble des parties prenantes de leur chaîne de valeur. A partir du moment où les entreprises connaissent leurs impacts, elles pourront identifier les objectifs sur lesquels il est nécessaire de travailler. L'idée de base est de vouloir limiter et éliminer les externalités négatives créées lors des activités économiques des entreprises (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Ensuite vient le moment de **définir des objectifs** précis à atteindre et à mettre en place des indicateurs de performance pour pouvoir évaluer les résultats obtenus (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). La quatrième phase est celle de **l'intégration** des objectifs dans le core business des entreprises. Les entreprises sont fortement encouragées à intégrer la soutenabilité dans leur business model afin de générer des impacts positifs et lieu de devoir réparer les dégâts causés par des activités peu respectueuses de l'environnement (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). La dernière étape est la **communication** concernant les actions entreprises et les performances des entreprises vis-à-vis de celles-ci (GRI, UNGC & WBCSD, 2015)..

Éléments à retenir de ce chapitre:

- L'intérêt pour les ODD croît d'année en année
- La responsabilité des entreprises dans la réalisation des ODD s'explique par :
 - L'impact environnemental de leurs activités économiques
 - Les solutions qu'elles peuvent apporter grâce à leurs innovations
 - L'influence qu'elles ont en terme de pouvoir politique et d'investissements
- Les notions de création de valeurs sociales et environnementales s'ajoutent à la logique de valeur économique
- La réalisation des ODD nécessite un changement au niveau du business model : la notion de business model soutenable est abordée
- Le développement soutenable représente un intérêt économique pour les entreprises
- Le SDG Compass est un outil qui aide les entreprises à intégrer les ODD dans leur business model

PARTIE PRATIQUE

1. CONSTRUCTION DE L'ANALYSE EXPLORATOIRE

1.1. PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

La revue de littérature nous a permis de comprendre les enjeux du développement soutenable. Ces enjeux ont amené l'ensemble des membres des Nations Unies à déclarer s'engager pour la réalisation des « Objectifs de Développement Durable » d'ici l'année 2030. Nous avons également vu que, de par sa responsabilité et son influence, le secteur privé devait s'engager et agir pour une économie plus soutenable. Différents outils sont mis à disposition des entreprises afin de les conseiller et les accompagner dans cette transition.

Malgré ces engagements, les scientifiques continuent de tirer la sonnette d'alarme : les tendances climatiques s'accroissent, les émissions de gaz à effet de serre ne cessent d'augmenter, les dérèglements climatiques se constatent dans le monde entier, la biodiversité se dégrade, les inégalités s'accroissent et l'humanité est en danger (Réseau action climat France). Même si des efforts sont constatés, les changements attendus au niveau des entreprises ne sont pas observés.

L'objectif de l'analyse exploratoire de ce mémoire est de comprendre ce qui permettrait d'accélérer le changement auprès des entreprises. « *Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results.* » (Ban Ki-moon, United Nations Secretary-General, 2015). Les attentes des gouvernements et des Nations Unies envers le secteur privé sont claires : les entreprises doivent aider à la réalisation des Objectifs de Développement Durable. La question que nous nous posons dès lors, la question de recherche de ce mémoire, est la suivante :

« Comment les entreprises peuvent-elles maximiser leur contribution à la réalisation des ODD face aux enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle ? »

1.2. HYPOTHÈSE

Pour pouvoir répondre à notre question de recherche, nous partons du principe qu'il est souhaitable pour les entreprises d'intégrer les ODD dans leur stratégie afin de pouvoir les réaliser. L'hypothèse que nous émettons est dès lors la suivante :

« Les ODD peuvent être utilisés comme outil de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi de la soutenabilité dans les entreprises »

Nous savons que des outils liés à la mise en œuvre des ODD sont proposés pour amorcer le changement dans les entreprises. Le SDG Compass, par exemple, propose de réaliser les ODD en suivant cinq étapes successives : comprendre les enjeux liés aux ODD, définir les priorités pour chacun des objectifs, fixer des objectifs à atteindre, intégrer des stratégies soutenables au business model et enfin évaluer les résultats obtenus et les communiquer.

Nous vérifierons cette hypothèse en se posant différentes questions par rapport à l'utilisation des ODD dans les entreprises. Les études qualitatives et quantitatives seront divisées en différentes sous-parties suivant les questions spécifiques soulevées ci-dessous :

1. Comment la notion de soutenabilité et les ODD sont-ils interprétés par les entreprises ?
2. Quels sont les incitants et les barrières à l'utilisation des ODD dans les entreprises ?
3. Comment les entreprises mettent-elles en œuvre leur soutenabilité et quel est le rôle des ODD dans ce processus ?
4. Comment la soutenabilité est-elle évaluée et comment les entreprises en font-elles le suivi ?

Les réponses apportées à ces questions seront mises en lumière tout au long de notre recherche.

2. MÉTHODOLOGIE

Après avoir déterminé les objectifs précis de cette phase de recherche, il a fallu mener les premières recherches auprès d'un panel d'experts. Une exploration qualitative a directement semblé être le plus adapté afin d'obtenir des réponses détaillées et nuancées. Cette exploration qualitative s'est faite au travers de différents entretiens. En analysant les données récoltées lors des différents entretiens, il nous a paru intéressant de réaliser une étude quantitative. Cette étude quantitative avait pour objectif d'élargir le spectre des réponses et d'aller plus loin dans l'analyse. Nous avons donc réalisé un questionnaire, que nous avons diffusé à des entrepreneurs et dirigeants d'entreprise via différents canaux.

2.1. L'ÉTUDE QUALITATIVE

2.1.1. COLLECTE DE DONNÉES QUALITATIVES

Comme précisé dans la revue de littérature, toutes les entreprises sont concernées par l'entièreté, ou au moins une partie, des ODD. L'objectif était dès lors de pouvoir collecter des données d'entreprise de différentes tailles, de différents secteurs et qui ont des missions différentes. Cela nous a permis de faire ressortir les similitudes et différences qui existent entre les entreprises dans le domaine de la soutenabilité.

Nous avons contacté des responsables du développement soutenable d'entreprises diverses : certaines d'entre-elles affirmant travailler sur les ODD, d'autres ayant des objectifs sociaux et environnementaux sans pour autant faire le lien avec les ODD. Nous avons également contacté des structures belges qui aident les entreprises développer une stratégie de durabilité. Enfin, nous avons contacté une ONG qui s'occupe de la facilitation de la transition au niveau européen. Les profils sont assez diversifiés, tant dans leur expérience qu'au niveau de l'entreprise dans laquelle ils sont actifs.

Le tableau ci-dessous reprend l'ensemble des personnes que j'ai contactées afin d'obtenir un entretien. Notons que parmi ces personnes que nous avons contactées, certaines ne nous ont pas répondu ou n'avaient pas le temps de nous rencontrer.

Les 6 entretiens qualitatifs ont eu lieu via Teams ou téléphone. Ils ont duré entre 30 minutes et 1h. Afin d'avoir, malgré la diversité des profils interrogés, des données comparables, nous avons posé les mêmes séries de questions à chacun. Ceci nous permet donc d'avoir des réponses comparables.

TABLEAU 1: RÉCAPITULATIF PERSONNES CONTACTÉES

Personne de contact	Rôle dans l'entreprise	Nom de l'entreprise / de l'organisation	Secteur de l'entreprise	Entretien obtenu : Oui/Non
Jacques Spelkens	Responsable département RSE BU	Engie	Energie	OUI
Brieuc Debontridder	Change Facilitator	The Shift	Consultance environnementale	OUI
Michel Hublet	Senior Director	CSR Europe	ONG environnementale	OUI
Charlotte De Vroey	Sustainability Manager	Delhaize	Agroalimentaire – Grande distribution	OUI
Isadora Meersseman	Responsable durabilité	Farm	Agroalimentaire	OUI
Philippe Drouillon	CEO	Metamorphosis	Consultance environnementale	OUI
Michel Washer	Deputy Chief Sustainability Officer	Solvay	Chimie	NON
Lauren Shearer	Sustainability Manager	Ella's Kitchen	Agroalimentaire	Échange mais sans suite
Groupe One	Adminstation	Groupe One	Consultance environnementale	NON

2.1.2. ANALYSE DES DONNÉES QUALITATIVES

Grâce à l'enregistrement des entretiens, nous avons pu les transcrire sur papier afin d'avoir une trace écrite de tout ce qui s'était dit. Nous avons rangé les différents éléments de réponses par catégorie. Pour rappel, l'étude qualitative avait pour objectif de récolter des données venant d'experts dans le domaine de la soutenabilité afin de mieux s'approprier le sujet et d'en comprendre les enjeux. Tous les experts interrogés connaissent très bien le monde de l'entreprise également. Ces experts nous ont donc permis d'apporter des éléments de réponses aux questions que nous nous étions posées et que nous énumérons ci-dessous :

1. Comment la notion de soutenabilité et les ODD sont-ils interprétés par les entreprises ?
2. Quels sont les incitants et les barrières à l'utilisation des ODD dans les entreprises ?
3. Comment les entreprises mettent-elles en œuvre leur soutenabilité et quel est le rôle des ODD dans ce processus ?
4. Comment la soutenabilité est-elle évaluée et comment les entreprises en font-elles le suivi ?

Analyser les éléments de réponse par question permet de bien structurer les analyses. Les réponses ont ensuite été analysées au cas par cas.

2.2. ÉTUDE QUANTITATIVE

2.2.1. COLLECTE DE DONNÉES QUANTITATIVES

Suite aux réponses obtenues lors de l'étude qualitative, nous avons voulu étoffer nos analyses et récolter des données provenant d'entrepreneurs et de dirigeants d'entreprises.

Le questionnaire a été élaboré via la plateforme « Google Form ». Les questions posées avaient pour objectif de mieux comprendre les tenants et aboutissants de la soutenabilité dans les entreprises. Une fois le questionnaire élaboré, celui-ci a été diffusé dans les réseaux d'entrepreneurs via un appel sur les réseaux, plusieurs rappels ont été effectués. Le questionnaire a également été partagé sur une plateforme d'échanges entre entrepreneurs de chez « Wikipreneurs ». Enfin, le questionnaire a été transféré personnellement à une sélection de 32 start-ups/ PME belges ou françaises.

2.2.2. PROFIL DES RÉPONDANTS

Dix-neuf réponses ont été obtenues via le questionnaire. Le profil de chacun des répondants a été analysé et est repris dans le tableau ci-dessous. Notons que les données ont été anonymisées et les noms d'entreprises ont été remplacés par des couleurs.

TABLEAU 2 : PROFILS RÉPONDANTS ÉTUDE QUANTITATIVE

Entreprise	Secteur d'activité	Nb d'employés	Activité	Création	Position du répondant	Âge	Sexe
Gris	Recrutement	De 1 à 10	Belgique	2015-2020	Dirigeant de l'entreprise	60+	Homme
Mauve	Commerce de détail	De 1 à 10	Belgique	2015-2020	Dirigeant de l'entreprise	40-50	Femme
Brun	Informatique et électronique	De 11 à 50	Belgique	1990-2000	Dirigeant de l'entreprise	50-60	Homme
Jaune	Médical/ pharmacie	De 1 à 10	Europe (hors Belgique)	1990-2000	Manager	NA	
Orange	Cosmétique	De 1 à 10	Belgique	2010-2015	Dirigeant de l'entreprise	40-50	Femme
Rouge	Enseignement et formation	De 1 à 10	Belgique, Europe (hors Belgique)	2000-2010	Manager	20-30	Homme
Bleu	Textile et bijouterie	De 1 à 10	Belgique	2020-...	Dirigeant de l'entreprise	20-30	Femme
Turquoise	Textile & bijouterie	De 1 à 10	Belgique	2020-...	Membre du personnel	20-30	Femme
Saumon	Agroalimentaire	De 1 à 10	Belgique, Europe (hors Belgique)	2015-2020	Dirigeant de l'entreprise	30-40	Femme
Blanc	Agroalimentaire	De 1 à 10	Belgique, Europe (hors Belgique), Amérique du Nord, Amérique du Sud	2010-2015	Manager	30-40	Femme
Noir	Cosmétique	De 1 à 10	Belgique	2020-...	Dirigeant de l'entreprise	20-30	Femme
Kaki	Agroalimentaire	De 1 à 10	Belgique, Europe (hors Belgique)	2015-2020	Dirigeant de l'entreprise	30-40	Femme
Marron	Textile et bijouterie	De 1 à 10	Belgique, Europe (hors Belgique), Asie	2010-2015	Dirigeant de l'entreprise	30-40	Femme
Ocre	Agroalimentaire	De 1 à 10	Belgique	2020-...	Dirigeant de l'entreprise	20-30	Homme
Bordeaux	Construction et habitat	De 11 à 50	Belgique	2010-2015	Dirigeant de l'entreprise	30-40	Homme
Rose	Construction et habitat	De 11 à 50	Belgique, Europe (hors Belgique)	2015-2020	chef de projet	20-30	Homme
Ivoire	Assurance	Plus de 250	Belgique, Europe (hors Belgique)	2010-2015	Dirigeant de l'entreprise	NA	
Aquilain	Enseignement et formation	Plus de 250	Belgique	1950-1960	Responsable de la durabilité	30-40	Homme
Abricot	Cosmétique	Plus de 250	Belgique, Europe (hors Belgique), Amérique du Nord, Amérique du Sud, Asie, Afrique	1900-1910	Manager	20-30	Femme

Malgré le petit nombre de répondants, nous pouvons constater une grande variété dans les secteurs d'activité des entreprises concernées.

