

Louvain School of Management

L'intégration des Sustainable Development Goals (SDG) dans les PME

Les outils recommandés selon leur finalité

Auteur : Alexandra Wafflard
Promoteur: Valérie Swaen
Année académique 2019-2020

Ce mémoire est le résultat de plusieurs mois de travail au cours desquels j'ai pu compter sur de nombreuses personnes.

Tout d'abord, je suis reconnaissante à la LSM d'avoir développé la majeure en développement durable de Philippe de Woot, qui m'a permis d'étudier des sujets en lien avec mes valeurs.

Ensuite, je remercie chaudement ma promotrice, professeur Valérie Swaen, pour ses conseils constructifs tout au long de ce travail, pour sa disponibilité et pour ses suggestions et propositions. Elle a pu m'orienter lors de mes moments de doutes, et m'a permis toujours d'améliorer la qualité de ce travail.

Je tiens également à remercier toutes les personnes interviewées qui ont pris de leur temps pour que je puisse réaliser des entretiens de qualité, et celles qui ont répondu à mes questions sur les divers outils. Je les remercie pareillement pour l'intérêt porté à mon travail, et pour l'aide fournie lors de la prise de contact.

Enfin, je remercie bien sûr mes amis, en particulier Lauranne, qui ont partagé mes moments de stress dans ces conditions sans précédent, ma famille qui a supporté mes sujets de conversations très limités pendant plusieurs semaines, et mon lapin pour sa présence pendant la rédaction en confinement.

Table des matières

Table des matières.....	I
Liste d'abréviations.....	IV
Liste des figures	IV
Liste des tableaux	V
Introduction	1
Partie 1 - Mise en contexte.....	3
Chapitre I : Les <i>Sustainable Development Goals</i> (SDG)	3
1.1. Le développement durable	3
1.2. Les Sustainable Development Goals	4
1.3. La progression vers les SDG aujourd'hui	7
1.4. Le rôle des entreprises dans l'accomplissement des SDG	9
1.5. L'importance des partenariats dans l'accomplissement des SDG	10
1.6. Attention au « SDG washing »	12
1.7. La « scope » d'analyse	12
1.8. Conclusion	14
Chapitre II : Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)	15
2.1. Les Petites et Moyennes Entreprises en Belgique	15
2.2. Spécificités des PME	16
2.3. Les avantages des PME à l'intégration des SDG	18
2.4. Les obstacles des PME à l'intégration des SDG	19
2.5. Conclusion	21
Bilan de la contextualisation	22
Partie 2 - Les outils d'intégration des SDG dans les PME.....	24

Chapitre I : Sélection des outils et classification.....	25
1.1. Sélection des outils.....	25
1.2. Classification des outils	28
Chapitre II : Méthodologie	31
2.1. Les données recherchées	31
2.2. La méthode de collecte de données	31
Chapitre III : Les outils.....	34
3.1. Les outils d'information	34
<i>Les brochures descriptives.....</i>	<i>34</i>
<i>Les ressources de la Région wallonne</i>	<i>35</i>
<i>Les workshops et ateliers</i>	<i>36</i>
3.2. Les outils d'évaluation et de priorisation.....	36
<i>Radar ODD et MVO – Scan.....</i>	<i>37</i>
<i>SDG Action Manager</i>	<i>39</i>
<i>« An Analysis of the Goals and Targets » par le GRI</i>	<i>40</i>
3.3. Les outils d'implémentation.....	41
<i>The Shift.....</i>	<i>42</i>
<i>La Voka Charter Duurzaam Ondernemen</i>	<i>43</i>
<i>Le Sustatool</i>	<i>45</i>
<i>SDG Accelerator for SMEs</i>	<i>48</i>
<i>Le SDG Compass</i>	<i>50</i>
<i>Certification B Corporation.....</i>	<i>52</i>
<i>Les Normes ISO.....</i>	<i>55</i>
3.4. Les outils de communication	58
<i>La communication en interne.....</i>	<i>58</i>
<i>SDG Voices.....</i>	<i>59</i>
<i>Les associations d'entreprises régionales et leurs prix (la Voka et l'UWE)</i>	<i>60</i>
<i>Belgian SDG Charter for Development</i>	<i>60</i>
<i>Le UN Global Compact</i>	<i>61</i>
<i>Reporting sur les SDG</i>	<i>64</i>

<i>La Global Reporting Initiative</i>	67
3.5. Tableau récapitulatif	70
Conclusions et perspectives	72
Conclusions générales	72
Les outils retenus et exemples de scénarios.....	74
Limites et perspectives.....	79
Bibliographie.....	81
Annexes	87
Annexe 1 : Description des SDG	87
Annexe 2 : Guides d’entretien	101
2.A. Guide d’entretien des experts	101
2.B. Guide d’entretien des acteurs de PME	102
Annexe 3 : Retranscriptions des interviews	104
3.A. Interview de Mara Calleart, fondatrice de Visuality	104
3.B. Interview de Delia Agneessens de Befimmo.....	107
3.C. Interview de Arnaud Recko de DNS Belgium	116
3.D. Interview de Pierre Rialland de Alterfin.....	122
3.E. Interview de Pieter Jelle de Brue et Daphne de Wit de Statik.....	125
3.F. Interview de Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen.....	131
3.G. Interview de Meredith Ghysen, experte	135
3.H. Interview de Marie d’Huart de CAP Conseil.....	141
3.I. Interview de Isaline Montariol de Sustainalize	147
Annexe 4 : Les standards du GRI.....	156

Liste d'abréviations

CO ₂	Dioxyde de Carbone
CSR	Corporate Social Responsibility
DD	Développement Durable
GRI	Global Reporting Initiative
ISO	International Organization of Standardization
KPI	Key Performance Indicators
MDG	Millennium Development Goals
MVO	Maatschappelijk Verantwoordelijkheid van Ondernemen
ODD	Objectifs de Développement Durable
PME	Petite et Moyenne Entreprise
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
SDG	Sustainable Development Goals
SME	Small and Medium sized Enterprises
SPW	Service Public de Wallonie
SRS	Sustainability Reporting Standards
UE	Union Européenne
UN	United Nations
UNDP	United Nations Development Programme
UWE	Union Wallonne des Entreprises
VCDO	Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen

Liste des figures

Figure 1 - Les 3 piliers du développement durable (Jégou, 2007)	4
Figure 2 - Les Sustainable Development Goals (United Nations, n.d.)	6
Figure 3 - Résumé de la contextualisation	22
Figure 4 - Pertinence de la question de recherche	23
Figure 5 - Les catégories d'outils	29

Figure 6 - Outils par catégorie	34
Figure 7 - Le « tableau de bord », classement par thèmes du Sustatool (Vanherck & Verboven, 2016).....	46
Figure 8 - Priorités des SDG pour PME, correspondant au Sustatool (Vanherck & Verboven, 2016).....	47
Figure 9 - Les 7 piliers de l'ISO 26 000 (ISO, 2014)	57
Figure 10 - Principes du Global Compact	62
Figure 12 – Exemple de mapping des SDG selon les étapes de la chaîne de valeur dans le CSR Report de Rosy Blue (Rosy Blue, 2018)	66
Figure 11 - Exemple de mapping des 8 premiers SDG dans le CSR report de Rosy Blue (Rosy Blue, 2018)	66
Figure 13 - Outils finaux	75
Figure 14 - Scénario 1	76
Figure 15 - Scénario 2.....	78

Liste des tableaux

Tableau 1 - Interviews	32
Tableau 2 - Tableau récapitulatif des outils	70

Introduction

Aujourd'hui, il n'est plus nécessaire de mentionner l'urgence à laquelle le monde fait face. Que cela soit en termes climatiques, mais aussi sociaux, économiques ou environnementaux. Et nous avons tous, chacun, notre rôle à jouer dans cette crise. Tous, et les entreprises également. Cela est de plus en plus présent dans les esprits, et les entreprises ressentent le besoin de revoir leur raison d'être dans la société.

Les 17 *Sustainable Development Goals* définis par les Nations Unies en 2015 offrent un cadre, un guide, pour que chacun puisse savoir comment contribuer aux challenges du monde actuel, et savoir exactement ce qu'il est nécessaire d'atteindre. Pour chaque thème, les sous-objectifs définissent exactement les priorités.

En Belgique, les PME composent la majorité de la population des entreprises, et ont donc un rôle privilégié dans l'accomplissement de ces objectifs en réponse aux défis globaux. Cependant, la majorité de l'attention est portée aux grandes entreprises lorsqu'il s'agit de développer des outils pouvant apporter un support aux organisations dans leur processus de développement durable, en particulier de la part des organismes internationaux. Les PME demandent une attention particulière, avec leur structure plus plate et plus petite, leur flexibilité accrue et leurs ressources parfois plus limitées que celles des grandes entreprises.

Cependant, les recherches concernant les PME sont relativement limitées. Il y en a, mais beaucoup moins que pour les plus grandes organisations. Ce mémoire vise donc à contribuer à la collecte et la production de connaissances sur le sujet des outils que les PME peuvent utiliser pour intégrer les *Sustainable Development Goals* dans leur entreprise. La question de recherche établie est la suivante :

Quels outils sont à la disposition des PME pour intégrer les SDG dans l'entreprise selon la finalité recherchée ?

Nous tentons de rassembler les outils pertinents selon le degré de maturité de l'entreprise et de discuter leur utilité pour les PME. Il s'agit de sélectionner des outils et de relever, au travers de notre collecte de données, les points forts et les désavantages de ces outils pour les petites et moyennes entreprises.

L'objectif est de permettre à une entreprise de savoir quels outils elle peut utiliser selon son degré d'avancement dans l'intégration du développement durable, selon l'aide dont elle a besoin, selon la finalité qu'elle souhaite, grâce à notre boîte à outils.