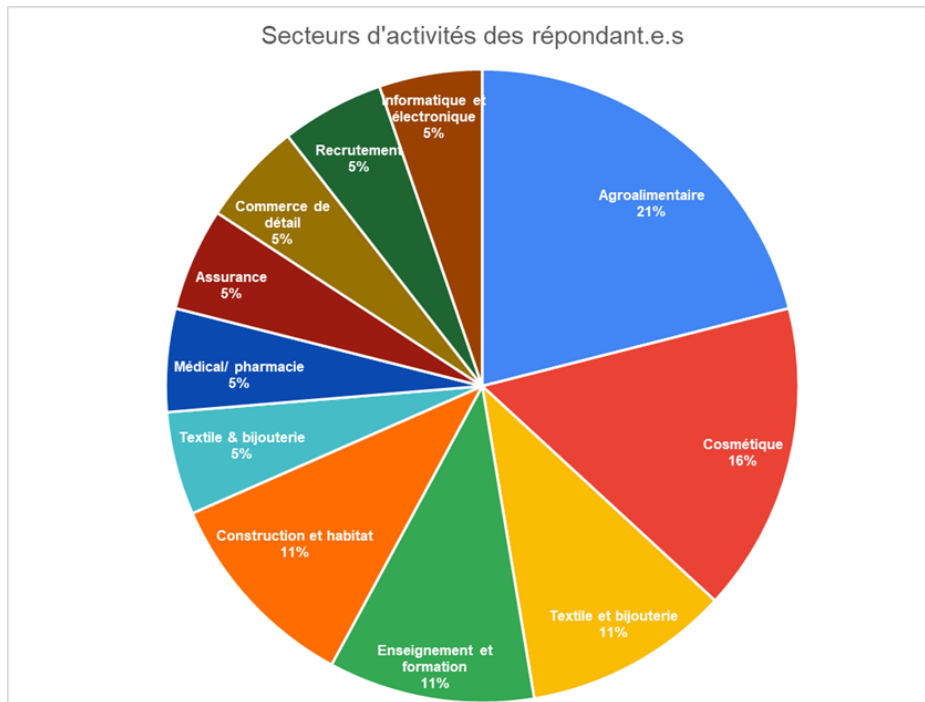


FIGURE 22: SECTEURS D'ACTIVITÉS DES RÉPONDANTS

Les très petites entreprises (SPF Economie, 2017) sont majoritairement représentées. Cela correspond globalement aux proportions des entreprises par taille en Belgique (European Commission, 2018)

2.2.3. ANALYSE DES DONNÉES QUANTITATIVES

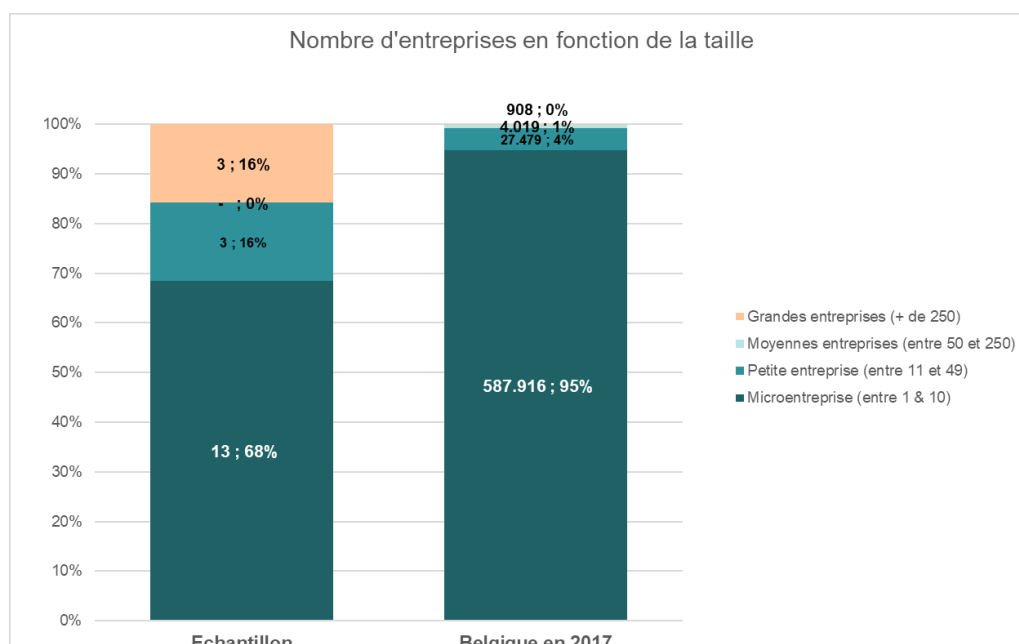


FIGURE 23 : NOMBRE D'ENTREPRISES EN FONCTION DE LA TAILLE

Les réponses ont été téléchargées et analysées dans un document Excel. Le nombre de répondants n'est pas conséquent, mais le public ciblé était relativement limité (entrepreneur et/ou dirigeant d'entreprise). Néanmoins, ces 19 réponses nous ont permis de tirer quelques enseignements intéressants et complémentaires à l'étude qualitative.

Les enseignements tirés de la démarche qualitative et du questionnaire quantitatif ont permis de répondre aux différents objectifs du mémoire. Les différentes questions et les réponses sur base du qualitatif et du quantitatif seront présentées dans le chapitre suivant.

3. ANALYSES

Nos recherches qualitatives et quantitatives nous ont permis de lever le voile sur la soutenabilité et les ODD dans les entreprises. Nous vous présenterons les résultats en commençant par l'interprétation de la soutenabilité et des ODD par les entreprises. Ensuite, nous aborderons les incitants et les barrières à l'utilisation des ODD dans les entreprises. Subséquemment, nous évaluerons les possibilités de mise en œuvre de la soutenabilité dans les entreprises. Et pour terminer, nous étudierons les possibilités d'évaluation et de suivi de la soutenabilité dans les entreprises ainsi que les outils de mesure disponibles.

3.1. L'INTERPRÉTATION DE LA SOUTENABILITÉ ET DES ODD PAR LES ENTREPRISES

Lors de cette première partie de notre analyse, nous tenterons de comprendre comment les entreprises perçoivent la notion de soutenabilité. Nous verrons ensuite ce que les ODD représentent pour chacune des entreprises et comment ils sont interprétés. Cette première partie de l'analyse est le point de départ de nos recherches et nous permettra d'en baliser le terrain.

3.1.1. LES PERCEPTIONS DE LA SOUTENABILITÉ POUR LES ENTREPRISES

Comme semble l'indiquer notre étude quantitative, la soutenabilité n'est pas un objectif pour toutes les entreprises.

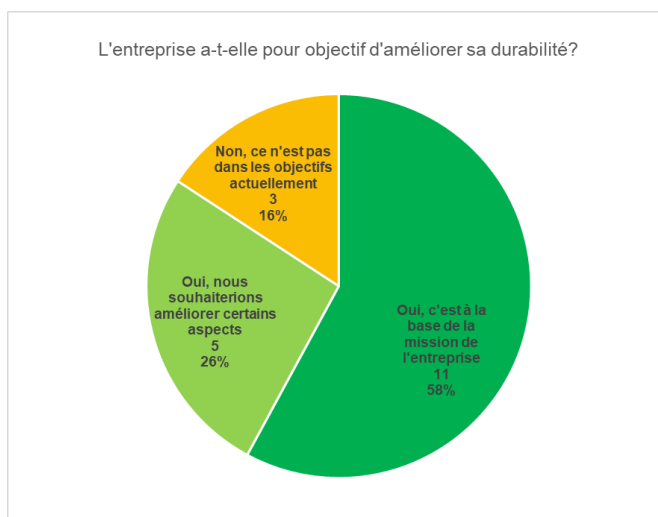


FIGURE 24 : RÉPONSES AMÉLIORATION SOUTENABILITÉ

3 répondants indiquent que davantage de soutenabilité n'est pas dans leurs objectifs :

- « On ne voit pas ce que l'on pourrait faire »
- « Les investisseurs ne sont pas intéressés par des projets durables »
- Le 3ème n'a invoqué aucune raison

De plus, les axes qui semblent importants dépendent également de la taille des entreprises. Nous avons demandé aux répondants d'indiquer de 1 à 10 le niveau d'importance des dimensions économiques, sociales et environnementales. Nous avons calculé la moyenne de ces scores en fonction de la taille des entreprises.

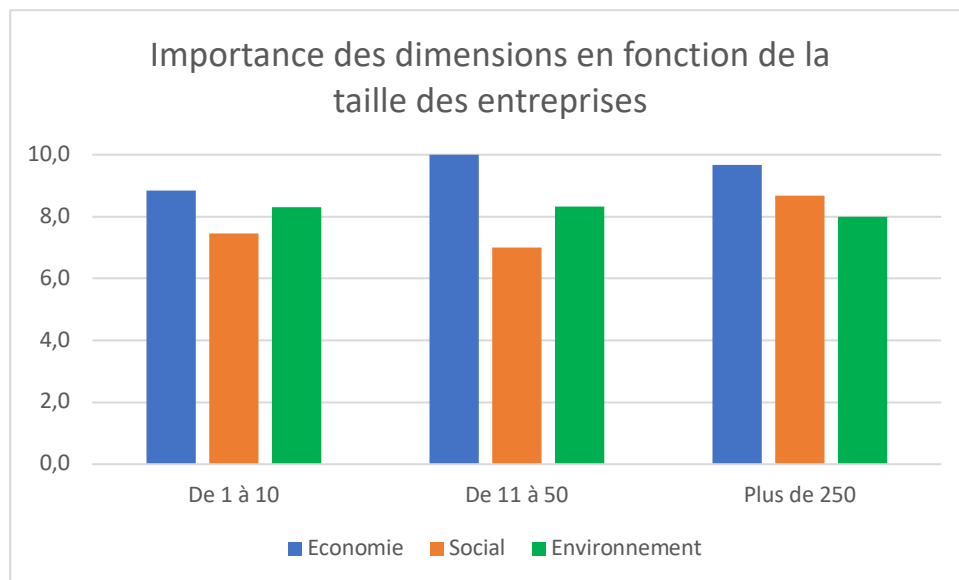


FIGURE 25 : IMPORTANCE DES DIMENSIONS EN FONCTION DE LA TAILLE DES ENTREPRISES

Ces données quantitatives nous donnent un aperçu de l'importance et la prise en compte de la soutenabilité pour les entreprises. Il convient maintenant d'affiner et d'enrichir ses résultats grâce aux entretiens qualitatifs.

Le premier aspect qui ressort des entretiens effectués, est le fait que la notion de soutenabilité est perçue différemment d'une personne à l'autre. Le concept de soutenabilité englobe un grand nombre d'éléments environnementaux et sociaux, et peut être interprété de différentes façons. D'après Brioux Debontridder de The Shift,

« La notion de durabilité est très vaste. Quand on parle de durabilité on peut parler de plein de choses différentes. Le problème de ça, c'est que la durabilité n'est pas quelque chose d'objectif. Une entreprise peut penser être dans la durabilité parce qu'elle récupère des caisses recyclées, alors que pour d'autres cela ne signifie pas d'être durable. La durabilité c'est tellement large et c'est ce qui en fait la difficulté »

Ceci souligne l'importance de comprendre comment chacun interprète cette notion.

Cette vision de la soutenabilité comme étant un concept large et vaste, est partagée par Jacques Spelkens (2021):

« J'ai une idée très globale de ce qu'est la durabilité dans le sens où je ne veux pas limiter cela à une durabilité environnementale. On peut être durable dans tous les aspects d'une activité économique. On peut faire du recrutement durable, des ressources humaines durables, des achats durables, de l'approvisionnement durable, des investissements durables ».

L'entreprise soutenable est interprétée par certains experts comme la prise en compte de toutes les parties prenantes. Dans ce cas, l'objectif de la soutenabilité est de limiter les externalités négatives que l'on peut avoir sur chacun de ces éléments.

«L'entreprise durable c'est celle qui tient compte dans sa stratégie des enjeux qui ne sont pas uniquement des enjeux industriels mais des enjeux climatiques, des enjeux au niveau du bien-être des individus, au niveau des droits humains, du bien-être au travail, toutes ces caractéristiques-là. Et donc l'entreprise durable est celle qui met comme point d'honneur à faire en sorte qu'elle respecte toutes ses parties prenantes dans leurs différences et dans leurs complémentarités » (Jacques Spelkens de Engie, 2021).

« Un business qui se bouge au niveau durabilité a pour objectif que ses activités ne soient pas liées à des mauvaises conditions sociales ou à la détérioration de l'environnement. L'entreprise doit regarder au niveau des matières premières, du due diligence, des droits de l'Homme et des choses comme ça » (Michel Hublet de CSR Europe, 2021).

Limiter et éviter les effets négatifs des activités économiques sur l'environnement, ainsi que l'inclusion et la justice sociale sont également des éléments indispensables pour Charlotte De Vroey (Delhaize, 2021) et Isadora Meersseman (Färm, 2021).

Différents facteurs peuvent amener une entreprise à développer une stratégie soutenable. Pour Engie, la volonté d'adapter leurs activités au monde extérieur en évolution, a été insufflée par le CEO de l'époque. Cette prise de conscience s'est faite suite aux différents chocs pétroliers, au film d'Al Gore sur la planète et à la montée de partis écologistes en Europe.

« On s'est dit qu'il fallait que l'entreprise montre non seulement de la bonne volonté mais qu'elle est aussi capable de se remettre en question sur la pollution, les émissions de gaz à effet de serre etc. Donc en fait, la structuration de la RSE (durabilité et RSE, c'est la même chose, on les a toujours mis en parallèle), s'est faite surtout suite à des prises de conscience en interne et des demandes de plus en plus pressantes en externe » (Jacques Spelkens de Engie, 2021).

Chez Delhaize, la prise de conscience des enjeux sociaux et environnementaux auprès des consommateurs a amené l'entreprise à s'adapter et l'a amenée à proposer des produits qui reflètent les valeurs des consommateurs (De Vroey, 2021).

La situation est différente pour l'entreprise Färm qui est née avec une mission axée soutenabilité.

« La question de la durabilité est ancrée dans la mission de Färm depuis ses débuts. L'entreprise a été créée dans l'objectif de proposer une alternative durable aux autres modèles de distribution, la durabilité est la raison d'existence de Färm »

Nous constatons ici que les motivations des entreprises à s'impliquer dans les enjeux sociétaux, diffèrent en fonction de la mission et du contexte des entreprises.

3.1.2. LES PERCEPTIONS DES ODD POUR LES ENTREPRISES

Après avoir abordé la perception de la durabilité, nous pouvons étudier la perception des ODD pour les entreprises. Lorsque nous présenterons les résultats de notre étude quantitative, nous ne tiendrons compte que des 16 répondants qui ont déclaré être intéressés par la durabilité dans l'entreprise. Nous partons de l'idée que ceux qui ne sont pas motivés à travailler sur la durabilité ne seront pas non plus intéressés par les ODD et les différents outils présentés dans notre mémoire.

31% des répondants ont utilisé ou utilisent encore les ODD pour leur stratégie. 56% des répondants déclarent les connaître plus ou moins bien mais ne pas les avoir utilisés. Seul 13% des répondants ne connaissent pas les ODD malgré qu'ils déclarent que leur organisation souhaite améliorer sa durabilité.

Nous pouvons maintenant analyser ses résultats grâce à la richesse de nos entretiens qualitatifs.

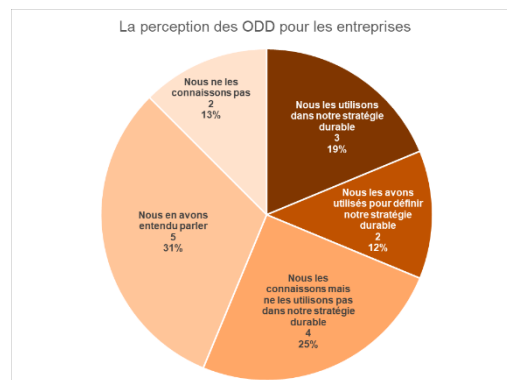


FIGURE 26: PERCEPTION DES ODD POUR LES ENTREPRISES

Toutes les personnes interrogées avaient en commun de percevoir les Objectifs de Développement Durable comme étant des **lignes directrices**. Tous estiment que les ODD servent de fil rouge quant aux résultats à obtenir. Leur avantage est qu'ils représentent un langage commun pour les acteurs dans le monde entier. Même si toutes les personnes interrogées semblent percevoir les ODD de la même façon, les avis divergent quant à leur efficacité et à leur utilisation.

Pour De Vroey (Delhaize, 2021) les ODD ne servent pas de base à une stratégie durable mais servent de fil rouge pour voir où ils en sont pour chacun des objectifs. Pour Spelkens (Engie, 2021), les ODD « *définissent un cadre de travail pour l'entreprise* ».

Chez Färm on perçoit les ODD comme étant « *des outils intéressants pour des grosses sociétés qui ont du temps et des ressources financières à consacrer à ça. Il y a peut-être aussi un intérêt pour l'image des entreprises à communiquer sur initiatives prises en lien avec les ODD* » (Isadora Meersseman, 2021).

3.2. LES INCITANTS ET LES BARRIÈRES À L'UTILISATION DES ODD DANS LES ENTREPRISES

Si la plupart des entreprises connaît les ODD, nous remarquons que leur utilisation n'est pas si répandue dans le secteur privé. Dans cette partie, nous étudierons ce qui incite concrètement les entreprises à utiliser les ODD. Ensuite, nous identifierons ce qui freine les entreprises à les utiliser.

Notons que sur les six experts interrogés lors de l'analyse qualitative, un seul, Jacques Spelkens d'Engie, affirme utiliser les ODD au centre de la stratégie de l'entreprise. Parmi les autres experts, certains disent s'en être inspirés à l'un ou l'autre moment, alors que d'autres confirment bien les connaître mais ne pas les utiliser du tout.

Nous allons donc passer en revue les incitants et barrières à l'utilisation des ODD en les analysant à l'aide des résultats de notre étude quantitative et des entretiens qualitatifs menés auprès des experts.

3.2.1. LES INCITANTS LIÉS À L'UTILISATION DES ODD

Avant de zoomer sur les ODD, notre étude quantitative nous permet de mieux comprendre les motivations à l'amélioration de la durabilité pour nos répondants.

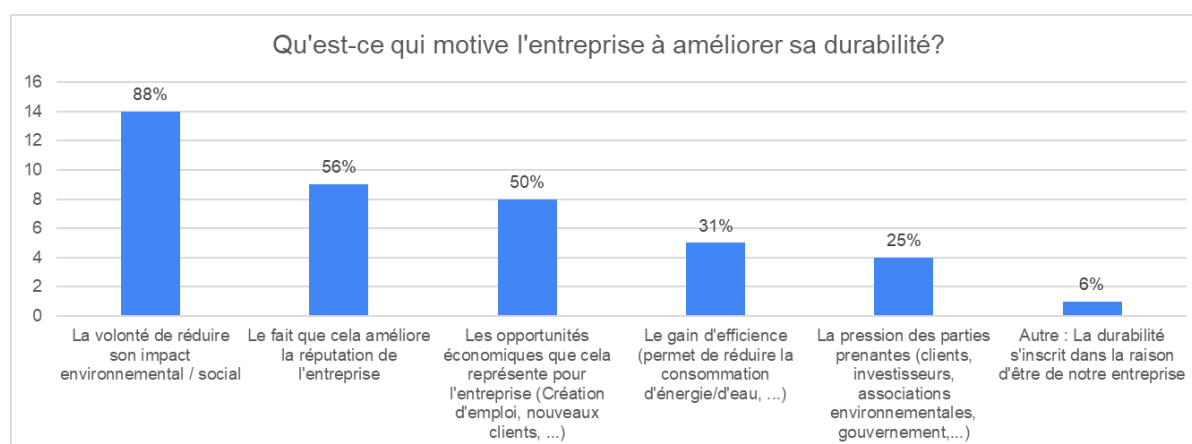


FIGURE 27: MOTIVATIONS LIÉES À LA SOUTENABILITÉ

La volonté de réduire ses impacts sociaux et environnementaux est fortement présente parmi les répondants. Plus de la moitié souhaite améliorer son image de marque en étant plus soutenable. Un répondant sur deux voit la soutenabilité comme une opportunité économique pour l'entreprise. Enfin, 33% y voit un motif de gain d'efficacité et une personne sur quatre est encouragée par ses parties prenantes à améliorer sa soutenabilité.

Nous pouvons maintenant nous concentrer sur l'utilisation des ODD grâce à nos entretiens qualitatifs.

L'entreprise Engie, qui intègre la réalisation des ODD dans chacune de ses activités, a identifié des incitants majeurs à l'utilisation de ceux-ci. La première motivation d'Engie à se concentrer sur les ODD est qu'ils permettent de **structurer leur stratégie** de soutenabilité. Le cadre théorique des ODD facilite les échanges et la communication sur le sujet de la soutenabilité auprès de toutes leurs parties prenantes.

« On a une structure grâce aux ODD qui permet de donner des réponses automatiques avec des exemples actualisés à toutes les demandes qui viennent de l'extérieur » (Jacques Spelkens, 2021).

L'avantage lié à une stratégie structurée autour de 17 objectifs reconnus, réside principalement dans sa facilité de communication (Spelkens, 2021). Nous développerons cet aspect plus tard dans l'analyse

Ensuite, mesurer la réalisation des ODD permettrait **d'améliorer les performances** chez Engie

« Il y a un troisième aspect concernant l'efficacité des ODD, c'est que, comme on les mesure chaque année et qu'on mesure chaque année l'évolution, on a pu mettre ça en rapport avec la performance de l'entreprise. Donc ce n'est pas simplement mesurer pour le plaisir de mesurer mais c'est aussi mesurer et indiquer que, depuis que les ODD forment le framework d'activités de l'entreprise, la performance de l'entreprise, la performance des employés et de nos centrales a légèrement augmenté. Il y a un rapport entre la mise en pratique des ODD et l'efficacité, la performance de l'entreprise » (Jacques Spelkens de Engie).

Cela correspond à la motivation pour 31% de nos répondants qui soulignent le gain d'efficacité comme motivation à améliorer sa durabilité.

Les ODD et leurs indicateurs sont un **outil de mesure** des initiatives prises par l'entreprise en terme de soutenabilité. Mesurer l'impact des initiatives prises est indispensable car *« sans mesure on ne peut pas faire de durabilité »* (Spelkens, 2021).

De plus, les ODD **stimulent** l'entreprise à développer des **innovations techniques**. En effet, les ODD représentent un **avantage compétitif** pour les entreprises qui les mettent en œuvre.

« Les ODD nous servent aussi de vitrine qui permet de mettre en avant les innovations qui ont été faites dans l'entreprise. Ça stimule même les innovations. Si on peut mettre en avant que l'usine ou la centrale de production d'électricité émet 15% de CO2 en moins par an, alors c'est clair que ça nous positionne très positivement dans le paysage énergétique et dans le paysage ODD en général. Il y a en même temps une question d'image et en même temps une question d'efficacité, qui permet de développer plus d'innovation dans l'entreprise » (Jacques Spelkens).

Comme l'ont indiqué 56% de nos répondants, nous constatons également que les ODD peuvent jouer sur l'amélioration de la **réputation** de l'entreprises. Il y a la volonté de mettre l'utilisation des ODD en avant. En plus d'Engie, les experts interrogés soulèvent que ce facteur pourrait les motiver à utiliser les ODD. Les ODD sont de plus en plus connus par les investisseurs, associations et consommateurs. Le fait qu'ils soient adoptés par les Membres des Nations Unies rend les ODD très crédibles auprès de différents acteurs. Les utiliser permettrait d'améliorer l'image des entreprises aux yeux de la société civile.

Le fait que les ODD facilitent la **communication externe** est un des incitants qui est beaucoup ressorti parmi le panel d'experts. « *Nous pouvons voir que les entreprises qui utilisent les ODD, mettent cela souvent au centre de leur communication* » (Michel Hublet, 2021).

3.2.2. LES BARRIÈRES LIÉES À L'UTILISATION DES ODD DANS LES ENTREPRISES

Après avoir étudié les incitants, nous pouvons étudier les freins à l'amélioration de la durabilité et de l'utilisation des ODD dans les entreprises.

Divers éléments qui freinent les entreprises à l'utilisation des ODD sont ressortis des entretiens qualitatifs et du questionnaire quantitatif. Tout d'abord concernant la soutenabilité, 56% des répondants nous indiquent que les freins principaux sont (1) le manque de ressources financières et (2) la difficulté de mesurer et suivi la soutenabilité dans son entreprise. 44% des répondants estiment que le manque de ressources humaines est une réelle barrière à l'implémentation de la soutenabilité dans l'entreprise. 44% estiment qu'un des freins à davantage de soutenabilité est le manque d'implication de leurs parties prenantes. Le manque de connaissance représente pour 31% des répondants un obstacle à la soutenabilité dans leur entreprise. Enfin, 19% estiment qu'il y a un manque de volonté en interne et 6% indiquent être limités des critères liés au secteur.

Les principaux freins rencontrés par les PME concernent donc les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre d'une stratégie durable. Pour Drouillon (2021), ce sont surtout des freins psychologiques. « *Une entreprise, et c'est aussi le cas pour une PME, se doit d'investir du temps dans sa Recherche & Développement pour continuer à se développer. La soutenabilité, si on a envie de l'intégrer à l'entreprise, est de la Recherche & Développement. Une entreprise doit pouvoir travailler sur sa Recherche & Développement* ». Une entreprise qui arrive à faire cohabiter la gestion opérationnelle de l'entreprise et la Recherche & Développement est une organisation ambidextre (Drouillon, 2021). Les entreprises n'ont pas le choix que de s'adapter à l'environnement et aux marchés qui évoluent rapidement. Le conseil qu'il donne aux PME qui ont peu de moyens financiers et peu de temps, est de consacrer un moment par semaine aux objectifs qu'elles se sont fixées. Travailler sur un petit projet à la fois est déjà une bonne chose, tant qu'il y a de vrais résultats dans les mois qui suivent.

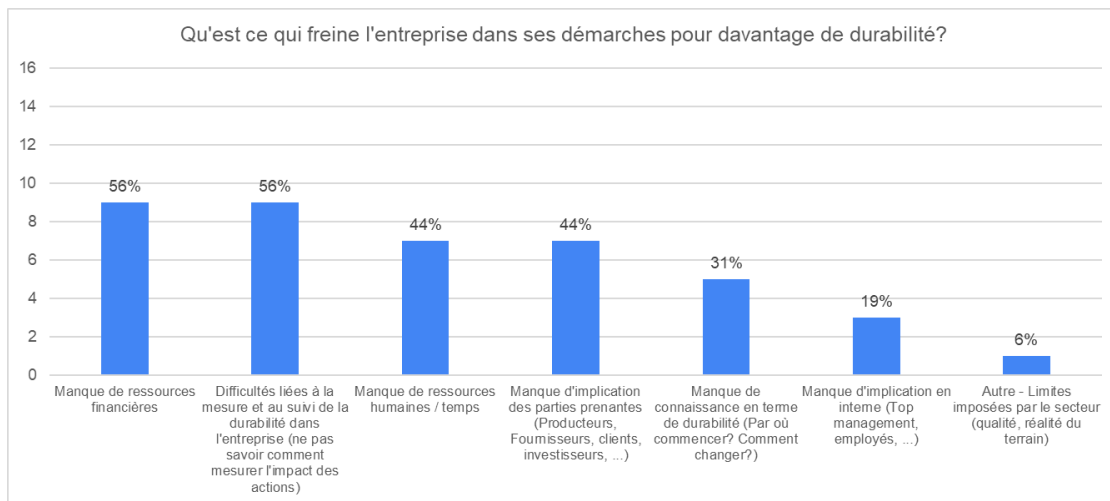


FIGURE 28 : BARRIÈRES LIÉES À LA SOUTENABILITÉ

Grâce à notre étude qualitative, nous découvrons rapidement que les barrières aux ODD diffèrent en fonction de la taille de l'entreprise.