La recherche et la sélection de ces outils ont été réalisées durant toute l'écriture de ce travail. Après une revue de la littérature contextualisant notre question de recherche, nous avons établi une sélection des outils pouvant aider une PME à intégrer les SDG dans son entreprise. Nous avons tenté de les classer de la façon la plus pertinente possible, c'est-à-dire en fonction de la finalité des outils, à quoi ils servent. Cela apporte une information sur le degré de maturité de l'entreprise devrait avoir pour utiliser l'outil et éclairci la lecture. Ensuite, nous avons réalisé des entretiens individuels avec divers PME et experts pouvant apporter leur point de vue sur l'utilisation des outils par une PME. Nous avons continué à modifier la liste des outils au fur et à mesure de notre collecte de données. Lors des entretiens, nous avons pu découvrir de nouveaux outils, souligner l'importance d'autres, et remis en question la présence de certains outils dans notre sélection.

Ce mémoire est structuré en 3 parties principales. La première partie contextualise le concept de développement durable et des *Sustainable Development Goals*, met en évidence le rôle des entreprises dans leur accomplissement et précise quelques termes comme le SDG *washing* et l'importance de la *scope* d'analyse. Dans cette partie, nous mettons également en lien ces sujets avec les PME, en rappelant leur importance pour la Belgique, leurs spécificités, et leurs avantages et inconvénients découlant de leurs caractéristiques concernant l'intégration des SDG.

Dans la deuxième partie, nous abordons la sélection des outils, leur catégorisation et la méthodologie employée pour récolter des données. Ensuite, nous élaborons sur chacun des outils en présentant une description de leur fonctionnement et une critique de leur utilité pour les PME, en nous basant sur les textes et les entrevues.

Enfin, la troisième partie reprend les conclusions de ce travail, les principales découvertes, les outils les plus recommandés, et propose deux scénarios dans lesquels nous conseillons les outils à utiliser selon la situation de l'entreprise. Ensuite, nous soulignons les limites et perspectives de la recherche.

Partie 1 - Mise en contexte

Cette mise en contexte développe chaque concept utilisé dans ce mémoire. Nous introduisons les *Sustainable Development Goals* (SDG) et tous les concepts liés, ainsi que le rôle des entreprises dans leur accomplissement. Nous discutons ensuite des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de leurs particularités face au développement durable.

Chapitre I : Les *Sustainable Development Goals* (SDG)

Dans cette partie, nous commençons par définir le concept de développement durable. Puis, nous analysons la littérature sur les *Sustainable Development Goals*, à propos de leur origine et du besoin auquel ils répondent, ainsi que la progression actuelle internationale et en Belgique. Ensuite, nous tentons de comprendre le rôle que les entreprises jouent dans l'accomplissement de ces objectifs. Finalement, nous attirons l'attention du lecteur sur le concept de « *SDG washing* » et de la « *scope* » d'analyse pour intégrer le développement durable dans l'entreprise.

1.1. *Le développement durable*

Le concept de « développement durable » ne date pas d'hier. Nous en parlons de plus en plus chaque jour, après chaque nouvelle catastrophe, prouvant qu'il est de plus en plus urgent. Communément défini par la Commission Mondiale sur l'Environnement et le Développement dans son rapport « *Our Common Future* » en 1987, le développement durable assure que « *les besoins des générations présentes soient remplis, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre à leurs propres besoins* » (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 16). Le développement durable est une solution mondiale dans le but d'améliorer la qualité de tous, présents et futurs. Cela « *requiert de répondre aux besoins essentiels de chacun, afin de donner l'opportunité à tous de développer une vie meilleure* » (World Commission on Environment and Development, 1987).

Les trois piliers du développement durable sont la croissance économique, la protection de l'environnement et l'inclusion sociale (Sopadang & Wichaisri, 2018). Le développement durable ne peut être atteint qu'en respectant ces trois piliers ensemble, dans leur

interconnectivité (Elkington, 1997). Les trois éléments sont également référencés sous « *les 3 P* » pour *People*, *Planet* et *Profit*. Cela définit la *Triple Bottom Line*, en contradiction avec la *Simple Bottom Line*, se référant uniquement au profit d'une entreprise. Les 3 piliers se trouvent sur la *figure 1*. Il n'y a qu'au travers d'actions transversales, basées sur ces 3 piliers, que nous pouvons atteindre un développement durable de la société et du monde. Chaque pilier est indispensable à la réussite des autres (Elkington, 1997). Le développement durable ne se limite certainement pas à l'environnement.

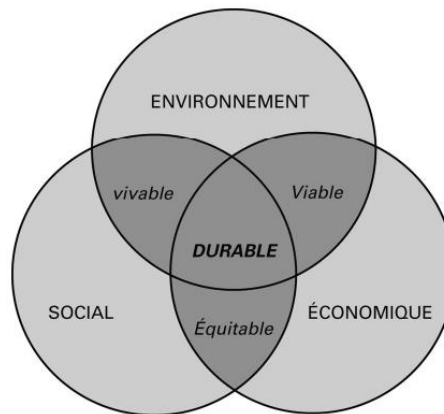


Figure 1 - Les 3 piliers du développement durable (Jégou, 2007)

Le développement durable met également en avant le fait de prendre en compte les différentes parties prenantes auxquelles un individu ou une organisation est confronté (Sopadang & Wichaisri, 2018). Par exemple, une entreprise ne doit plus limiter ses parties prenantes à ses investisseurs et actionnaires, mais prendre en compte toutes les personnes morales ou physiques impliquées dans l'entreprise ou sur lesquelles l'entreprise a un impact. C'est-à-dire prendre en considération les employés, les consommateurs, les communautés locales, les gouvernements, l'environnement, etc. lors de ses prises de décisions.

1.2. Les Sustainable Development Goals

Les SDG ou *Sustainable Development Goals*, en français Objectifs de Développement Durable (ODD), ont été introduits par les Nations Unies en septembre 2015. Ils couvrent les grands défis actuels de l'humanité afin que pour l'agenda 2030 le monde fonctionne selon un système plus durable, sain et équitable pour tous et partout. Les objectifs sont au nombre de 17, couvrant de vastes sujets et étant tous liés et interconnectés (United Nations, n.d.).

Ces *Global Goals* ont été créés dans la continuation des « *Millenium Development Goals* » (MDG), agenda 2000. Les MDG ont été critiqués pour leur manque d'échéances

intermédiaires, de données disponibles au public récentes et pertinentes, pour le manque d'implication du secteur privé et du financement adéquat au long terme (Sachs, 2012). Ils étaient également ineptes à répondre aux problèmes d'inégalités et du respect des Droits de l'Homme (Death & Gabay, 2015). Les SDG ont été façonnés pour répondre aux défauts des MDG et ne pas commettre les mêmes erreurs (Sachs, 2012).

Les MDG, bien que créés comme des objectifs globaux, visant le monde entier, n'ont pu atteindre « que » la diminution de la pauvreté absolue dans certaines parties du monde (Death & Gabay, 2015). Les SDG ont donc recapturé l'échelle plus globale de ces objectifs de développement en prenant en compte des thèmes concernant les inégalités, les droits du travail, les changements climatiques, la production et consommation durable, etc. ainsi qu'en prenant mieux en compte les besoins du Sud (Egil, 2015). Cela concerne les pays « développés » autant que les pays en voie de développement, contrairement aux MDG (Death & Gabay, 2015).

De plus, grâce aux sous-objectifs, les SDG ont tenté de donner de meilleurs indicateurs que les MDG, jugés trop vagues (Sachs, 2012). La réussite des SDG à combler ce problème reste sujette à discussion, les sous-objectifs étant jugés encore trop peu concrets par certains (Death & Gabay, 2015; Vanherck & Verboven, 2016). Les indicateurs et sous-objectifs mis en place se veulent également universels, applicables partout et pour tous, afin que les gouvernements de chaque pays aient une vision plus claire de ce qui est attendu de la nation (Egil, 2015), et que chacun connaisse exactement quelles sont les priorités du monde.

Les SDG sont donc au nombre de 17, comme cela peut être observé sur la *figure 2*. Les objectifs détaillés ainsi que leurs sous-objectifs se trouvent dans *l'annexe 1* (p. 87).

L'interconnectivité est un élément clé dans la compréhension du développement durable au travers des liens entre les trois piliers, évoqués plus haut (Poisson-de Haro, 2011). Il en est de même pour les SDG. Ils ont été créés ensemble, en une unité indivisible (United Nations, n.d.). Ils sont un ensemble, liés les uns aux autres. Oublier cela diminue grandement leur intérêt et leur impact potentiel. Chaque SDG est nécessaire aux autres. La vie sur terre (SDG 14) et dans l'eau (SDG 15) ne sera pas atteinte sans une utilisation saine de l'eau (SDG 6) et des actions climatiques (SDG 13). La pauvreté ne sera pas éradiquée (SDG 1) et la santé rétablie (SDG 3)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Figure 2 - Les Sustainable Development Goals (United Nations, n.d.)

tant qu'il y aura des citoyens mourant de faim (SDG 2) ou n'ayant pas accès à l'eau saine (SDG 6) ou à l'énergie abordable (SDG 7).

Il est important de garder une vision d'ensemble sur les SDG. Créer de l'impact sur un des objectifs peut avoir des répercussions négatives sur d'autres SDG. Cela sera plus facilement observable si l'on garde une vision d'ensemble. En considérant les SDG comme un tout, et non 17 individualités, il est plus aisé de voir les influences de chaque objectif sur les autres, au travers des liens complexes entre eux (United Nations, n.d.). De plus, il est essentiel de garder également une vue d'ensemble sur une action entreprise. Par exemple, une voiture fonctionnant à l'électricité ne peut avoir un impact global positif que si le reste de sa chaîne de valeur l'est aussi (par exemple, ne pas utiliser des enfants pour miner les métaux rares des batteries) (Nieuwenkamp, 2017).

Les SDG ont été créés également dans l'optique d'impliquer les parties prenantes de chaque organisation (United Nations, n.d.). Ils veulent promouvoir les partenariats entre toutes les entités, la communication, le dialogue sur ce sujet. La phrase « *leave no one behind* », « n'abandonner personne », est reprise régulièrement en parlant des SDG, dans l'idée d'inclusivité de tous les individus dans toutes les sociétés (Institute for European Environmental Policy & Sustainable Development Solutions Network, 2019). Dans le cas des entreprises, il est important d'impliquer les parties prenantes, comme les employés ou communautés locales, afin de prendre connaissance de leurs attentes et de ne pas se limiter à l'implication des actionnaires. Cela renforcera l'implication des parties prenantes, leur

relation avec l'entreprise et améliorera l'image de marque de l'entreprise (Poisson-de Haro, 2011).

1.3. La progression vers les SDG aujourd'hui

Il est inutile de rappeler le besoin urgent auquel répondent les SDG et le nouveau système économique que le développement durable dans sa généralité offre au monde, pour les entreprises, les individus, les gouvernements et les différents pays (Sachs, 2012). Nous sommes maintenant dans la dernière décennie pour atteindre ces objectifs.

D'après le rapport 2019 des Nations Unies sur la progression des résultats des SDG (United Nations, 2019c), la situation actuelle internationale peut se résumer comme suit :

-  **Mauvais résultats** : Le nombre de personnes sous-alimentées a augmenté entre 2017 et 2018 au lieu de diminuer (**SDG 2**). L'accès à l'eau est encore trop faible (**SDG 6**). Les inégalités entre les pays et à l'intérieur des pays continuent d'augmenter malgré les efforts mis en place (**SDG 10**). L'empreinte matérielle mondiale augmente plus rapidement que la croissance démographique et économique, ce qui est trop élevé pour atteindre l'objectif de production et consommation durable (**SDG 12**). Les actions climatiques ne sont pas suffisantes (**SDG 13**) et les financements pour les SDG ont diminué depuis 2017 (**SDG 17**).
-  **Résultats mitigés** : Les résultats de « bonne santé et bien-être » sont partagés (**SDG 3**), tout comme la vie aquatique (**SDG 14**) et la vie terrestre (**SDG 15**). En effet, la perte de biodiversité progresse trop rapidement, mais il y a davantage de zones essentielles protégées.
-  **Résultats encourageants, mais insuffisants** : La pauvreté (**SDG 1**), l'éducation de qualité (**SDG 5**), le travail décent (**SDG 8**), l'industrialisation des pays moins avancés (**SDG 9**), la paix et les institutions efficaces (**SDG 16**) sont sur la bonne voie, mais pas suffisamment pour atteindre l'objectif d'ici 2030.
-  **Résultats encourageants** : L'égalité entre les sexes (**SDG 5**), l'accès à l'électricité abordable et propre (**SDG 7**), les villes et communautés durables (**SDG 11**) sont sur la bonne voie, mais demande encore beaucoup d'attention pour atteindre l'agenda 2030.

Des informations plus complètes peuvent être trouvées dans les rapports de progression annuelle publiés par les Nations Unies.

En Belgique, la situation est relativement similaire à l'impression mondiale. Les résultats intermédiaires des objectifs sont insuffisants pour atteindre les cibles de 2030, même si certains sont plus encourageants que d'autres. Le Rapport de Développement Durable 2019 au niveau de l'Europe permet de classer les pays d'Europe selon leur avancée dans les SDG et d'identifier les priorités. Bien que l'Europe contienne les pays les plus avancés dans l'accomplissement des SDG, aucun n'est sur la voie prévue pour atteindre les objectifs 2030. Les SDG pour lesquels la majorité de l'Europe rencontre des difficultés sont le **2** (concernant l'agriculture et la production de nourriture durables), le **12** (production et consommation durables), le **13** (action climatique), le **14** et **15** (vie aquatique et terrestre). Au contraire, l'Europe performe correctement concernant la pauvreté (**SDG 1**), la santé (**SDG 3**) et le travail décent et croissance économique (**SDG 8**) (Institute for European Environmental Policy & Sustainable Development Solutions Network, 2019).

La Belgique se situe 11^e sur 28, tout juste au-dessus de la moyenne européenne. Comme le reste de l'Europe, elle performe correctement sur les **SDG 1** (pauvreté), **3** (santé), **6** (eau propre et assainissement), **8** (travail décent), **9** (industrie, innovation et infrastructure), **10** (réduction des inégalités) et **11** (villes et communautés durables) bien que des challenges persistent. En revanche, le pays doit mettre la priorité pour les prochaines actions sur le **SDG 2** (faim et agriculture durable), **7** (énergie propre et abordable), **12** (production et consommation durable), **13** (action climatique) et **17** (partenariats), car des difficultés importantes et critiques persistent encore, et l'évolution de ces SDG ne va pas dans le sens de l'agenda 2030. La tendance du **SDG 4** (éducation de qualité), **6** (eau propre et assainissement), **8** (travail décent et croissance économique), **9** (industrie, innovation et infrastructure) et **10** (réduction des inégalités) sont sur la bonne voie pour l'agenda 2030 (Institute for European Environmental Policy & Sustainable Development Solutions Network, 2019).

Plus d'informations concernant les résultats de la Belgique par indicateur peuvent se retrouver dans le document cité dans les sources.

1.4. *Le rôle des entreprises dans l'accomplissement des SDG*

Les entreprises sont une part importante de notre société et possèdent une influence et des leviers d'action que l'on ne peut ignorer. Nous le voyons de plus en plus avec la montée de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), le secteur privé a un rôle à jouer et a un grand pouvoir d'action (Egil, 2015). Comme énoncé dans l'article de Sachs, ce qu'il manquait aux MDG, entre autres, était l'engagement des entreprises du secteur privé en tant que leader du processus (Sachs, 2012). Les SDG n'ont pas refait cette erreur, et le processus de création des nouveaux objectifs de développement a impliqué cette fois les entreprises dès le début (Vanherck & Verboven, 2016). Le secteur privé a été pris en compte lors de la création des objectifs, des sous-objectifs, et des indicateurs, ainsi que pour le développement d'outil d'intégration tel que le SDG Compass.

En plus de leur considération dans la création des SDG, le secteur privé est important pour l'implémentation des SDG dans chaque pays. Cela se fait grâce à la mobilisation des gouvernements, mais aussi la mobilisation du secteur privé (United Nations, 2019a). Les entreprises composent le tissu économique des pays, elles emploient la population, produisent ce que l'on consomme et innovent. Elles ont le pouvoir de changer énormément de composantes de nos vies, et c'est pour cela qu'elles sont indispensables à la mise en place des SDG. Il est essentiel, si l'on veut atteindre les objectifs d'ici 2030, que tous les acteurs soient mobilisés, aussi bien privé que public, organisations que individus. Les entreprises ont donc un rôle indispensable à l'accomplissement des SDG.

De plus, les objectifs proposent énormément d'opportunités pour les entreprises. Le développement durable, défini comme « *la capacité de créer, tester et maintenir une capacité adaptative* » par Holling (2001, p. 399), suggère l'opportunité de créer, d'innover (Holling, 2001). Cela (« créer et innover ») relève du but même d'une entreprise. Celles qui auront compris que l'avenir est au développement durable et s'adapteront à cette vision de l'entreprise seront celles qui s'en sortiront le mieux et qui auront le plus de perspectives d'avenir (Pineau, 2019).

Il y a plusieurs thèmes sur lesquels les entreprises peuvent avoir un impact direct, comme l'énergie abordable (SDG 7), l'innovation (SDG 9), le travail décent (SDG 8), la consommation et production durable (SDG 12). Dans d'autres thèmes, les entreprises peuvent avoir un rôle

important également, encore plus si elles opèrent dans ce secteur, comme la santé (SDG 3) ou la faim (SDG2) (Schramade, 2017).

Investir dans les SDG pour une entreprise peut impacter positivement la société et participer à rendre le monde meilleur. Cela peut également rapporter des retours sur investissements pour les actionnaires et investisseurs. La « *green finance* » apporte beaucoup d'opportunités d'investissement dans les pays en voie de développement (Lasukova, Makarenko, Rahman Barhaq, & Yelnikova, 2018). Oliver Bäte, CEO de Allianz¹ et coprésident de *Global Investors for Sustainable Development* (GISD), est convaincu que « *les investissements dans les marchés émergents peuvent favoriser une croissance durable sans perdre de vue les intérêts de [leurs] clients* » (United Nations, 2019a). Investir dans les entreprises innovantes offrant des solutions durables aux challenges actuels est également une opportunité importante pour les années futures (Schramade, 2017).

Finalement, les SDG sont également une aide à la communication interne et externe, ainsi qu'une motivation ou une voie à l'innovation (Schramade, 2017). Ils sont reconnus de façon internationale donc leur potentiel communicationnel est important (von Geibler, Greven, & Piwowar, 2019). De plus, avec les technologies d'information présentes de nos jours, l'observation des activités des entreprises et de leur impact s'est grandement intensifiée. Les activités philanthropiques menées par des entreprises inspirent de la confiance, de la part des employés, des clients ou des autres parties prenantes (De Cordt, 2009). Par conséquent, l'investissement des entreprises dans les SDG crée de la valeur sur le long terme.

1.5. L'importance des partenariats dans l'accomplissement des SDG

Les partenariats sont un élément indispensable à la réussite des SDG. Sur le site internet des SDG des Nations Unies, un onglet y est dédié entièrement, montrant la nécessité de leurs partenariats réussis, par exemple avec les médias, l'Union européenne, Sony Pictures Entertainment et Mattel pour n'en citer que quelques-uns. Cela permet une diffusion plus large des SDG, le développement d'une application mobile ou la sensibilisation à certains sujets plus précis (par exemple, le droit des femmes). L'importance des partenariats est mise en avant dans la plupart des descriptions des SDG. Ce n'est pas pour rien que le SDG 17 est clairement nommé « Partenariats ». C'est l'objectif qui lie tous les autres, celui sans lequel

¹ Allianz est une des plus grandes entreprises d'assurance et de gestion d'actifs dans le monde (Allianz, 2020).

aucun SDG ne sera atteint. Il est important d'attirer l'attention du lecteur sur ce point, qui peut parfois être perçu comme un peu négligeable. Pourtant, personne n'y arrivera seul.