Les grandes entreprises évoquent en premier lieu des **barrières humaines**. Ces barrières humaines touchent différentes parties prenantes et ont des causes diverses. Parmi les barrières humaines internes à l'entreprise il y a les actionnaires, le personnel et les managers. Les actionnaires ont, dans la majorité des cas, une grande influence sur les décisions stratégiques des entreprises. Alors qu'une partie des actionnaires tend à s'intéresser de plus en plus aux projets soutenable, l'autre partie cherche des projets à court terme et qui vont leur apporter rapidement des bénéfices. Ces derniers ont tendance à voir les initiatives soutenables et l'utilisation ODD comme une perte de temps et d'argent (Spelkens, 2021). Spelkens (2021) insiste dans ce cas sur l'importance de convaincre les investisseurs que les projets soutenable représentent un avantage compétitif pour l'entreprise. Le personnel peut, quant à lui, également être un frein pour l'entreprise. Il y a de façon générale toujours des réticences aux changements.

« Convaincre 200 000 personnes de changer de mode de fonctionnement c'est très, très long. Il y a des réticences parce que les gens n'aiment pas le changement. Les gens n'aiment pas modifier leur mode de travail. Il faut leur prouver qu'ils ne vont pas perdre de temps, d'énergie et d'argent » (Jacques Spelkens de Engie).

Une réticence aux initiatives soutenables qui peut exister chez les managers, s'explique autrement que pour le personnel. Dans un entretien accordé à des étudiants de l'UCL, Spelkens (2018) expliquait que certains managers ont tendance à être fortement focalisés sur les performances et résultats financiers à atteindre afin de développer leur carrière. Les objectifs environnementaux et ceux liés à l'inclusion sociale sont, dans ce cas précis, perçus comme étant des contraintes et des obstacles au développement de leur carrière. Chez Engie, ce frein a été solutionné en offrant des bonus liés aux ODD et non plus uniquement liés aux performances financières des managers. Cependant, ce frein est encore présent dans de

nombreuses entreprises et peut saboter les initiatives mises en place dû à un manque d'engagement du personnel (Spelkens, 2018).

Une autre difficulté pour les grandes entreprises en terme de durabilité est **la perte de contrôle** qu'il peut y avoir de, par leur taille. De Vroey (2021) affirme, par exemple, que « *les grands défis sont les choses qui ne sont pas dans les mains de Delhaize* ». Cela concerne tant les partenaires commerciaux (des marques qui n'ont pas l'intention de changer) que les entreprises avec lesquelles Delhaize sous-traite. Pour Engie, la **communication interne** entre filiales présentes dans différentes parties du monde représente un vrai défi. S'assurer que les valeurs et engagements de l'entreprise soient partagés dans les différentes filiales, et malgré les contextes variés, est très difficile (Spelkens, 2021).

« Quand on parle de multinationale, souvent elles ont des headquarters mais elles ont aussi des filiales un peu partout, des usines de production. On ne sait pas toujours très bien qui fait quoi au niveau durabilité » (Michel Hublet de CSR Europe).

Nous remarquons que les barrières évoquées jusqu'à présent concernent principalement les grandes entreprises. De par leur taille, ces entreprises doivent convaincre un grand nombre de personnes à s'engager pour la réalisation des ODD. Les petites entreprises ne rencontrent généralement pas ce problème car elles ont moins de personnes à convaincre. Cependant, les petites entreprises font, elles aussi, face à certaines barrières quand il s'agit des ODD. Les barrières que nous allons identifier ci-dessous sont particulières aux petites entreprises et proviennent en majorité des réponses obtenues au questionnaire quantitatif.

D'après les commentaires laissés par les répondants à notre questionnaire, la réticence principale à l'utilisation des ODD est le fait que, même s'il est relativement simple à comprendre, c'est un outil **trop théorique** et **trop vaste**. Les ODD sont intéressants en terme de compréhension des objectifs liés au développement soutenable, mais sont difficiles à appliquer en pratique. Les ODD ne donnent pas de conseils quant aux actions concrètes à développer pour atteindre les objectifs. Les PME semblent se noyer dans les informations théoriques allant de pair avec les ODD.

Ensuite, les ODD semblent être lourds pour les PME en terme de **ressources humaines**. Les répondants ont le sentiment de manquer de personnel, de temps et de connaissances pour utiliser les ODD efficacement. Les entrepreneurs ont l'impression que l'outil des ODD a été créé pour des experts de la soutenabilité. Or, la majorité des répondants aux questionnaires sont des entrepreneurs qui n'ont pas de connaissances particulières sur le développement soutenable. De ce fait, ils estiment que les ODD ne s'adressent pas à eux.

Certains répondants affirment dans les commentaires laissés aux questionnaire qu'il leur est difficile de voir un lien direct entre les ODD et leurs activités. Dans ce cas, les ODD ne paraissent **pas pertinents** car ils ne concernent pas la mission de l'entreprise. Les entrepreneurs ne voient pas de lien entre les différents objectifs à réaliser et la façon dont ils pourraient y contribuer.

Ensuite, vient, d'après Michel Hublet (CSR Europe, 2021) , la difficulté de :

*« la **traduction** de tout ce qui est demandé par les gouvernements et la Commission Européenne vers les entreprises. Il y a, par exemple, un certain nombre de législations de directives qui vont sortir. Si les entreprises doivent traiter tout ça, ça devient incompréhensible, c'est trop »*

Il peut être difficile pour les entreprises de savoir concrètement ce qu'un des ODD veut dire pour eux. D'où l'importance des organisations qui servent d'intermédiaires entre les gouvernements et les entreprises afin de faciliter la compréhension (Hublet, 2021).

Enfin, les experts et autres répondants estiment que les ODD n'ont pas de plus-value à leur apporter car ils ne permettent **pas de mesurer** leurs impacts.

3.2.3. BILAN QUANT À L'UTILISATION DES ODD DANS LES ENTREPRISES

Les analyses faites jusqu'à présent, nous permettent déjà d'observer certaines tendances importantes par rapport aux ODD. Ces observations sont les premiers éléments qui nous permettent de vérifier la véracité de l'hypothèse émise : les ODD peuvent servir d'outil de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi de la soutenabilité dans les entreprises.

La première observation intéressante est le fait que les ODD sont interprétés par la majorité des entreprises comme étant le cadre de référence des objectifs à atteindre face aux enjeux sociaux et environnementaux. Faciles à comprendre par tous, ce langage commun permet aux acteurs économiques d'identifier les attentes des gouvernements en terme de développement soutenable.

Par ailleurs, les ODD peuvent représenter un outil efficace pour les entreprises qui ont la possibilité de les utiliser. Les ODD aident ces entreprises à structurer leur stratégie, booster leurs innovations techniques, améliorer leurs performances, améliorer leur positionnement sur le marché, améliorer leur réputation et communiquer quant à leur stratégie durable.

Cependant, malgré les nombreux incitants à l'utilisation des ODD, un grand nombre d'entreprises ne souhaitent pas s'en servir dans leur stratégie. De nombreux freins ont été soulevés par les entreprises quant à l'utilisation des ODD dans leur stratégie. Les principales barrières concernent le caractère trop théorique des ODD, les connaissances et le temps nécessaires pour les utiliser efficacement, les difficultés de traduction des ODD en initiatives concrètes et le manque d'outil permettant de mesurer l'évolution des ODD dans les entreprises. L'utilisation des ODD semble inadaptée, voire même inaccessible, pour de nombreuses entreprises. Nous avons pu remarquer que les PME semblent rencontrer plus de difficultés à les utiliser comparativement aux grandes entreprises. Cette observation doit néanmoins être nuancée car certaines PME ont utilisé les ODD pour établir leurs stratégies alors que certaines grandes entreprises ne les ont pas utilisés malgré qu'ils en avaient les moyens.

La majorité des entreprises interrogées ne souhaitent pas utiliser les ODD dans leur stratégie. Cela ne signifie cependant pas qu'elles ne souhaitent pas améliorer leur soutenabilité. Delhaize et Färm travaillent sur leur soutenabilité sans se servir des ODD. CSR Europe et Metamorphosis accompagnent des entreprises dans leur transformation sans utiliser l'outil des ODD. De plus, sur les seize entreprises du questionnaire quantitatif qui affirmaient vouloir travailler sur leur soutenabilité, treize d'entre elles projettent de le faire sans se baser spécifiquement sur les ODD. Les motivations qui poussent les entreprises du questionnaire à vouloir améliorer leur soutenabilités sont de différentes natures. La motivation qui ressort le plus souvent est la volonté **d'améliorer ses impacts environnementaux et sociaux**. Ensuite, vient le motif qu'une entreprise soutenable a meilleure **réputation**. En troisième position vient le fait que la soutenabilité représente **des intérêts économiques** pour les entreprises.

Les **gains d'efficience** et la **pression des parties prenantes** viennent compléter les motivations des entreprises à s'engager pour des modèles plus soutenables.

Les constats sont clairs ; la quasi-totalité des entreprises sondées ont la volonté et l'ambition d'inscrire la soutenabilité dans leur stratégie de développement. Si les intentions ne manquent pas, pourquoi les résultats ne sont-ils que peu, voire pas du tout, visibles dans l'évolution des enjeux sociaux et environnementaux ? C'est ce que nous allons tenter de comprendre dans la suite de notre analyse, consacrée à la mise en œuvre concrète de ODD et stratégies soutenables ainsi que son évaluation et son suivi.

A ce stade de notre recherche nous pouvons estimer que l'hypothèse émise au début des recherches « **Les ODD peuvent être utilisés comme outil de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi de la soutenabilité dans les entreprises** » ne peut pas être confirmée sur base de nos recherches déjà présentées. Jusqu'à présent, nous pouvons avancer que les ODD doivent être adaptés pour pouvoir être utilisés par toutes les entreprises. De plus, l'utilisation des ODD ne semble pas assurer des progrès systématiques face aux enjeux sociaux et environnementaux. Les ODD à eux seuls ne semblent pas former un outil efficace à la mise en œuvre, à l'évaluation et au suivi de la soutenabilité dans les entreprises. Nous allons développer ce point dans les parties qui suivent.

3.4. MISE EN ŒUVRE DE LA SOUTENABILITÉ DANS LES ENTREPRISES

Nous venons de le voir ; une grande partie des entreprises affirme vouloir implémenter la soutenabilité dans leur stratégie. Cependant, les progrès sociaux et environnementaux dans le secteur privé ne se voient pas suffisamment.

Dans cette partie, nous allons analyser comment les stratégies de soutenabilité sont construites. Dans un premier temps, nous verrons cela sous l'axe des produits et ensuite sous l'axe des parties prenantes. Nous aborderons ensuite la façon dont ces stratégies doivent être mises en œuvre afin d'en obtenir des résultats tangibles. Enfin, nous clôturerons cette partie de l'analyse en analysant les moyens dont les entreprises disposent pour mesurer l'efficacité de leurs initiatives.

Avant de commencer notre analyse, notons que chaque entreprise adapte le processus de mise en œuvre en fonction de sa mission, de son contexte, de ses parties prenantes et de ses moyens. Il existe autant de plans d'actions que d'entreprises en terme de soutenabilité. Ceci vient également du fait que, comme nous l'avons vu au début de notre analyse exploratoire, la notion de soutenabilité est très large et laisse beaucoup de libertés aux entreprises quant aux priorités à mettre en œuvre (Debontridder, 2021).

3.4.1. MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES SOUTENABLES : PRODUITS

Notre étude quantitative nous permet d'identifier à quels niveaux l'entreprise souhaite s'améliorer en terme de durabilité. La majorité des améliorations souhaitées sont directement liées aux produits des entreprises : leur emballage (75%), leur transport et logistique (75%), les producteurs et/ou fournisseurs (44%), leur composition (44%).

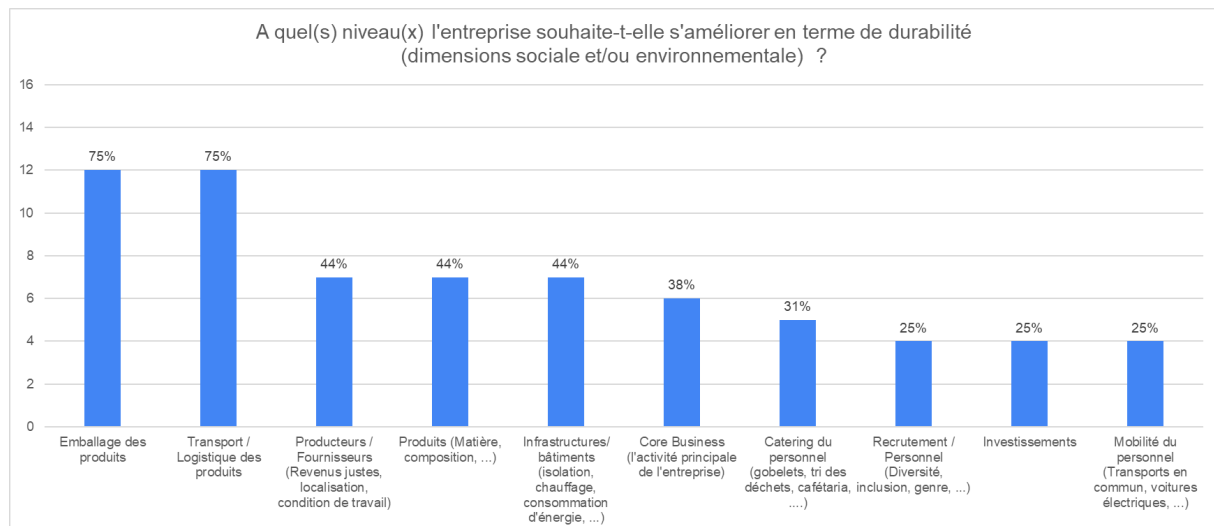


FIGURE 29 : AMÉLIORATION DE LA SOUTENABILITÉ À DIFFÉRENTS NIVEAUX

Nous remarquons des similarités entre les réponses du questionnaire et la stratégie de Delhaize. En effet, la stratégie durable chez Delhaize est très fort axée sur les produits. L'entreprise veut des produits qui soient bons pour la planète, pour les personnes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement et pour les consommateurs (De Vroey, 2021). De ce fait, Delhaize fixe ses objectifs en partant de sujets précis (tels que la déforestation, la surpêche, les conditions de travail chez les producteurs) et qui ont un lien direct avec leurs produits. Une fois les sujets identifiés, ils remontent la chaîne de valeur en partant des produits. Les questions au départ de leurs stratégies durables sont les suivantes : quels sont les problèmes qu'on adresse ? Quels sont les produits/ ingrédients qui sont concernés ? Quelle est la solution ?