Dans le contexte du développement durable et des SDG, un partenariat est « *une initiative où les entreprises du secteur marchand et non marchand forment une alliance pour atteindre un objectif commun lié aux SDG et rassemblant les compétences, partageant les risques, les responsabilités, les ressources, les coûts et les bénéfices* » (iPropeller, 2016). Dans l'approche traditionnelle, les entreprises du secteur public et privé fonctionnent séparément, parfois en compétition les unes avec les autres. Cependant, de nos jours, nous observons un changement de vision permettant aux entreprises de tous horizons de travailler ensemble dans un objectif commun (iPropeller, 2017).

Les partenariats sont souvent un bon moyen pour renforcer la notoriété et les relations avec les parties prenantes. De plus, ils sont vus comme une aide au renforcement de la position sur le marché, au profit espéré, et un tremplin à l'innovation (Ockerman, 2017). Les collaborations permettent de répartir les risques et les frais et rendent l'action plus enviable pour chacun des acteurs, en diminuant les coûts et les risques, et en augmentant l'impact. Le document « Partnering for Impact » de iPropeller, qui peut être trouvé dans les sources, reprend les principales clés de succès d'une collaboration dans le cadre d'un projet de développement durable. En résumé, l'alliance doit se faire dans un environnement approprié, où les différentes parties sont prêtes à s'engager et où le défi commun relève de la même urgence pour chacun.

Il existe déjà des exemples de tels partenariats ayant un impact que l'on peut observer directement. Par exemple, l'introduction du « nutri-score » sur les emballages des aliments dans les supermarchés. Il a été développé par Santé Publique France, et repris par le SPF Santé Publique belge. Les producteurs et distributeurs ont introduit, de façon volontaire, le Nutri-Score sur leurs emballages et dans les communications à leurs clients. Le score est calculé selon une règle de calcul validée scientifiquement, commune pour tout le monde (SPF Santé Publique Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement, 2020). Cela est un exemple de partenariat entre des organisations privées et publiques afin de conscientiser les consommateurs sur ce qu'ils mangent, les aider à comprendre l'information nutritionnelle contenue sur les emballages et les inciter à acheter plus de produits sains (=impact direct sur le SDG 3).

1.6. Attention au « *SDG washing* »

La crainte d'être accusé de *SDG washing* (aussi dit *rainbowwashing*) est la même que celle d'être accusé de *greenwashing* ou de *bluewashing* lors de la communication. Le *greenwashing* est une pratique de marketing injuste, où une entreprise trompe le consommateur en clamant agir pour améliorer l'environnement en ignorant les impacts négatifs, alors que l'action a un but tout autre, souvent une raison financière, et non un intérêt pour l'environnement (Beckman, Khare, & Markham, 2015; Bilan, Gajda, Horák, Pimonenko, & Starchenko, 2020). Le *bluewashing* est l'utilisation des drapeaux et logos (bleus) des Nations Unies par les entreprises pour montrer leur contribution à certains principes. Le problème est le même concernant les SDG : si une entreprise utilise les SDG pour communiquer sa contribution à certains objectifs tout en ignorant son impact négatif sur d'autres, elle peut être accusée de *SDG washing*. Un autre terme pour cette activité, c'est-à-dire de ne choisir que certains SDG à mettre en avant dans sa communication en ignorant les autres, est le « *cherry picking* » des SDG (Nieuwenkamp, 2017). Cela décrédibilise l'entreprise et a un impact négatif sur sa réputation (Bilan et al., 2020). Ceci est un sérieux problème étant donné l'importance du développement durable pour l'avenir de notre société et les conséquences du *greenwashing* ne sont pas à prendre à la légère (Beckman et al., 2015).

Cependant, il est actuellement souvent compliqué de déterminer le vrai du faux dans la communication d'une entreprise. De manière générale, l'entreprise peut éviter le *greenwashing* ou le *SDG washing* en prenant en compte tous les SDG lors de l'analyse de ses activités, directes et indirectes (Beckman et al., 2015). En communiquant de façon honnête sur tous les aspects de ses activités, autant les bons que les mauvais côtés, elle favorise la transparence et renforce la confiance des parties prenantes (Bilan et al., 2020). De plus, l'entreprise doit s'assurer qu'elle ne contribue pas négativement à certains SDG avant de communiquer sur son impact positif aux autres. Elle doit également éviter de ne choisir que les objectifs sur lesquels elle a déjà une influence positive sans avoir mené d'actions particulières pour contribuer à la réalisation des SDG (Nieuwenkamp, 2017).

1.7. La « *scope* » d'analyse

Finalement, nous terminerons ce chapitre sur les SDG par un point que nous évaluons indispensable à mentionner. Suivant le point précédent, il est important de prendre en

compte toute la chaîne de valeur d'une entreprise, de la matière première à la fin de vie d'un produit, afin d'avoir une stratégie durable crédible et éviter le *greenwashing*.

De manière générale, nous pouvons repérer les grandes étapes d'intégration du développement durable dans une entreprise : comprendre et analyser ; évaluer ses priorités ; adopter une stratégie et communiquer (SDG Compass, 2015). Un des éléments essentiels dans ces étapes est la quantité de choses que l'entreprise va intégrer comme étant de sa responsabilité. L'« échelle » qu'elle va considérer lors de l'évaluation de sa situation actuelle et de ses points faibles et forts, lors de la mise en place d'actions et lors de la mesure des résultats. Il est essentiel que l'entreprise prenne en compte la totalité des activités et des parties prenantes qui lui sont liées. Il faut analyser toute la chaîne de valeur des produits ou services proposés, des matières premières à la fin de vie du produit afin d'avoir une image réaliste de l'impact de l'entreprise (Patchell, 2018). Le risque de ne pas prendre en compte la totalité du cycle de vie d'un produit, ou d'ignorer les externalités indirectes de l'entreprise est de se faire accuser de *greenwashing*, comme nous l'avons vu lors du point précédent.

De plus, prendre en compte les éléments indirects liés aux activités de l'organisation implique de prendre en compte diverses relations afin de générer de l'information. Cela suscite le dialogue et renforce les relations entre les différentes parties prenantes concernées (Le Breton, 2017). L'implication des parties prenantes à ce stade permet d'augmenter la qualité et la quantité d'information sur laquelle se basera l'analyse. Cela implique également d'aborder le sujet de la durabilité avec ces parties prenantes et peut susciter un intérêt dans leur propre organisation dans un effet d'entraînement.

La quantité d'impact que l'on considère est ce que l'on appelle la « *scope* », l'échelle prise en compte. Il existe trois niveaux de *scope* à prendre en considération (Patchell, 2018) :

- Scope 1 (direct) : bâtiment, transport de l'entreprise.
- Scope 2 (indirect) : consommation d'électricité.
- Scope 3 (indirect) : toute la chaîne de valeur, avant et après l'intervention de l'entreprise. Cela comprend, par exemple, les matières premières, la distribution, les voyages d'affaires, les navettes des employés, l'utilisation des produits par les consommateurs, la fin de vie, etc. Cela prend en compte tout ce qui est lié de proche ou de loin avec l'activité de l'entreprise.

La *scope* la plus pertinente est la troisième, c'est la seule qui représente réellement les activités et les impacts d'une entreprise. Malheureusement, c'est la plus compliquée à analyser, notamment à cause du manque d'information. Trop peu d'entreprises la considèrent, la plupart se limitant à la *scope* 1 ou 2 (Patchell, 2018).

1.8. Conclusion

Ce que l'on peut retenir de ce chapitre :

- Le développement durable se développe actuellement de plus en plus et est basé sur les effets combinés du pilier économique, environnemental et social.
- Les SDG sont 17 objectifs interconnectés répondant aux challenges actuels, plus orientés vers les entreprises que leurs prédécesseurs, les MDG, grâce à l'intégration des entreprises dans leur création et leurs 169 sous-objectifs.
- La progression actuelle vers les SDG montre que les progrès sont insuffisants et qu'il reste de gros efforts à fournir dans le monde entier.
- Les entreprises ont un rôle clé dans leur accomplissement grâce à leur raison d'être dans la société, leur activité, leur influence et leur capacité d'innover, et peuvent profiter des opportunités liées aux SDG.
- Personne ne peut agir seul et la création de synergies au travers de partenariats est clé pour la réussite des SDG.
- Le *SDG washing* apparaît lorsque l'entreprise trompe les consommateurs sur ses réelles intentions, ignore les impacts négatifs ou choisit des SDG sans justification.
- La *scope* prise en compte lors de l'intégration du développement durable dans une entreprise doit être large et reprendre autant les impacts directs que indirectes, afin d'avoir l'image la plus réaliste possible.

Chapitre II : Les Petites et Moyennes Entreprises (PME)

Dans cette partie, nous discutons des PME en particulier, après avoir vu le rôle que les entreprises jouent dans l'accomplissement des SDG. Premièrement, nous définissons plus précisément ce que l'on entend par une Petite ou Moyenne Entreprise et étudions leurs spécificités. Ensuite, nous observons les principaux avantages et obstacles que possèdent les PME en relation à l'implémentation des SDG.

2.1. Les Petites et Moyennes Entreprises en Belgique

En Belgique, il existe plus de 630 000 entreprises composant le tissu économique du pays (Statbel, 2018). Les PME sont à la base de ce tissu économique. Il en existe 630 859 en 2017, ce qui représente 99,8 % de la population d'entreprises du pays (Bruwier, 2019). Les PME génèrent au total environ 69 % de l'emploi en 2018 (European Commission, 2019). En matière d'emploi, elles sont aussi très importantes, car elles ont tendance à employer plus de femmes, de jeunes ou de personnes plus précaires et sont moteurs de la réduction des inégalités et de la pauvreté (United Nations, 2019b).

La définition d'une PME dépend de la zone géographique où elle se situe, car la façon de la caractériser n'est pas la même dans le monde anglophone, francophone ou germanique. Cependant, la première caractéristique mettant tout le monde d'accord est le fait que les petites et moyennes entreprises ne doivent pas être détenues par un grand groupe. L'indépendance de l'entreprise et l'autonomie juridique sont primordiales, c'est-à-dire qu'il faut environ 25 % maximum du capital détenu par une autre entreprise (Levratto, 2009).

Le deuxième élément décrivant les PME est le chiffre d'affaires et le nombre d'employés. Il doit y avoir moins de 50 millions de chiffre d'affaires ou 43 millions d'euros pour le total du bilan. Le nombre de travailleurs doit être en dessous de 250 personnes. Dans certains pays, une entreprise de moins de 500 employés est également considérée comme une PME, mais nous garderons la limite de 250 employés, car c'est la définition la plus courante, et celle utilisée en Belgique. En dehors de ces critères, l'entreprise est définie comme grande (Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques, 2016).

On distingue actuellement 3 types de PME : les microentreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises, le reste étant les grandes entreprises (Levratto, 2009).

- Microentreprise : emploie moins de 10 personnes et réalise moins de 2 millions de chiffre d'affaires.
- Petite entreprise : entre 10 et 49 personnes employées par l'entreprise et en dessous de 10 millions de chiffre d'affaires.
- Moyenne entreprise : emploie de 50 à 250 personnes et fait moins de 50 millions de chiffre d'affaires.

En Belgique, 94,8 % de la population d'entreprises sont des microentreprises, 4,4 % sont des petites entreprises, 0,7 % sont des moyennes entreprises, et seulement 0,2 % (donc 960 entreprises) sont des grandes entreprises (Bruwier, 2019).

2.2. Spécificités des PME

Les PME représentent un groupe très hétérogène dans des activités très diverses, prenant en compte les petits artisans du coin de la rue, tout comme les entreprises de 200 personnes industrialisant certains produits exportés ("Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME," 2004).

Le profil d'une PME est différent de celui d'une grande entreprise. C'est bien pour cela qu'un outil créé pour une grande entreprise ne sera pas toujours facilement utilisable pour une PME. Elles sont différentes en matière de structure, de ressources, de challenges, de fonctionnement interne et de communication externe (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Elles se comportent différemment lors des prises de décisions sur l'allocation des ressources, la flexibilité de réponse ou la formation des employés. Il est important de noter que cela ne veut pas dire qu'une PME sera moins avancée qu'une grande entreprise en ce qui concerne l'intégration du développement durable (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013).

Les PME ont souvent une **structure organisationnelle plus plate** et moins formelle que les grandes entreprises (López-Pérez et al., 2017). L'entrepreneuriat est à la base de la création des PME. Cela sous-entend de l'innovation, de la créativité et de l'adaptabilité et s'oppose à la rigidité souvent freinant les plus grandes structures. La structure plus souple permet une **flexibilité organisationnelle** avantageuse pour la PME (Bon, Morlet, & Pensel, 2015).

Comme la majorité des PME sont des microentreprises de moins de 10 personnes, il est aisé d'imaginer que les travailleurs de l'entreprise se connaissent tous, contrairement à de plus grosses entreprises de plusieurs milliers de personnes. Cela signifie que la structure est très flexible et il est alors plus facile de **faire circuler de l'information** dans des structures comme cela, ce qui est crucial pour l'efficacité d'une entreprise et permet d'entreprendre des actions cohérentes (Hed Vall, Jansson, Modig, & Nilsson, 2017).

Cela signifie également que les différents **collaborateurs sont souvent plus polyvalents** qu'experts. Les compétences des salariés sont une source d'avantage concurrentiel pour une PME ("Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME," 2004). Chacun a souvent plus d'une responsabilité, plus d'un domaine. Ils doivent communiquer et s'accorder mutuellement afin de partager les tâches efficacement.

Deuxièmement, la plupart des **propriétaires** des PME sont des petits groupes, une famille, un leader particulier (Hed Vall et al., 2017). Cela est une des caractéristiques les plus importantes d'une PME. Cela implique que les croyances du dirigeant ont un impact fort sur les croyances des employés et des personnes impliquées et cela permet d'influencer grandement l'efficacité d'actions menées par le leader de l'entreprise (Bon et al., 2015).

Les PME ont souvent **moins de visibilité publique** que les grandes entreprises. Elles ont souvent moins de pressions de courts termes des investisseurs. Ceux-ci investissent dans l'entrepreneuriat et n'attendent pas autant de retours sur investissement rapides que pour les grandes entreprises. Les PME ont également moins de pressions externes provenant des ONG et autres organismes observant les actions des entreprises. Elles font peu de *reporting* contrairement aux grandes entreprises, notamment car elles sont moins incitées par les gouvernements à le faire, leurs actions se situant rarement dans un exercice de « dédommagement » de ses activités (Baumann-Pauly et al., 2013; Bon et al., 2015).

L'engagement des PME envers les **communautés locales** est en revanche mitigé. Certaines possèdent un faible intérêt pour les enjeux concernant les partenaires indirects (Bon et al., 2015).

Les deux types d'organisations ont une **relation au développement durable différente**, car elles opèrent dans des circonstances et des compétences différentes. Par exemple, les grandes entreprises ont tendance à agir pour des actions qui augmenteront l'efficacité des

ressources, ou à proposer des produits « verts », alors que les PME ont plutôt des pratiques pleinement intégrées dans leurs activités et leur stratégie globale (Bon et al., 2015; Hed Vall et al., 2017).

2.3. Les avantages des PME à l'intégration des SDG

Les PME ont plusieurs caractéristiques pouvant favoriser l'intégration des SDG dans leur stratégie. Elles ont souvent une plus **petite structure**. Cela signifie que le **coût de coordination est plus faible** que dans les grandes entreprises. L'information circule plus aisément et plus rapidement sans coût supplémentaire. Cela est précieux lors d'implantation d'actions ou de nouvelles politiques, ou lorsqu'il s'agit de convaincre les employés (Baumann-Pauly et al., 2013).

Le dirigeant, souvent le fondateur de l'entreprise ou faisant partie de la famille propriétaire a une plus grande influence que dans les grandes entreprises. Ceci est un atout important pour une PME lorsqu'elle souhaite intégrer de nouvelles notions ou de nouvelles politiques. **L'éthique du dirigeant est un moteur décisif** pour l'engagement de l'entreprise, et donc des employés (Bon et al., 2015). Le pouvoir est moins réparti, c'est le dirigeant qui possède la plupart des pouvoirs de décisions. Cela est un excellent avantage lorsque l'initiative d'orienter l'entreprise vers un développement durable vient de cette position. Les employés sont plus facilement convaincus, et sont influencés par les actions du dirigeant, qu'ils peuvent observer au quotidien grâce à la taille réduite de ces structures. Cela rend la mise en œuvre de politique de développement durable ou d'intégration des SDG plus rapide (Baumann-Pauly et al., 2013; Johnson, 2015). Les exemples d'entreprises où une personne a porté à elle seule un projet de développement durable et l'a mené à bien sont nombreux, comme l'exemple de Ray Anderson et son entreprise de tapis *Interface*. Cependant, les employés sont tout de même ceux qui connaissent le cœur de l'entreprise et donc les mieux placés pour avoir les meilleures idées, comme cela a été le cas dans l'exemple susmentionné (Barlow, 2019).

De plus, les PME **souffrent moins de pressions publiques** que la plupart des grandes entreprises. Cela diminue le risque que les pressions et attentes extérieures entraînent l'entreprise à faire du *greenwashing*, par exemple (Beckman et al., 2015). En effet, elles ont souvent une visibilité plus faible et sont donc moins sujettes de critiques en provenance d'organismes extérieurs. Cela leur permet d'agir selon leur propre rythme et dans les

conditions optimales, de considérer la durabilité comme une opportunité plutôt qu'une obligation (Baumann-Pauly et al., 2013). Cependant, il est important de noter que de grandes entreprises peuvent exercer aussi des pressions importantes sur les PME, les freinant alors dans leur développement durable (Auberger & Quairel, 2012).

Il y a également **moins de pressions des actionnaires pour des résultats de court terme**, par exemple. L'étude de López-Pérez, Melero et Sese en 2017 montre qu'une stratégie de RSE a un impact positif sur la réputation, l'image de marque et la valeur financière de l'entreprise, peu importe sa taille. Cependant, ils notent que pour observer l'effet de cette plus-value, il est nécessaire de fixer des objectifs de long terme, d'avoir une vision à long terme. La plupart du temps, les personnes investissant dans une PME sont des personnes investissant dans l'entrepreneuriat, dans l'idée, le concept de l'entreprise. Cela peut être les dirigeants, la famille propriétaire, le *crowdfunding*, etc. Cela signifie qu'ils veulent voir l'entreprise se développer, plutôt que de recevoir des dividendes importants rapidement. Certes, certaines PME sont cotées en bourse et sont donc sujettes à des pressions de plus court terme, mais ce n'est pas le cas de toutes et ce n'est pas leur façon principale de se financer (López-Pérez et al., 2017).

Grâce à ce leadership et la taille de l'organisation, les PME sont souvent caractérisées par une **flexibilité accrue**. Le dirigeant de l'entreprise assume plusieurs casquettes, plusieurs rôles, il est très **polyvalent**. Plus l'entreprise est petite, et plus c'est le cas de tous les autres travailleurs également. Ils peuvent changer de tâche rapidement, se reformer, apprendre de nouvelles choses. Ils sont autonomes et multifonctionnels, ce qui aide dans la mise en place de nouvelles politiques de gestion durables (Johnson, 2015; López-Pérez et al., 2017).

2.4. Les obstacles des PME à l'intégration des SDG

Malgré ces avantages, les PME possèdent également des caractéristiques en comparaison avec les grandes entreprises qui peuvent s'avérer ralentir l'intégration des SDG dans leur stratégie.