La mise en œuvre de la stratégie soutenable chez Färm s'établit, en partie, au niveau des produits. Les produits sont sélectionnés par rapport à leurs caractéristiques. Färm se sert notamment des critères du « Farnoscore » pour estimer la soutenabilité de chacun des produits. Cet outil reprend divers critères (définis en interne) et permet d'évaluer les externalités générées par les produits. Notons que la stratégie de soutenabilité chez Färm a pour objectif de proposer des produits sains pour l'environnement et le consommateurs, tout en restant accessibles à tous. Färm mise en effet également sur l'inclusion sociale et veut proposer des produits sains à tous les consommateurs. La stratégie n'est dès lors pas nécessairement de maximiser le Farnoscore pour tous les produits mais de proposer des produits sains à différents prix (Meersseman, 2021). L'implémentation de la soutenabilité chez

Färm se fait via des analyses de produits en interne et le suivi de satisfaction de chacune de leur parties prenantes.

3.4.2. MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES SOUTENABLES : PARTIES PRENANTES

Nos études qualitative et quantitative mettent en lumière le rôle des parties prenantes dans la mise en œuvre de stratégies soutenables. Nous allons voir que l'influence des parties prenantes dans les prises de décision en terme de soutenabilité, varie fortement selon la taille des entreprises.

Notre étude quantitative, qui, pour rappel, est constituée d'une majorité de start-ups, semble indiquer que ce sont essentiellement les dirigeants, puis les cadres et dans une moindre mesure le personnel qui peuvent s'impliquer dans l'orientation durable de l'entreprise. Les parties prenantes externes à l'organisation stratégique ne semblent que peu impliquées dans les prises de décisions. Cela ne veut néanmoins pas dire qu'elles n'ont aucune d'influence sur les choix stratégiques des entreprises en terme de soutenabilité. Cependant, l'influence dans les petites entreprises sur les questions de soutenabilité provient principalement des personnes internes à l'entreprise.

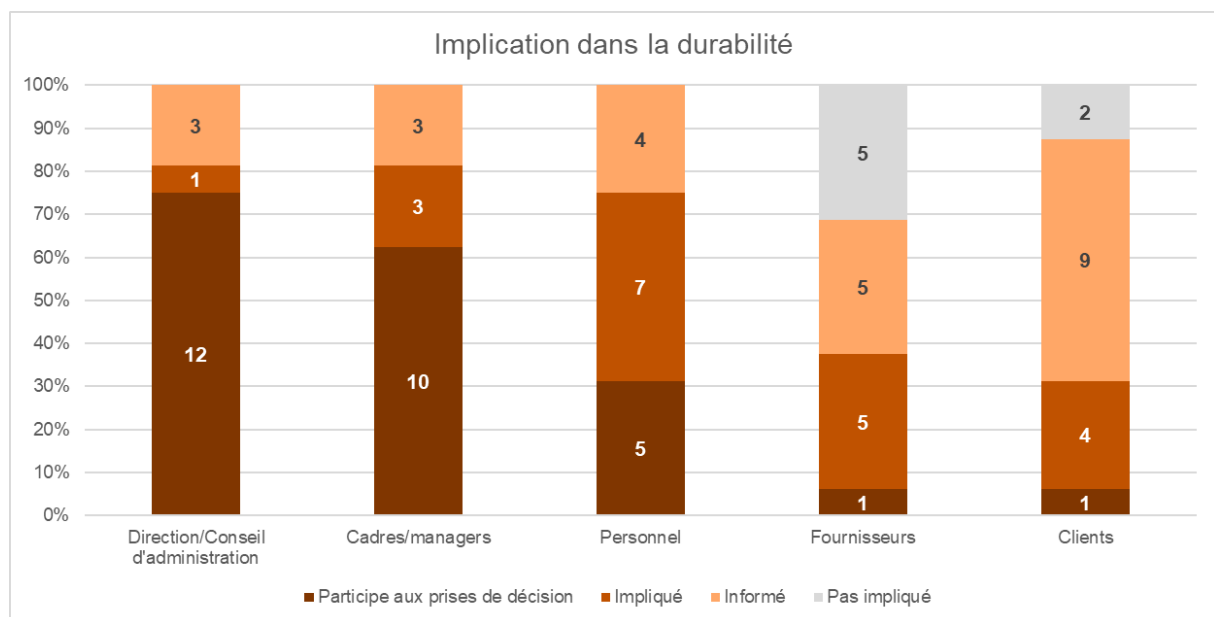


FIGURE 30 : LE NIVEAU D'IMPLICATION DES PARTIES PRENANTES DANS LA SOUTENABILITÉ

Michel Hublet (2021) souligne bien l'importance de l'implication des dirigeants d'entreprise.
« Le point de départ est d'avoir un engagement et une volonté du top-level, il faut qu'il y ait de l'implication de leur côté. Si ça ne vient pas du top management, si ils ne disent pas « on veut travailler sur la durabilité de l'entreprise » alors, même s'il y a une équipe qui travaille sur la durabilité, les actions n'iront pas très loin ».

Les éléments qui ressortent de notre étude qualitative sont quelques peu différents de l'étude quantitative.

D'après Hublet (2021), le point de départ de l'élaboration d'une stratégie soutenable est de **définir les attentes des parties prenantes** de l'entreprise.

« Qu'est-ce qui vient des gouvernements par rapport aux ODD, qu'est-ce qui vient du Green Deal de la Commission Européenne ? Qu'est-ce que les gouvernements, ONG et autres associations attendent de l'entreprise ? Qu'est-ce que les parties prenantes attendent d'une entreprise automobile ou bancaire, par exemple, au niveau durabilité ? »

Une fois que l'on connaît les attentes, il est important **d'identifier ce que fait l'entreprise** exactement dans ces domaines. *« Il faut voir ce qui existe au niveau de l'engagement pratique de l'entreprise dans le domaine de la durabilité »* (Michel Hublet de CSR Europe, 2021). L'étape d'après consiste à comparer les attentes des parties prenantes et l'engagement de l'entreprise afin de **définir les priorités**.

« Cela nous permet d'identifier les « main gaps » : la différence entre ce qui se fait et définir les attentes pour lesquelles on ne fait encore rien. On définit alors une stratégie avec des axes et puis un plan d'action et des choses plus détaillées » (Michel Hublet de CSR Europe, 2021).

Bien que CSR Europe ne semble pas se baser explicitement sur le cadre théorique des ODD lorsqu'ils accompagnent les entreprises européenne dans leur transformation, on remarque que le processus de mise en œuvre est très similaire à ce qui est proposé par le SDG Compass.

Chez Engie, **il y a une volonté d'intégrer les 17 ODD à toutes les activités de l'entreprise** en estimant les impacts que chacune des activités a sur les différents objectifs.

« Chaque fois que l'on fait un projet, qu'on répond à un appel d'offre, que l'on fait un recrutement ou qu'on développe un nouveau projet industriel, on fait chaque fois et systématiquement allusion aux 17 ODD. Donc toutes les activités de l'entreprise sont tournées autour de ces ODD » (Jacques Spelkens de Engie, 2021).

Ceci s'est concrétisé en interne par trois grandes étapes : la **formation** des managers et du personnel, la **sensibilisation** du personnel et des fournisseurs quant aux enjeux sociaux et environnementaux et la **communication** des avancées faites par l'entreprise en terme de soutenabilité, tant en interne qu'en externe. Nous constatons que les parties prenantes internes à l'entreprise sont impliquées directement à la mise en œuvre des ODD dans la stratégie. D'autre part, Spelkens (2021) affirme que les parties prenantes externes à l'entreprise jouent un rôle important dans l'établissement et la mise en œuvre des stratégies soutenables. Ainsi, 60% des parties prenantes externes stimulent Engie lors de la mise en œuvre. Ces parties prenantes sont les ONG environnementale et sociale, la presse, les consommateurs, les communautés touchées par les projets d'Engie et le monde politique. Celles-ci sont un moteur de changement pour l'entreprise et les pousse à se renouveler sans cesse (Spelkens, 2021).

Chez Delhaize, les problématiques liées aux produits sont identifiées par une équipe en interne. Ces problématiques sont ensuite priorisées en fonction des attentes des parties prenantes. Nous remarquons que, comme pour Engie, les parties prenantes ont une influence importantes dans les objectifs identifiés par l'entreprises. Cela correspond également aux

dières de Michel Hublet. D'autre part, les parties prenantes, en plus d'aider à la priorisation des problématiques identifiées par l'entreprise, proposent des problématiques à adresser. Delhaize est par exemple attentif aux demandes des consommateurs. Certaines problématiques viennent alors directement des clients. De Vroey (2021), parle d'un mélange de push et de pull. Ils sont poussés les consommateurs, les ONG et la presse. Ces demandes doivent ensuite grandir en interne, c'est le rôle de département « durabilité » chez Delhaize.

Chez Färm, du fait de son statut de coopérative, les parties prenantes ont un pouvoir décisionnel quant à la stratégie de l'entreprise.

Pour Briec Debontridder (The Shift, 2021), la clef de la mise en œuvre des thématiques soutenables est de

« créer des liens, des synergies entre tous les acteurs économiques ». « Si on a un membre qui est à la recherche d'une expertise sur le climat et la définition d'actions de réduction de l'empreinte carbone, alors on va aller chercher un autre membre qui a cette expertise et qui va pouvoir l'apporter au membre qui en a besoin ».

La collaboration entre et avec les parties prenantes internes et externes à l'entreprise serait une conditions nécessaire à la réalisation des ODD.

3.4.3. MISE EN ŒUVRE DES STRATÉGIES SOUTENABLES : LE DÉLAI

Nos études quantitative et qualitative nous ont permis d'observer une réelle motivation d'un grand nombre d'acteurs d'enclencher des démarches pour améliorer leur soutenabilité. Cependant, malgré des stratégies de mise en œuvre axées sur les produits et malgré le rôle important des parties prenantes dans la transformation du business model, les changements ne semblent pas s'opérer assez vite, par rapport à l'évolution des crises climatique, environnementale et sociale. Le facteur au centre du problème semble dès lors être la lenteur et l'inertie au changement dans les entreprises par rapport à la vitesse de l'évolution des crises climatique, environnementale et sociale. Les délais de mise en œuvre semblent être trop long et seraient une des cause du manque d'initiatives proposées par les entreprises.

D'après Phillippe Drouillon (Metamorphosis, 2021), une des causes de cela pourrait être liée au fait que *« la mise en œuvre à court terme de la soutenabilité est très peu abordée dans les entreprises ».*

La notion de soutenabilité est très souvent perçue comme étant une solution qui se matérialise sur le long terme. Cela provient, d'une part, du fait que les conséquences des activités économiques doivent être mesurées sur le long terme (car les impacts environnementaux et sociaux générés ne se voient pas directement). D'autre part, la transition vers un business model soutenable nécessite des investissements sur le long terme car les grands changements nécessitent du temps.

Drouillon (2021) insiste sur l'importance de ne pas confondre la mission de l'entreprise – ses ambitions de transformations massives- qui s'inscrit sur le long terme, et la stratégie de mise en œuvre, qui doit s'opérer sur le court terme. Confondre mission et objectifs, amènerait les entreprises à travailler sur des stratégies et objectifs sur plusieurs années, ce qui ne semble pas efficace au vu de l'urgence qu'il y a d'agir. C'est précisément cet aspect-là qui a été soulevé lors de l'échange avec Philippe Drouillon (2021) :

« Les entreprises restent trop au niveau stratégique. Ils travaillent sur des stratégies à mettre en place sur différentes années, ce n'est pas suffisant. Si on veut observer de vrais changements, les entreprises doivent fixer des objectifs de résultats à court terme, c'est-à-dire dans les 3 mois ».

Annoncer une stratégie soutenable est une déclaration de bonne intention mais n'est pas utile sans actions concrètes. Les entreprises devraient avoir une approche orientée résultats et développer des projets pour les atteindre.

L'approche orientée résultats, consiste à diviser un objectif en différents projets. L'idée est que ces « petits » projets soient mis en œuvre dans les 3 mois et que des résultats concrets soient visibles. Ce format de mise en œuvre permet de tester rapidement la validité du processus. Si les résultats sont atteints, on peut continuer par itération aux objectifs suivants. L'entreprise qui ne parvient pas au résultat souhaité, a l'avantage se rendre compte rapidement que la méthode utilisée ne convenait pas. Cela indique qu'il y a des problèmes de mise en œuvre. Drouillon (2021) insiste sur le fait que les problèmes de mise en œuvre sont souvent liés à un manque de moyens délivrés par rapport aux ambitions qui étaient communiquées. Cette approche encourage les entreprises à se concentrer sur les résultats à obtenir et plus sur des stratégies à long terme qui n'aboutissent pas.

3.4.4. MISE EN ŒUVRE DE STRATÉGIES SOUTENABLES : LA MESURE DES INITIATIVES

La mesure de la mise en œuvre des stratégies de soutenabilité est un point essentiel dans la contribution des entreprises aux ODD. Pour Spelkens (2021), il est indispensable que les entreprises puissent évaluer leur soutenabilité car *« c'est grâce à la mesure de la durabilité que la durabilité s'installe »* (Spelkens, 2021). En effet, si nous ne pouvons pas mesurer l'évolution de notre soutenabilité, nous ne pouvons ni prouver son efficacité, ni convaincre les gens de s'y intéresser.

Notre étude quantitative a soulevé la difficulté de mesurer la soutenabilité des entreprises (voir Figure 27). Plus de la moitié des répondants affirment ne pas savoir mesurer l'impact des initiatives mises en place. Par ailleurs, la quasi-totalité des dirigeants de start-ups ayant répondu au questionnaire, disent ne pas posséder d'indicateurs extra-financiers permettant de mesurer les dimensions sociales et environnementales de l'entreprise. Les (très) petites entreprises de notre questionnaire semblent avoir en commun de ne pas réussir à mesurer leur soutenabilité. Cette problématique sera développée davantage dans la partie suivante de notre recherche.