De manière générale, les PME **manquent de ressources** pour implémenter le développement durable (Shelleman & Shields, 2017; Vanherck & Verboven, 2016). Cela peut limiter leur motivation à implémenter des stratégies de développement durable ne montrant pas de retour immédiat sur leurs investissements. Le manque de temps et le déficit de ressources et

compétences nécessaires sont cités comme freins par plusieurs auteurs (Baumann-Pauly et al., 2013; Bon et al., 2015; Vanherck & Verboven, 2016). Les employés n'auront pas toujours suffisamment de temps à consacrer à ces stratégies et cela peut résulter en la diminution de l'impact d'une stratégie mise en place. Cela est d'autant plus important lorsque le dirigeant est le seul employé de l'entreprise. C'est aussi pour cela que des collaborations avec d'autres organisations sont à considérer (Cassells, Lewis, & Roxas, 2015; López-Pérez et al., 2017).

Un deuxième obstacle est que les PME ont une **communication externe relativement faible**, en comparaison avec les grandes entreprises. Elles ont moins d'incitations externes à produire des rapports de données non financières et cela signifie que le grand public n'est pas nécessairement conscient des actions menées et des résultats, et cela contribue donc moins à la réputation de l'entreprise. L'avantage lié à l'image de l'entreprise grâce à l'intégration des SDG dans la stratégie de l'entreprise est donc plus lent à se développer. Cependant, il est tout de même important de noter qu'il y a beaucoup de communication informelle avec les parties prenantes au sein des PME : avec les fournisseurs, les clients, les employés, les communautés locales, etc. Simplement, il y a moins de communication formelle externe (Baumann-Pauly et al., 2013). Ensuite, en matière de communication, **les labels ou normes de standardisation divers demandent beaucoup de ressources** (financières, humaines, et de temps). Toutes les PME n'ont pas les moyens de les obtenir, mais cela ne signifie pas qu'elles ne remplissent pas les conditions et certaines tentent tout de même le pas pour obtenir des labels, par exemple (Baumann-Pauly et al., 2013).

Troisièmement, nous avons vu que l'un des avantages d'une PME est le pouvoir d'influence de son dirigeant, proche des activités quotidiennes et pouvant inspirer les employés. **Ce même leader, polyvalent, a également ses limites**. Portant plusieurs casquettes et responsable d'énormément de tâches différentes, il n'est pas toujours expert dans ce qu'il entreprend (López-Pérez et al., 2017). Une mauvaise connaissance des SDG, ou du développement durable en général, pourrait mener l'entreprise dans une mauvaise direction et ralentir sa progression. Cela peut également être une barrière à la compréhension des avantages, coûts ou opportunités de la mise en place d'une telle stratégie et diminuer les incitants (Cassells et al., 2015). Le profil d'un dirigeant réfractaire au changement ou à l'apprentissage de nouvelles formations peut limiter la capacité de la PME à développer une stratégie durable.

Certaines PME peuvent faire preuve de **comportement opportuniste** concernant l'intégration des SDG dans leur entreprise au lieu d'avoir une réelle stratégie (Cassells et al., 2015). Ce genre de tendance serait à éviter dans ce domaine afin de ne pas s'éparpiller dans de mauvaises directions et de garder en tête les actions ayant le plus d'impact suivant la situation de l'entreprise (López-Pérez et al., 2017).

Finalement, comme nous le verrons dans la partie suivante, **les outils d'intégration des SDG qui ont été développés sont plutôt développés pour les grandes entreprises** et très peu adaptés aux PME (Vanherck & Verboven, 2016).

2.5. Conclusion

Nous pouvons retenir différentes choses de ce deuxième chapitre concernant les PME :

- Les PME représentent plus de 99,8 % du nombre d'entreprises en Belgique et sont le centre du tissu économique.
- Les PME possèdent un grand nombre de caractéristiques propres, comme une organisation structurelle plus plate et plus flexible, des collaborateurs polyvalents, des propriétaires étant souvent des petits groupes ou des familles investissant dans un concept d'entrepreneuriat, moins de visibilité publique et de pressions externes que les grandes entreprises, etc.
- Avantages des PME pour l'intégration des SDG : petite structure, faible coût de coordination, influence du dirigeant comme moteur du projet, moins de pressions publiques, d'organismes extérieurs, moins de pressions de court terme de la part des investisseurs, flexibilité organisationnelle.
- Freins des PME pour l'intégration des SDG : manque de ressources, faible communication externe formelle, coût élevé des normes et labels de standardisation bien que certaines PME se font tout de même certifiées, manque d'expertise du dirigeant, comportement parfois opportuniste et manque d'outils d'intégration des SDG développés pour les PME.

Bilan de la contextualisation

Comme nous pouvons le voir sur la *figure 3*, cette partie nous a permis de contextualiser la question de recherche en abordant différents thèmes permettant de préciser les termes de notre recherche. Après avoir mis en évidence la signification du développement durable, des SDG, et du rôle des entreprises dans leur accomplissement, nous avons précisé certains concepts liés comme le rôle des partenariats, le risque de SDG *washing* et l'importance de la scope d'analyse. Finalement, nous avons pu mettre ces sujets en lien avec les PME, en contextualisant leur importance en Belgique, ainsi que leurs spécificités et leurs avantages et inconvénients face à l'intégration des SDG dans leur stratégie.

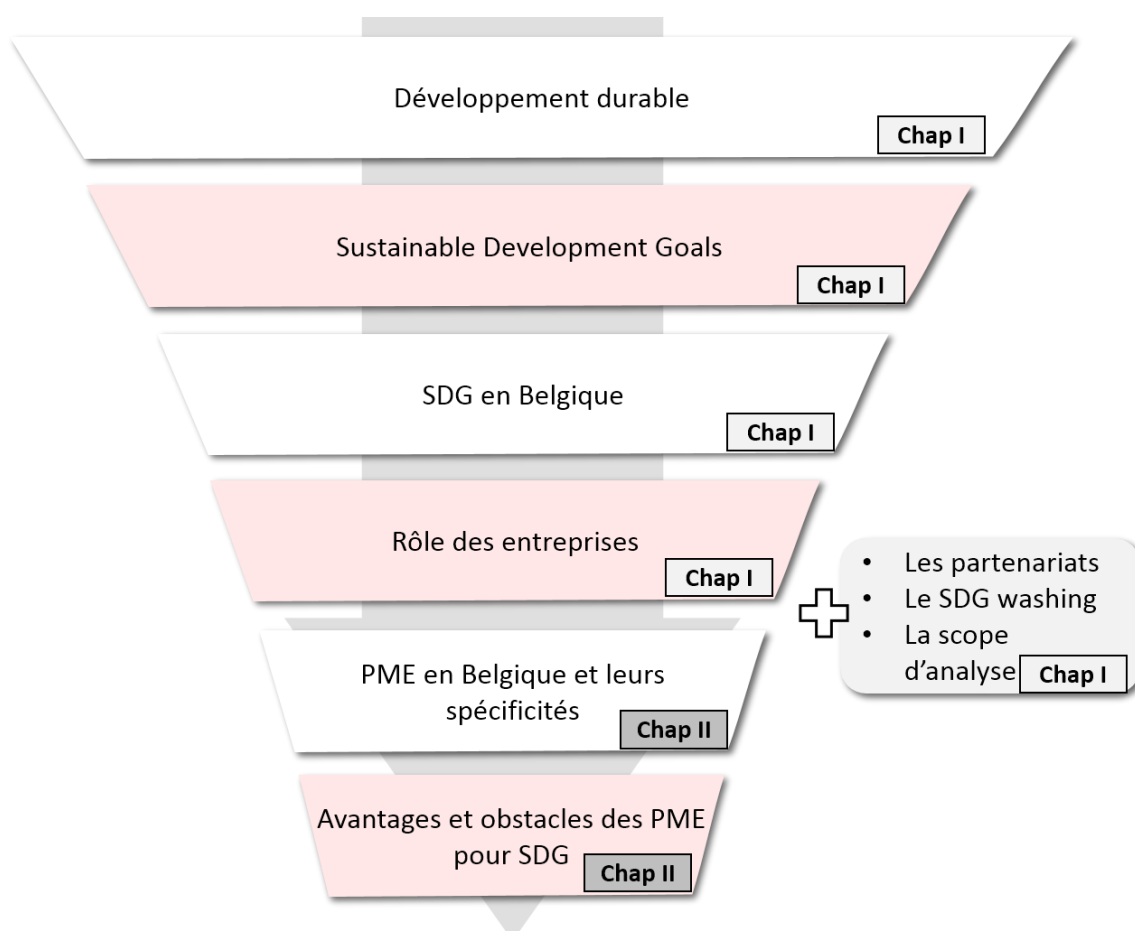


Figure 3 - Résumé de la contextualisation

Ce travail met en évidence la pertinence de notre question de recherche, comme nous pouvons le voir à la *figure 4*. L'attention accordée à la RSE, au développement durable en général et aux SDG s'accroît, ainsi que le rôle des entreprises dans cela. Les PME ont des besoins particuliers pour l'intégration des SDG, différents des grandes entreprises, dû à leurs caractéristiques propres. Et enfin, la majorité des outils existants actuellement sont plus orientés vers les grandes structures. Dès lors, notre question de recherche prend tout son sens, puisque nous nous intéressons aux outils existants pour l'intégration des SDG dans les entreprises, et comment ils peuvent être utilisés par des PME.

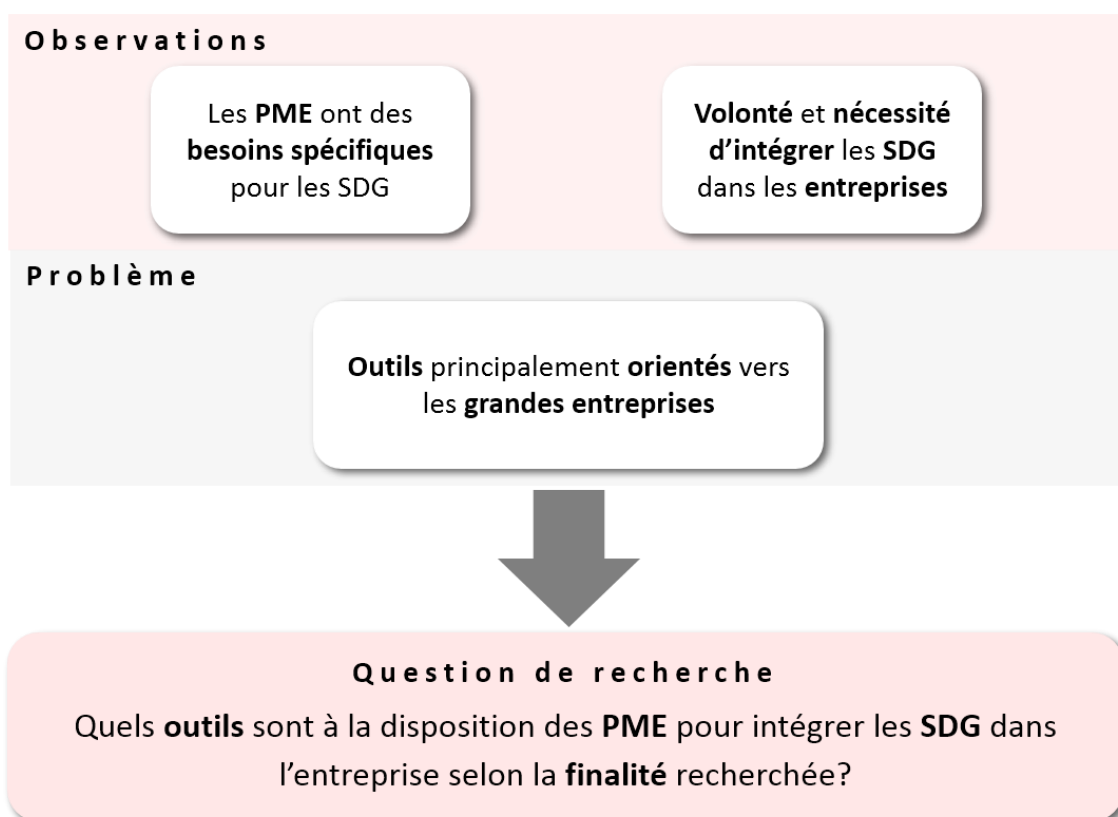


Figure 4 - Pertinence de la question de recherche

Partie 2 - Les outils d'intégration des SDG dans les PME

L'intégration des SDG dans les entreprises est clé dans leur réalisation, c'est pourquoi il est important d'avoir des outils d'implémentation de qualité. Cependant, les sous-objectifs caractérisant les SDG sont considérés comme trop immatériels et éloignés du quotidien des entreprises, malgré l'attention portée à celles-ci lors de leur création (Vanherck & Verboven, 2016). Il existe des outils d'intégration du développement durable en grand nombre, puisque ce n'est pas un concept nouveau. En revanche, les outils SDG sont moins nombreux. De plus, la plupart des lignes de conduite déjà existantes pour intégrer les SDG ou le développement durable dans la stratégie d'une entreprise sont souvent axées vers le public des grandes entreprises et multinationales. Cela rend leur utilisation par les PME difficile.

Pourtant, l'intérêt d'un outil quelconque pour une entreprise ne devrait pas être négligé. Même si l'intégration du développement durable se fait de façon « *différente selon chaque entreprise* » (Isaline Montariol de Sustainalize), selon son fonctionnement, son activité, les gens la composant, il est important « *d'avoir une approche structurée qui a déjà fait ses preuves* » (Meredith Ghysen). Des outils, une structure, un guide peuvent aider l'entreprise dans son processus, sans qu'elle ait nécessairement besoin de l'utiliser de A à Z, afin de garder de l'adaptabilité à ses spécificités.

De façon générale, l'objectif de ce mémoire est de fournir une sorte de boîte à outils aux Petites et Moyennes Entreprises voulant intégrer les SDG dans leur stratégie. L'idée, grâce à la sélection et la catégorisation des outils, est de permettre à une entreprise de savoir rapidement quels outils sont à sa disposition en fonction de son degré de maturité concernant les SDG et le développement durable. Et grâce à notre méthodologie de recherche regroupant des lectures et des entretiens, nous avons pu récolter des informations objectives sur l'utilisation des différents outils sélectionnés pour les PME afin de mieux orienter le lecteur.

Dans cette partie, nous expliquons le processus de sélection et de classement des outils en choisissant les catégories dans le premier chapitre. Le deuxième chapitre reprend la méthodologie de collecte de données primaires ainsi que les détails sur les entrevues réalisées. Enfin, le troisième chapitre présente les outils de chaque catégorie avec un tableau récapitulatif pour terminer.

Chapitre I : Sélection des outils et classification

Il existe des outils d'intégration des SDG développés pour les grandes entreprises, ce qui n'est pas le plus adapté aux PME. En effet, comme nous l'avons vu dans le chapitre 2 de la partie précédente sur les PME, ce type d'entreprise a des particularités impliquant que ce qui fonctionnera pour une grande entreprise ne fonctionnera pas nécessairement pour une PME. Sa structure plus plate et flexible, l'implication de son dirigeant, souvent un petit groupe, les ressources limitées et la visibilité publique limitée les rendent uniques.

Le terme de « outil » est très large, nous considérons de façon générale ce qui peut aider l'entreprise à intégrer les SDG. Nous ne créons pas de nouvel outil dans ce but, nous rassemblons ce qui existe déjà et essayons de les classer, de les ordonner pour qu'une entreprise puisse rapidement trouver ce dont elle a besoin. Cette partie relève donc principalement de l'opinion de la mémorante, suivant les conseils de Prof. Valérie Swaen, concernant la sélection des outils, et la création des différentes catégories.

Dans ce chapitre, nous aborderons la façon dont nous avons sélectionné les outils référencés dans ce travail, ainsi que la façon dont nous les avons catégorisés.

1.1. Sélection des outils

Nous cherchons à rassembler les « outils » qu'une PME peut utiliser afin d'intégrer le développement durable, et les SDG, dans son entreprise, à différents stades de maturité. Dans cette optique, nous reprenons toutes les aides que nous avons estimées pertinentes, et que nous rassemblons sous le terme « d'outils ».

Nous avons recherché les outils disponibles en Belgique, les PME belges étant notre cible. Cela permet d'avoir des outils directement utilisables par des PME, car elles composent, comme nous l'avons vu, plus de 97 % de la population d'entreprises en Belgique. Ensuite, nous avons élargi la recherche pour des outils plus globaux, et reconnus, en s'attardant chaque fois sur la possibilité pour une PME d'utiliser ces outils.

Nous avons repéré des outils « SDG », mais nous avons également gardé des outils plus généraux sur le développement durable. Cela s'explique par le fait que les SDG sont un moyen, presque un outil, parmi d'autres, pour atteindre le développement durable. L'entreprise peut

utiliser des outils « non SDG » à certains degrés de maturité, et utiliser les SDG à d'autres moments, peut-être plus opportun pour elle. Les SDG servent de guide, permettent d'encadrer l'entreprise, mais ce n'est pas le seul moyen mis à la disposition d'une entreprise pour intégrer le développement durable.

Dans cette optique, nous avons sélectionné les outils spécifiquement orientés vers les SDG pour commencer :

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Les brochures d'information SDG - SDG Action Manager - An Analysis of the Goals and Targets du GRI - Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen - Sustatool | <ul style="list-style-type: none"> - SDG Accelerator for SME - SDG Compass - Belgian SDG Charter for Development - SDG Voices - SDG Reporting |
|--|--|

Ensuite, nous avons sélectionné les outils qui nous semblent pertinents pour soutenir les outils précédents dans l'intégration des SDG dans l'entreprise. Les outils utilisés ou développés en Belgique, par exemple émis par les Régions, nous semblent pertinents, car ils sont très locaux aux entreprises belges. D'autres outils plus globaux et internationaux aident les entreprises grâce à leur reconnaissance et nombreuses utilisations à travers le monde. Ils permettent de compléter les différentes étapes du processus d'intégration du développement durable, notamment lorsque les SDG ne répondent pas entièrement aux besoins des entreprises. Cela comprend :

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Les Régions et les associations d'entreprises - Les workshops et ateliers - MVO-Scan - The Shift | <ul style="list-style-type: none"> - B Corp Certification - Normes ISO - UN Global Compact - Global Reporting Initiative |
|---|--|

Dans ces outils, il y a des outils belges, disponibles en français, ou seulement en néerlandais. Les outils internationaux comme la B Corp Certification, les normes ISO, l'UN Global Compact et le GRI sont des outils reconnus et utilisés dans le monde. Plus ou moins demandeurs de ressources de la part de l'entreprise, ils sont pertinents à garder justement parce qu'ils sont mondialement reconnus et ont fait leurs preuves.

Dans ce travail, nous n'avons pas conservé d'outils aidant les entreprises à mesurer leurs performances. En effet, il existe énormément d'indicateurs pour mesurer les performances économiques, sociales et environnementales d'une entreprise, souvent assez spécifiques à celle-ci. La présence du Bilan Carbone, par exemple, a été longtemps discutée car il peut aider l'entreprise à évaluer sa situation afin de repérer les points faibles et forts. Cependant, après nos interviews, nous nous sommes rendu compte qu'il est principalement utilisé comme indicateur, afin de comparer la situation d'année en année. Ce travail s'est concentré sur les outils aidant l'entreprise à préparer et instaurer une stratégie durable, en intégrant les SDG, ainsi qu'à communiquer de façon générale à propos de ces actions, ce qui ne reprend pas les outils évaluant la performance, comme les indicateurs.

Des outils de *reporting*, comme le GRI, ont été sélectionnés pour permettre des conseils de base pour la communication externe. Il est également important parce qu'il peut être utilisé par certaines entreprises comme « méthodologie », comme nous le verrons au chapitre dédié. Et bien qu'il permette à l'entreprise de s'évaluer, ce n'est pas dans cette finalité que nous avons décidé de le sélectionner.