Notre étude qualitative semble, au contraire, indiquer que les grandes entreprises possèdent des outils leur permettant de mesurer l'évolution des dimensions environnementales et sociales. Nous allons passer en revue comment les entreprises s'y prennent.

Dans de notre revue de littérature, nous avons évoqué l'outil mis en place par le UN Global Compact pour guider les entreprises dans la réalisation des ODD. Cet outil, le SDG Compass, propose dans ce cadre-là des indicateurs de mesure permettant d'évaluer les impacts des entreprises sur les dimensions environnementales et sociales.

Chez Engie, 22 KPIs extra-financiers ont été créés suite à l'intégration des ODD dans leur stratégie. Ces KPIs mesurent les progrès environnementaux et sociaux faits par l'entreprise.

« On a mis en place des KPIs extra-financiers. Ceux-ci ne sont pas liés au business mais à la consommation d'eau , à l'émission de CO2, au nombre de personnes en situation de handicap dans le groupe, au pourcentage de femmes etc. Il y a 22 KPIs qui sont mis sur le même pied d'égalité que les KPI financiers. Chaque business unit fait un reporting annuel au headquarters du groupe sur ces 22 KPI » (Spelkens, 2021).

Ces KPIs sont utilisés pour communiquer quant aux engagements d'Engie en externe. Les experts en soutenabilité chez Engie ont établi des indicateurs spécifiques pour chacun des 22 KPIs. Ces indicateurs sont des instruments que les managers et le personnel utilisent quotidiennement afin d'aligner leurs activités aux engagements de l'entreprises. L'ensemble de ces outils de mesure donne à Engie une indication des améliorations à faire dans les différents domaines. L'évaluation continue permet de faire le suivi d'année en année et de s'assurer que des progrès sont faits pour chacun des ODD (Spelkens, 2021).

Chez Delhaize, plus de 60 KPI sont élaborés pour tracer les progrès fait au niveau des différents sujets sur lesquels ils travaillent (De Vroey, 2021). Ces indicateurs ont été développés par les experts en soutenabilité chez Delhaize. Certains sont propres aux sujets abordés dans l'entreprise, d'autres sont fortement inspirés des indicateurs mis à disposition des entreprises par le SDG Compass (De Vroey, 2021). De Vroey (2021) insiste sur l'importance de développer des indicateurs que des personnes externes à l'entreprises peuvent comprendre. Tous leurs indicateurs sont en ligne avec ceux proposés par le SDG Compass afin de pouvoir être comparés avec d'autres entreprises du même secteur. La difficulté liée au suivi de la soutenabilité chez Delhaize est principalement marquée par les ressources humaines que cela nécessite.

Ces deux entreprises ont en commun d'être de grandes structures qui possèdent chacune un département dédié aux projets de soutenabilité dans l'entreprises. Les évaluations et le suivi des initiatives en lien avec les enjeux environnementaux et sociaux sont fait par des experts. Grâce à cela, ces entreprises ont le temps et les connaissances nécessaires au suivi de leur soutenabilité. Spelkens (2021) et De Vroey (2021) admettent néanmoins que la tâche est compliquée. L'environnement de travail change rapidement et le suivi doit se faire de façon

continue. Bien entendu, au plus une entreprise est grande, au plus le suivi se complique car les projets s'étendent sur différents domaines d'activité.

Enfin, nous constatons que Färm a mis en place des critères et indicateurs environnementaux et sociaux sur lesquels ils se basent lors de chacune de leurs activités (Meerssema, 2021). Des enquêtes de satisfaction quant à leurs ambitions environnementales et sociales sont remplies par l'ensemble de leurs parties prenantes. Cependant, nous remarquons que le suivi de leur soutenabilité semble être moins instrumentalisé que pour les deux entreprises précédentes. Selon nous, cela s'expliquerait en partie par le fait que la soutenabilité chez Färm s'inscrit dans l'ADN de l'entreprise, la soutenabilité est à la base de sa mission.

Des outils d'évaluation et de suivi semblent d'autant plus pertinents et nécessaires pour les entreprises qui tentent de transformer leur stratégie que pour celles chez qui la soutenabilité est intégrée à la base de la stratégie. Cela pourrait s'expliquer par le fait que les entreprises ont tendance à retourner automatiquement vers les modes de fonctionnements qu'ils connaissent.

La mesure de la mise en œuvre des stratégies soutenables est indispensable. Alors que les grandes entreprises semblent disposer d'outils adaptés à cela, les petites entreprises semblent manquer, voire ne pas disposer du tout, de moyens pour mesurer leur soutenabilité. La partie suivante de notre analyse sera dès lors consacrée à cette problématique.

3.5. ÉVALUATION ET SUIVI DE LA SOUTENABILITÉ DANS LES ENTREPRISES

Le manque de moyens et d'outils de mesure adaptés aux PME est un réel frein dans la transformation de leur business model. Afin d'amener des pistes de solution à cette problématique, nous avons interrogé, au moyen de notre questionnaire, les dirigeants de PME quant à leur besoins spécifiques concernant l'évaluation de leur soutenabilité.

3.5.1. LES BESOINS SPÉCIFIQUES D'UN OUTIL DE MESURE ADAPTÉ AUX PME

Une question de notre questionnaire concernait l'élaboration d'un outil permettant d'évaluer et de faire le suivi de la soutenabilité dans les entreprises. Nous avons demandé aux répondants d'estimer sur une échelle de 1 (pas du tout intéressé) à 10 (très intéressée) l'intérêt qu'ils portaient pour un tel outil. Des seize répondants, quinze ont répondu entre 6 et 10. La quasi-totalité des répondants est demandeuse d'un outil efficace, claire, accessible et facile d'utilisation.

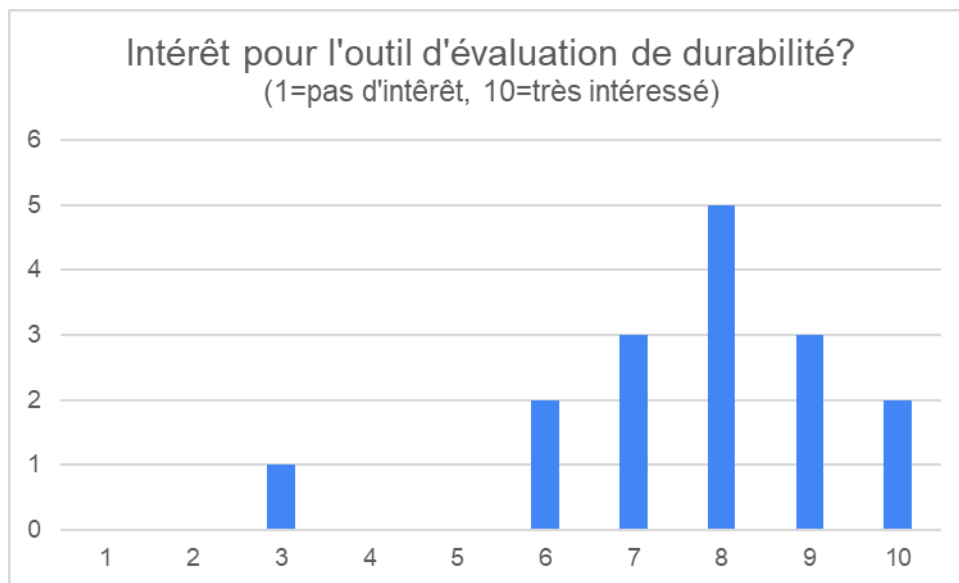


FIGURE 31: INTÉRÊT DES ENTREPRISES POUR UN OUTIL D'ÉVALUATION DE LEUR SOUTENABILITÉ

Les répondants ont ensuite été invités à évaluer sur une échelle de 1 (pas du tout important) à 10 (indispensable) différentes caractéristiques que devrait posséder cet outil de mesure. Cette question nous permet de comprendre comment cet outil doit accompagner les entreprises et quels caractéristiques semblent indispensables à son efficacité. Sur base des réponses données, nous avons pu identifier les trois critères les plus importants de l'outil. Le premier critère est le fait que l'outil doit **conseiller** les entreprises quant aux **axes d'améliorations** sur lesquelles elles doivent se concentrer. Bien entendu, ces conseils doivent se baser sur les résultats personnels à l'évaluation de chaque entreprise.

Le deuxième critère qui intéresse les répondants est que l'outil leur permette de **comparer** leur niveau de soutenabilité par rapport à la **moyenne de leur secteur**. Il peut être intéressant

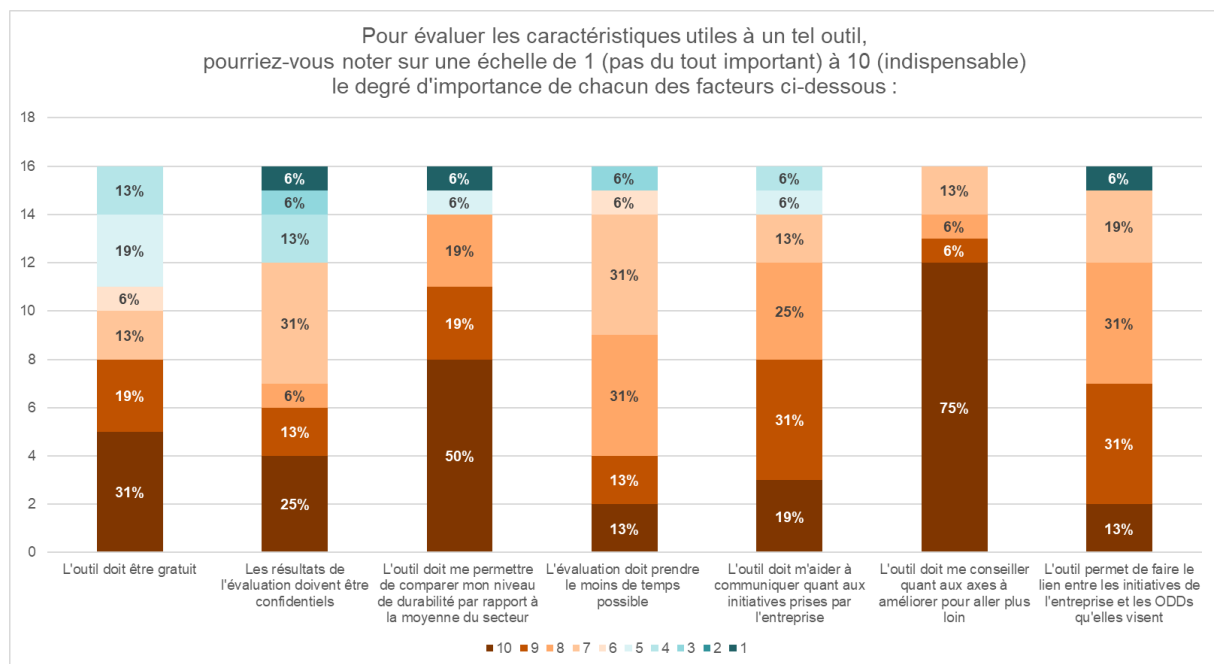


FIGURE 32: IMPORTANCE DE DIFFÉRENTS CRITÈRES POUR UN OUTIL D'ÉVALUATION DE LA SOUTENABILITÉ

pour les entreprises de connaître leur niveau d'engagement par rapport aux autres acteurs du secteur. Si l'entreprise évaluée se situe dans la moyenne supérieure par rapport à son secteur, cela peut la conforter quant à l'efficacité de ses efforts (si le secteur est avancé dans le développement soutenable). Si l'entreprise se situe dans la moyenne inférieure, cela peut être représenter un avertissement par rapport à son manque d'engagement face aux enjeux sociaux et environnementaux, qui pourrait rapidement se transformer en désavantage compétitif pour l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Le troisième point qui paraît important pour les entreprises est que l'outil doit être **gratuit**. La majorité des entreprises ayant répondu aux sondage sont des start-up, ce qui pourrait expliquer le besoin d'un outil accessible à tous, peu importe leurs ressources financières.

La nécessité de bénéficier d'un outil permettant de mesurer l'engagement des entreprises en terme de soutenabilité est un aspect central à la réalisation des ODD. Sur base des entretiens et du questionnaire quantitatif, nous constatons qu'un grand nombre d'entreprises manquent

d'un outil adapté à tous et qui est composé d'indicateurs clairs et mesurables. En plus de mesurer leur engagement, cet outil doit conseiller les entreprises quant aux améliorations à apporter, doit situer le niveau de soutenabilité des entreprises par rapport à leur secteur et il doit être gratuit afin d'être accessible à tous.

3.5.2. LES OUTILS EXISTANTS

Pour répondre à ce besoin, différents outils ont été créés et sont mis à disposition des PME. Nous avons comparé les différents outils présents sur le marché afin de comprendre comment ceux-ci ont été construits. Nous avons concentré nos recherches sur les outils les plus souvent cités dans nos recherches, dans notre étude quantitative et durant nos entretiens. Nous supposons que les outils qui ne sont pas, ou très peu, apparus durant ces recherches devraient être moins pertinents pour les entreprises étudiées.

Nous avons dès lors sélectionné 3 de ces outils d'évaluation qui semblent être adaptés aux PME et qui sont accessibles : le « Social-Ecological Impact Assessment Tool », le « Future Fit Business » et la « Certification B Corporation ». Ces 3 outils semblent avoir le potentiel d'aider les entreprises dans leurs démarches environnementales et sociales. Chacun de ces outils présente des spécificités que les autres n'ont pas et nous semblent dès lors complémentaires.

Social-Ecological Impact Assessment Tool

Cet outil est un outil graphique qui sert à évaluer les dimensions sociales et environnementales de projets. Cet outil fait le lien entre le cadre théorique des 17 ODD et la théorie du « Doughnut Economics ». La théorie de « l'économie du Donut », s'appuie sur le principe qu'il existe un plafond écologique à ne pas dépasser ainsi qu'un plancher social en dessous duquel on ne peut pas passer. Cette théorie est représentée par l'image d'un donut et l'objectif est de d'atteindre les objectifs sociaux minimums et de ne pas dépasser les limites de ce que l'environnement peut nous donner (voir image ci-dessous).

Le social-Ecological Impact Assessment Tool vise à faire le lien entre la théorie du Donut avec les ODD (Doughnuts Economics Action Lab, 2021). Cet outil a l'avantage d'être très visuel pour les entreprises et de les aider à mesurer les impacts environnementaux et sociaux de leurs initiatives. Son côté ergonomique rend l'outil facile à comprendre et est accessible à tous. Il permet d'identifier les 6 ODD qui doivent être atteints lors que chaque initiative afin que celle-ci soit soutenable : les ODD 1 (élimination de la pauvreté), 2 (élimination de l'insécurité alimentaire) et 3 (la santé pour tous) pour le plancher social et les ODD 13 (changement climatique), 14 (vie aquatique) et 15 (vie terrestre) pour le plafond environnemental. Si les 6 ODD sont remplis, l'entreprise pourra travailler sur certains des 11 autres ODD pertinents par rapport à ses initiatives (voir Figure 34). Le point fort de cet outil est qu'il offre une représentation visuelle avec laquelle une entreprise peut travailler lors du développement de ses projets.

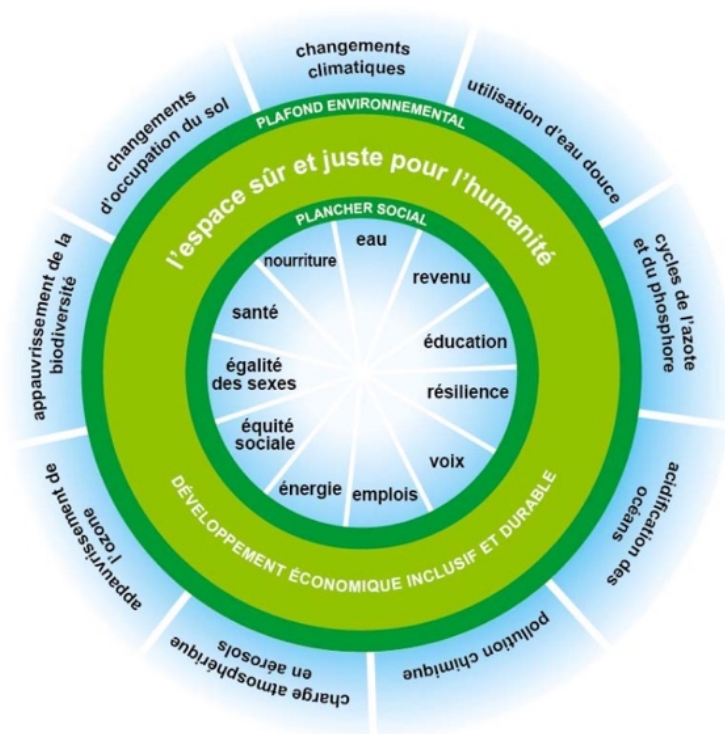


FIGURE 33 : REPRÉSENTATION VISUELLE DE LA THÉORIE DU DONUT

Source : Oxfam France. (2020). *La théorie du Donut : une nouvelle économie est possible*. Récupéré de <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

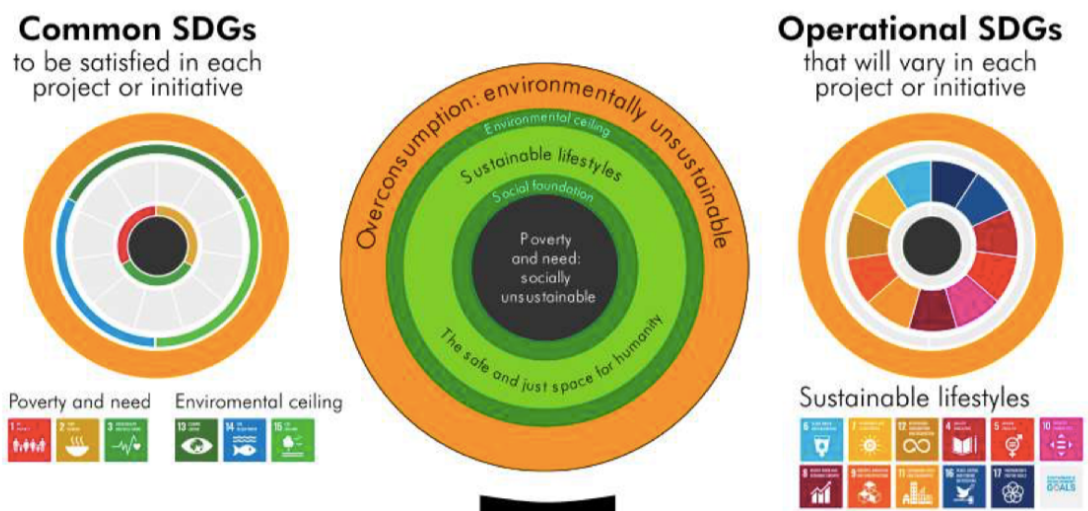


FIGURE 34: REPRÉSENTATION VISUELLE DU "SOCIAL-ECOLOGICAL IMPACT ASSESMENT TOOL"

Source : Doughnuts Economics Action Lab. (2021). *Social-Ecological Impact Assesment Tool. A tool to generate a graphical assesment for social-ecological projects*. Récupéré de <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/98>

Future Fit Business

Nous nous intéressons au Future Fit Business car il est directement en lien avec un des constats fait concernant la mise en œuvre d'initiatives soutenables. Nous avons identifié la problématique liée à la priorisation de certains objectifs en en délaissant d'autres. L'outil présenté ici pourrait être une réponse à cette problématique (Future Fit Business, 2021).

Le Future Fit Business est un outil qui mesure la progression de l'entreprise sur 23 dimensions sociales et environnementales. Cet outil a pour objectif de mesurer les externalités générées par les entreprises sur chacune des 23 dimensions. Cet instrument est basé sur le principe qu'une entreprise soutenable ne génère d'impact négatif sur aucune des dimensions sociales et environnementales. Afin d'atteindre les ODD, les entreprises se doivent d'éliminer tous les impacts négatifs générés par leurs activités. Une entreprise qui, de par ses initiatives, générerait un impact positif sur une dimension mais qui continue à avoir un impact négatif pour les autres dimensions n'est pas soutenable et ne contribue pas à la réalisation des ODD (Future Fit Business, 2021). Cet outil représente de nombreux avantages car il évalue la soutenabilité d'une entreprise dans son ensemble, il s'aligne aux ODD et dès lors très facile à comprendre, il propose des pistes d'amélioration concrètes et il est gratuit. Cependant, son utilisation n'est pas très répandue auprès des entreprises car c'est un outil lourd en terme d'engagements. Les exigences sont nombreuses et il demande une transformation importante des entreprises.

Le point fort de cet outil est sa prise en compte de la soutenabilité dans son ensemble.



FIGURE 36 : PRINCIPE D'ÉLIMINATION DE SES EXTERNALITÉS NÉGATIVES SUR TOUTES LES DIMENSIONS.



FIGURE 36 : PRINCIPE DE GÉNÉRATION D'EXTERNALITÉS POSITIVES LORSQUE L'ENTREPRISE EST EN ÉQUILIBRE

Source : Future Fit Business. (2021). *Make your company fit for the future.*
Récupéré de <https://futurefitbusiness.org/companies/>

Certification B Corporation

La Certification B Corporation nous intéresse dans ce mémoire car c'est un outil répandu auprès des entreprises. Notre questionnaire quantitatif révèle un intérêt important des entreprises pour cette certification. Cinq des seize répondants ont spontanément indiqué qu'ils souhaitaient obtenir la certification B Corporation à court terme.

La certification B Corporation a été créée par l'ONG « B Lab », qui accompagne les entreprises dans la transition vers une économie plus soutenable. Elle a été créée pour toutes les entreprises, grandes et PME, dans le but de les aider à évaluer leur soutenabilité. L'évaluation, qui se fait au travers du questionnaire « B Impact Assesment » a pour particularité qu'il est adapté aux PME. Afin d'obtenir la certification B Coporation, les entreprises doivent remplir tout un tas d'exigences environnementales et sociales. L'évaluation se fait sur base de l'impact que l'entreprise a sur ses travailleurs, sa communauté, l'environnement et ses clients. La gouvernance de l'entreprise est également pris en compte lors de l'évaluation. Le score de l'entreprise augmente en fonction des impacts positifs qu'elle génère sur chacune de ces thématiques. Afin d'obtenir la certification, l'entreprise doit avoir accumulé un minimum de 80 points sur 200 (Shields et Shelleman, 2017). Un des avantage de cet outil est qu'une entreprise doit être réévaluée tous les ans afin de garder sa certification. Cela oblige l'entreprise à continuer ses efforts et lui permet de faire le suivi de sa soutenabilité tous les ans. Un deuxième avantage est qu'il est de plus en plus répandu parmi le monde des entreprises et peut dès lors représenter un avantage compétitif en améliorant la réputation de l'entreprise certifiée. Enfin, l'outil est gratuit et accessibles à toutes les entreprises. D'après Drouillon (2021) qui s'est engagé dans le processus de certification, la limite de cet outil est qu'il peut être lourd pour les PME. De plus, contrairement au Future Fit Business, la certification B Corporation ne tient pas compte de l'importance d'éliminer ses externalités négatives sur l'ensemble des facteurs. Une entreprise certifiée B Corporation est une entreprise qui a mis en œuvre ses engagements environnementaux et sociaux mais n'est pas nécessairement soutenable à tous les niveaux pour autant. Le point fort de cet outil est son évaluation chiffrée et le suivi qu'il permet d'offrir aux entreprises.

Bilan des trois outils

Ces trois outils représentent, selon nous, des pistes de solution importantes pour aider les entreprises à mesurer leurs initiatives et donc de les aider à atteindre des résultats tangibles. Chacun d'entre eux dispose respectivement d'un point fort : représentation visuelle, soutenabilité dans son ensemble et évaluation chiffrée permettant de suivre l'évolution. Bien que les impacts de PME sur les dimensions environnementales et sociales soient moins importants individuellement que ceux des grandes entreprises, vu leur nombre, il est nécessaire qu'elles soient impliquées dans la réalisation des ODD, au même titre que les autres acteurs de la société. Et c'est possible !

Une combinaison de ces trois outils peut être efficace en terme de l'évaluation et du suivi de la soutenabilité des entreprises. Ils répondent tous les trois à la demande des entreprises pour un outil adapté et accessible. Ces outils permettent de mesurer les impacts des entreprises sur différentes dimensions, proposent des pistes d'améliorations et sont accessibles. Cependant, ces trois outils, de par leur exigences, demandent de grandes ambitions et une vraie volonté de participer à la transformation des modèles économiques.

RECOMMANDATIONS

La réponse à la question de recherche « Comment les entreprises peuvent-elles maximiser leur contribution à la réalisation des ODD face aux enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle ? » établie plus tôt dans ce mémoire, est composée de plusieurs pistes de solutions, notamment le fait que les entreprises doivent compléter leurs stratégies par des objectifs à court terme et l'utilisation d'outils adaptés à la mesure et au suivi de leur soutenabilité.

Pour aller plus loin, nous proposons aux entreprises de ne plus voir les ODD comme le seul outil à utiliser mais de combiner différentes méthodes et instruments qui leur sont mis à disposition. Voici une proposition des outils qui permettent, ensemble, de comprendre, d'établir, de mettre en œuvre, de mesurer et de faire le suivi de la soutenabilité d'une entreprise :

- **Les ODD** : ils sont un langage commun aux objectifs mondiaux à atteindre. Ils sont faciles à comprendre de tous et les enjeux concernent toutes les régions du monde.
- **L'approche « agile » orientée résultats** : cette approche assure la mise en œuvre concrète des engagements sociaux et environnementaux en s'éloignant des stratégies et en se concentrant sur les objectifs de résultats à court terme. Les ambitions des entreprises passent d'intentions à des actions et enfin à des résultats.
- **L'outil « Future Fit Business »** : Cet outil oblige les entreprises à agir sur l'ensemble des dimensions sociales et environnementales. Pour être soutenable, une entreprise ne peut générer d'externalité négative sur aucune dimension.
- **La certification B Corporation** : Cet outil permet aux entreprises certifiées de mesurer leur soutenabilité tous les ans. Permet un réel suivi et chiffre l'évolution de l'entreprise sur différents aspects de soutenabilité.
- **Le cadre visuel du « Social-Ecological Impact Assessment Tool »** : Cet outil a pour avantage de combiner deux visions très intéressantes de la soutenabilité, à savoir la théorie du Donut et les ODD. De plus, cet outil graphique est très pratique à utiliser car très visuel.

Idéalement, nous pensons que les PME (et autres entreprises) devraient disposer d'un seul outil combinant les 4 outils cités ci-dessous. Comme nous l'avons vu dans notre étude quantitative, les PME ne disposent pas de beaucoup de temps. Afin que l'outil soit utilisé, il faudrait qu'il soit pratique et facile d'utilisation.

D'autres pistes de solutions que nous n'avons pas eu l'occasion de discuter dans ce mémoire concerne la mise en place d'incitants légaux et de lois contraignantes qui obligerait toutes les entreprises à prendre les enjeux sociaux et environnementaux en compte lors de l'exercice de leurs activités économiques. C'est un sujet riche et très intéressant qui pourrait faire l'objet de recherches complémentaires.

Actuellement, les ODD ne sont pas contraignants, ni pour les États, ni pour les entreprises. Cependant, cela risque de changer dans les années à venir (Hublet, 2021). Des changements s'observent déjà à ce niveau-là, alors qu'aucune loi n'a, pour l'instant, été mise en place. L'entreprise SHELL aux Pays-Bas a été accusée par différentes ONG environnementales de ne pas respecter l'accord de Paris signé par les Pays-Bas. Elle était accusée de contribuer activement aux problématiques environnementales en ne faisant aucun effort face aux enjeux environnementaux. L'entreprise a finalement été condamnée à réduire ses émissions de CO2 de 45% d'ici 2030 (Milieudefensie s.d.). Même si cet événement est, pour le moment, une exception, cela peut être le point de départ d'une législation européenne concernant les enjeux environnementaux.

Le Green Deal en Europe est également présenté comme une piste de solution par Hublet (2021). Ses ambitions d'une Europe neutre en carbone d'ici 2050 exerceront une influence sur les entreprises (Hublet, 2021). Le Green Deal européen est discuté sur un grand nombre de points. Ceci prouve, encore une fois, qu'il n'existe pas de solution miracle aux enjeux sociétaux auxquels nous faisons face. Il est malgré tout important de continuer à proposer et surtout, à tester, des pistes de solutions.

LIMITES

Les analyses ont été faites de la façon la plus poussée possible. Il y a néanmoins des limites aux recherches qu'il est important de souligner.

Malgré les différentes prises de contact, nous n'avons pas pu interroger autant d'experts que souhaité pour notre étude qualitative. Néanmoins, nous disposons d'une variété de répondants et nous avons atteint un point de saturation (Bloor et Wood, 2006).

Une limite est que nous ne disposons que de 19 réponses à notre étude quantitative. Néanmoins, il s'agissait d'un public spécifique qui dispose généralement de peu de temps pour répondre à un questionnaire. Une autre limite à ce questionnaire est qu'il ait été rédigé qu'en français. Le terrain d'étude était donc limité à la Belgique Francophone et à la France. Il aurait pu être intéressant de l'étendre au niveau européen.

CONCLUSION

La notion de développement soutenable est apparue à la fin des années 1970 lorsque de nombreux scientifiques alertaient quant aux conséquences des activités humaines non raisonnées sur l'environnement et le climat. Plus de 50 ans plus tard, les crises climatique et environnementale sont au centre des conversations et la situation ne fait que se dégrader. Des initiatives internationales se sont développées au fil du temps afin d'apporter des solutions qui pourraient inverser les tendances. La dernière grande initiative nous vient des Nations Unies : le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030. 193 pays à travers le monde ont adopté ce programme constitué de 17 Objectifs de Développement Durable à atteindre d'ici 2030. Les gouvernements appellent l'ensemble des acteurs de la société à contribuer à la réalisation de ces objectifs. Les enjeux sont nombreux, la tâche est difficile et l'ambition est grande.

L'objectif de ce mémoire est de comprendre le rôle que jouent les entreprises dans la transition vers un développement soutenable de la société. Pour ne pas perdre l'objectif de vue, nous avons posé la question de recherche suivante :

« Comment les entreprises peuvent-elles maximiser leur contribution à la réalisation des ODD face aux enjeux environnementaux et sociaux de notre siècle ? ».

Nous avons posé les bases de la notion de développement soutenable ainsi que des ODD dans la première partie de ce mémoire, revue de littérature. La deuxième partie du mémoire était consacrée à la collecte de données dans le but de répondre à l'hypothèse suivante :

« Les ODD peuvent être utilisés comme outil de mise en œuvre, d'évaluation et de suivi de la soutenabilité dans les entreprises ». Cette partie de recherche a été divisée en 4 sous-questions :

1. Comment la notion de soutenabilité et les ODD sont-ils interprétés par les entreprises ?
2. Quels sont les incitants et les barrières à l'utilisation des ODD dans les entreprises ?
3. Comment les entreprises mettent-elles en œuvre leur soutenabilité et quel est le rôle des ODD dans ce processus ?
4. Comment la soutenabilité est-elle évaluée et comment les entreprises en font-elles le suivi ?

Différentes conclusions sont ressorties de nos recherches. Les ODD ont l'avantage d'être un langage commun quant aux enjeux sociaux et environnementaux. Malgré les avantages liés à l'utilisation des ODD, de nombreux freins résident et découragent les entreprises à les utiliser. Le cadre (trop) théorique des ODD devrait dès lors être adapté afin d'être accessible à toutes les entreprises. Deux problématiques ont été identifiées lors de la mise en œuvre et du suivi

de la soutenabilité des entreprises : (1) le manque de mise en œuvre des engagements et d'obtention de résultats concrets, (2) les entreprises (surtout les PME) manquent d'outils adaptés pour l'évaluation et le suivi de leur soutenabilité. Différentes pistes de solutions existent pour résoudre ces problématiques. Le manque de résultats tangibles auprès des entreprises serait surtout lié au délai de la mise en œuvre d'initiatives soutenables. Les stratégies élaborées à moyen terme doivent se matérialiser par des actions réalisées à court terme. Une approche orientée résultats permettrait d'atteindre les différents objectifs fixés. La question liée à l'évaluation et au suivi de la soutenabilité dans les PME peut-être adressée grâce à des outils spécifiques adaptés aux PME : le Social-Ecological Impact Assesment Tool, le Future Fit Business et la Certification B Corporation.

Sur base de ces résultats, nous pouvons affirmer que l'hypothèse émise n'est pas vérifiée. En effet, les ODD à eux seuls ne représentent pas un outil efficace et ne permettra de réaliser les Objectifs de Développement Durable. Les ODD ont du potentiel mais doivent être complétés d'une approche orientée résultats et d'outil de mesure accessibles aux PME.

Enfin, nous concluons ce mémoire en affirmant que les entreprises peuvent maximiser leur contribution à la réalisation des ODD en se servant des différents outils et méthodes disponibles sur le marché. Nous ajouterons à cela que la création d'un monde juste et viable ne sera possible qu'avec une réelle volonté des entreprises à inverser les tendances. Du courage et des sacrifices seront nécessaires, mais ne dit-on pas que la fin justifie les moyens ?

"Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible."
Antoine de Saint-Exupéry

BIBLIOGRAPHIE

Abshagen, M. L. (2018). *Highjacking the SDGs: The Private Sector and the Sustainable Development Goals*. Brot für die Welt-Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung eV. Récupéré de https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Analyse/Analyse78-en-v08.pdf

Barnett, M. L. (2007). *Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility*. *Academy of Management Review*. Récupéré de <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275520>

Bloor, M., & Wood, F. (2006). *Keywords in qualitative methods: A vocabulary of research concepts*. Sage. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2014-4-page-67.htm>

Business and Sustainable Development Commission. 2017. *Better Business, Better World*. The report of the Business & Sustainable Development Commission. Récupéré de https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F9.3%2Fbetter-business-better-world.pdf

Brundtland, G. H. (1987). *Our common future*. Oxford University Press, Oxford, GB. Récupéré de <https://idl-bnc-idrc.dspacedirect.org/handle/10625/18365>

Debondtridder, B. (2021, 11 août). Change Facilitator The Shift. (Entretien). Visioconférence.

De Vroey, C. (2021, 2 août). Responsable durabilité Delhaize. (Entretien). Visioconférence.

Doughnuts Economics Action Lab. (2021). *Social-Ecological Impact Assesment Tool. A tool to generate a graphical assesment for social-ecological projects*. Récupéré de <https://doughnuteconomics.org/tools-and-stories/98>

Drouillon, P. (2021, 9 août). CEO Metamorphosis. (Entretien). Appel téléphonique.

European Commission. (2018). *2018 SBA Fact Sheet. Belgium*. Récupéré de <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/3/translations/en/renditions/native>

Evans, S., Vladimirova, D., Holgado, M., Van Fossen, K., Yang, M., Silva, E. A., & Barlow, C. Y. (2017). *Business Model Innovation for Sustainability : Towards a Unified Perspective for*

Creation of Sustainable Business Models. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 597-608. <https://doi.org/10.1002/bse.1939>

Future Fit Business. (2021). *Make your company fit for the future*. Récupéré de <https://futurefitbusiness.org/companies/>

Godard, O., & Hommel, T. (2005). *Les multinationales, un enjeu stratégique pour l'environnement et le développement durable ?* *Revue internationale et stratégique*. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/ris.060.0101>

GRI, UNGC & WBCSD. (2015). *SDG Compass : The guide for business action on the SDGs*. Amsterdam/Geneva. Récupéré de https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

Griggs, D., Stafford-Smith, M., Gaffney, O., Rockström, J., Öhman, M. C., Shyamsundar, P., Steffen, W., Glaser, G., Kanie, N., & Noble, I. (2013). *Sustainable development goals for people and planet*. *Nature*. Récupéré de <https://doi.org/10.1038/495305a>

Hublet, M. (2021, 23 juillet). Senior Director CSR Europe. (Entretien). Visioconférence.

Idowu, S. O., Schmidpeter, R., & Zu, L. (Éds.). (2020). *The Future of the UN Sustainable Development Goals : Business Perspectives for Global Development in 2030*. Springer International Publishing. Récupéré de <https://doi.org/10.1007/978-3-030-21154-7>

Kramer, M. and Porter, E. (2006). Strategy & Society. The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Récupéré de <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>

Kurz, R. (2020). *UN SDGs : Disruptive for Companies and for Universities?* In S. O. Idowu, R. Schmidpeter, & L. Zu (Éds.), *The Future of the UN Sustainable Development Goals : Business Perspectives for Global Development in 2030* (p. 279-290). Springer International Publishing. Récupéré de https://doi.org/10.1007/978-3-030-21154-7_14

Meadows, D. H., Randers, J., & Meadows, D. L. (2013). *The Limits to Growth* (1972). In *The Future of Nature*. Yale University Press. Récupéré de <https://www.degruyter.com/document/doi/10.12987/9780300188479-012/html>

Meersseman, I. (2021, 2 août). Responsable durabilité Färm. (Entretien). Visioconférence.

Milieudéfensie. (s.d.). *The Climate Case against Shell*. Récupéré de <https://en.milieudéfensie.nl/climate-case-shell>

Mhlanga, R., Gneiting, U., & Agarwal, N. (2018). *Walking the Talk : Assessing companies' progress from SDG rhetoric to action*. Oxfam. Récupéré de <https://doi.org/10.21201/2018.3378>

Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : Le Programme de Développement Durable à l'horizon 2030*. Résolution adoptée par l'Assemblée Générale le 25 septembre 2015. Récupéré de <https://www.un.org/press/fr/2015/ag11688.doc.htm>

Nations Unies. (2020). *Rapport sur les Objectifs de Développement Durable 2020*. Récupéré de https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_French.pdf

Oxfam France. (2020). *La théorie du Donut : une nouvelle économie est possible*. Récupéré de <https://www.oxfamfrance.org/actualite/la-theorie-du-donut-une-nouvelle-economie-est-possible/>

PWC. (2019). *Creating a strategy for a better world. How the Sustainable Development Goals can provide the framework for business to deliver progress on our global challenges*. SDG Challenge 2019. Récupéré de <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-2019.pdf>

Réseau action climat France. (2017). *Sans justice climatique, 120 millions de pauvres supplémentaires d'ici 2030*. Récupéré de <https://reseauactionclimat.org/sans-justice-climatique-120-millions-pauvres-supplementaires-2030/>

Sachs, J. D. (2012). *From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals*. The Lancet. Récupéré de [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)

Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). *The Private Sector and the SDGs : The Need to Move Beyond 'Business as Usual'*. Sustainable Development. Récupéré de <https://doi.org/10.1002/sd.1623>

Schmiedeknecht, M. H. (2020). *Social innovation and entrepreneurship supporting the Sustainable Development Goals (SDGs)–fostering social value creation*. In *The Future of the UN Sustainable Development Goals* (pp. 211-225). Springer, Cham. Récupéré de https://ideas.repec.org/h/spr/csrchp/978-3-030-21154-7_10.html

Shields, J., & Shelleman, J. (2017). *A Method to Launch Sustainability Reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment Framework*. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*. Récupéré de [doi:10.33423/jsis.v12i2.798](https://doi.org/10.33423/jsis.v12i2.798)

Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). *The triple bottom line: What is it and how does it work*. Indiana

business review. Récupéré de <http://web.mit.edu/afs.new/athena/course/2/2.813/www/readings/TripleBottomLine.pdf>

Spelkens, J. (2021, 23 juillet). Responsable RSE Engie Benelux. (Entretien). Visioconférence.

SPF Economie. (2017). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants*. Récupéré de <https://economie.fgov.be/fr/file/2516/download?token=PvbeoXly>

Sustainable Development Goals Belgium. (n.d.). *A propos de la politique*. SDGS. Récupéré de <https://www.sdgs.be/fr>

United Nations. (2021). *Belgium. OECD member. Country profile*. <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/belgium>

Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). *Sustainability management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals*. Umweltwirtschaftsforum. Récupéré de doi:10.1007/s00550-016-0407-6

Vivien, F.-D. (2003). *Jalons pour une histoire de la notion de développement durable*. Mondes en développement. Récupéré de <https://doi.org/10.3917/med.121.0001>

Vivien, F. (2007). Introduction. Dans : Franck-Dominique Vivien éd., *Le développement soutenable* (pp. 3-6). Paris: La Découverte. Récupéré de <https://ezproxy.ichec.be:2084/le-developpement-soutenable--9782707139023-page-3.htm>

Waller-Hunter, J. (2002). *La gouvernance au service du développement durable dans le contexte de la mondialisation*. Reflets et perspectives de la vie économique, Tome XLI(1), 19-33. Récupéré de <https://www.cairn.info/revue-reflets-et-perspectives-de-la-vie-economique-2002-1-page-19.htm>

Zaccai, E. (2014). *Le rapport Brundtland*. Université Libre de Bruxelles (ULB), Cours Géohistoire des problèmes de l'environnement. Récupéré de http://homepages.ulb.ac.be/~ezaccai/publications/Rapport_Brundtland.pdf

Zaccai, E. (2002). *Qu'est-ce que le développement durable. Intervention lors du cycle de conférences "Rio, le développement durable 10 ans après" à la Cité des Sciences, Paris*. Centre d'Etudes du développement durable, Université Libre de Bruxelles (IGEAT). Récupéré de http://www.quinoa.be/wp-content/uploads/2012/06/zaccai_DD-definition.pdf