Nous avons, en revanche, décidé de ne pas conserver toutes les normes de *reporting* extra financier existantes pour plusieurs raisons. La communication est une étape importante de l'intégration des SDG dans l'entreprise, mais il n'existe pas encore de normes pour le *reporting* sur les SDG. Les normes GRI, sur le reporting extra financier, sont les plus connues et les plus utilisées. Il en existe d'autres, comme le Carbon Disclosure Project, le Green House Gas Protocol, mais les informations supplémentaires découlant de leur présence ne valent pas la perte de clarté dans un travail déjà rempli. De plus, ces informations ne sont pas indispensables à la réussite d'une stratégie d'intégration des SDG et ne sont que des outils de reporting parmi d'autres. Les normes GRI sont suffisantes pour avoir une vue globale des sujets sur lesquels l'entreprise peut communiquer.

Dans les outils de communication non financière, il existe également les « questionnaires » que les entreprises peuvent remplir afin d'informer les investisseurs, lorsqu'elles en ont, de leur performance sociale, environnementale, et de gouvernance. Il existe différents questionnaires en fonction du secteur d'activité de l'entreprise ou des thèmes particuliers sur lesquels elle veut informer les investisseurs. Ces outils n'ont pas été retenus dans ce travail,

étant très particuliers aux entreprises de certains secteurs, et principalement intéressants pour les entreprises ayant des investisseurs.

Finalement, il est important de préciser que la recherche des outils sélectionnés a été continue. Au travers des interviews réalisées, nous avons découvert de nouveaux outils, mieux appréhendé l'intérêt de certains outils jusque-là négligés, ou au contraire décidé d'enlever des outils précédemment sélectionnés, car les interviews nous ont montrés qu'ils n'étaient pas aussi pertinents que l'on aurait pu le penser.

1.2. Classification des outils

Une fois la majorité des outils finaux sélectionnés, nous avons tenté de les classer dans les catégories les plus pertinentes possibles. La première idée était de les classer selon leur lien direct ou non avec les SDG. Cependant, un classement selon deux catégories restait trop général et ne permettait pas de clarifier la lecture. Ensuite, il a été envisagé de classer les outils selon leur nature, c'est-à-dire, un outil en ligne, un financement, un document à lire, des standards, etc. Ce type de classification permet de regrouper les outils sous plusieurs catégories et permet une lecture plus claire de ceux-ci. Cependant, elle n'apporte pas réellement une information de valeur, car la nature de l'outil ne donne pas d'indication sur la maturité nécessaire d'une entreprise pour pouvoir l'utiliser, ni sur la façon de l'utiliser. De plus, un outil peut contenir plusieurs éléments de nature différente, et cela rend la catégorisation floue et moins utile.

Dans ce contexte, nous avons décidé de classer les outils selon leur finalité. Cela signifie que les outils se situent dans une catégorie en fonction de leur objectif, en fonction de leur utilité. Cette classification permet un double ajout de valeur. Elle apporte une information supplémentaire au lecteur. En plus de découvrir les outils de façon claire, le lecteur peut rapidement savoir à quoi ils servent, à quel moment une entreprise peut l'utiliser, et vers quelle catégorie se tourner en fonction de la maturité de l'entreprise dans le développement durable et l'intégration des SDG.

Les différentes catégories que nous avons développées suivent également les grandes étapes d'intégration du développement durable. Il faut comprendre son sujet (les SDG), analyser sa situation actuelle afin de prioriser les thèmes pertinents pour l'entreprise, implémenter une stratégie d'action, pour finalement communiquer sur ces sujets non financiers. Cela permet,

une fois de plus, à l'entreprise de se situer rapidement dans les catégories et de repérer les outils dont elle pourrait avoir besoin. Les catégories se retrouvent sur la *figure 5*, et sont décrites ci-dessous avec plus de détails.

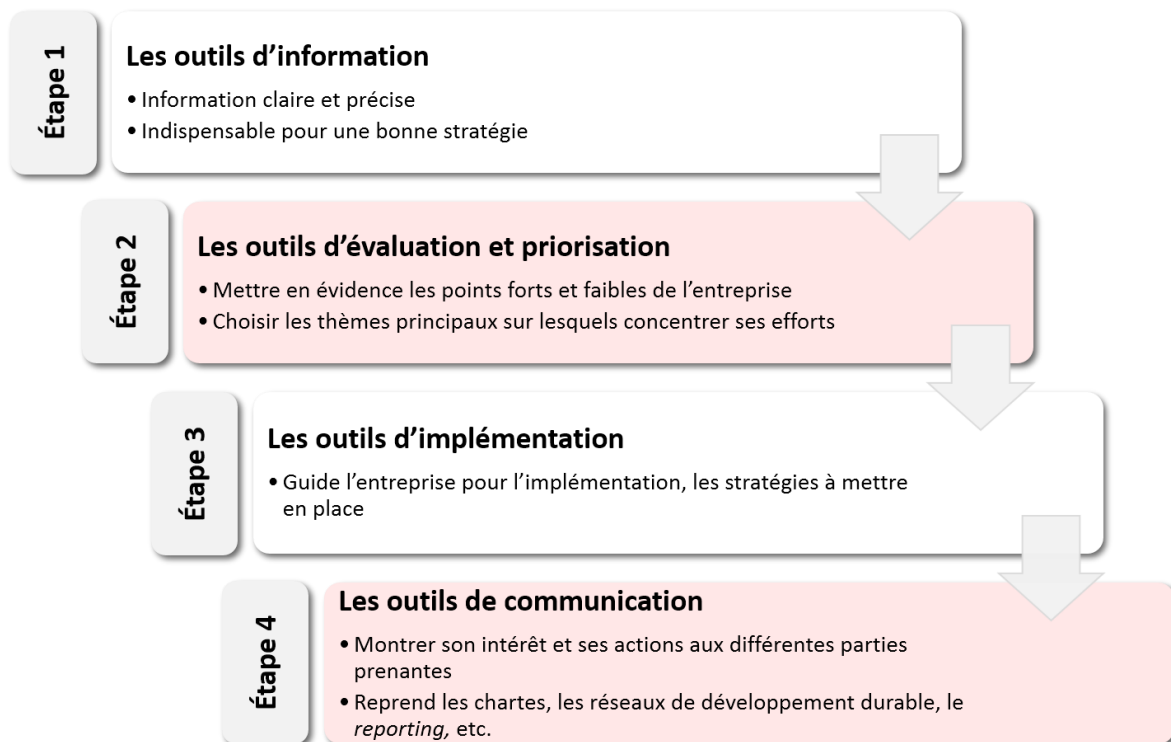


Figure 5 - Les catégories d'outils

Nos différentes catégories sont les suivantes :

1. **Information** : reprends les outils permettant de s'informer de façon claire et complète sur les SDG, leurs sous-objectifs, leurs liens et leurs indicateurs. Cette étape est primordiale pour une intégration de qualité des SDG dans l'entreprise.
2. **Évaluation de la situation**, menant à la **priorisation** des thèmes : ces outils aident l'entreprise à analyser sa situation, mettre en évidence ses points forts et ses points faibles en matière de durabilité, et en matière de SDG. Cela reprend également l'analyse de matérialité. Ce processus lui permettra de décider les thèmes sur lesquels elle va se concentrer en priorité, les SDG sur lesquels elle a le plus de potentiel d'impact, en fonction de son analyse de la situation actuelle.
3. **Implémentation** : cette catégorie reprend les outils les plus complets et complexes, guidant l'entreprise pour l'implémentation des SDG. La plupart des outils reprennent des conseils sur la stratégie à adopter, la priorisation des SDG, l'implémentation concrète, l'engagement des employés, la communication, des exemples d'actions, etc.

4. **Communication** : reprend les outils permettant à l'entreprise de communiquer à toutes ses parties prenantes son implication aux SDG, de montrer son intérêt et ses actions pour les SDG, que ce soit aux investisseurs, aux employés, aux consommateurs, aux clients et fournisseurs, etc. Cela reprend aussi bien les chartes d'engagement, les réseaux de développement durable, les normes de *reporting*, en bref tous les outils permettant à l'entreprise de communiquer ses actions.

Pour chaque catégorie, nous tentons d'aborder les outils selon un ordre logique :

- En commençant par les outils belges, régionaux ;
- Ensuite les outils sur les SDG plus larges, plus globaux, provenant souvent d'instances internationales ou, dans de plus rares cas, d'autres pays ;
- Finalement les outils pertinents pour l'intégration du développement durable, pas nécessairement sur les SDG en particulier, mais pouvant tout de même soutenir l'entreprise dans ce processus.

Aborder les outils de cette façon permet de garder une certaine structure et logique dans les catégories plus remplies, même si ce n'est pas toujours possible.

De plus, les outils rapportant directement aux SDG sont suivis d'un petit logo représentant les SDG, afin de les repérer plus facilement, même lorsque cela n'est pas clairement indiqué dans le titre.



Il est important de préciser que certains outils sont classés dans la catégorie qui semble la plus pertinente, mais ils pourraient se trouver dans une autre catégorie si l'on change de perspective ou d'arguments.

Chapitre II : Méthodologie

Dans ce chapitre, nous identifions le type de données dont nous avons besoin ainsi que les profils des personnes interrogées. Nous présentons ensuite la méthode de la collecte de données et la façon dont les interviews ont été réalisées.

2.1. *Les données recherchées*

La recherche d'opinions et de témoignages sert à apporter un point de vue plus pratique sur l'utilisation effective des outils présentés pour les PME dans leur travail d'intégration des SDG. Nous avons commencé par une revue assez importante de la littérature pour chaque outil sélectionné, ainsi que pour leur utilisation par les PME, leur finalité ou leur utilité, leurs avantages et inconvénients. Nous tenions, en plus de cela, à amener une perspective plus « pratique », afin de compléter les informations recueillies dans les textes, les confirmer ou les contredire, concernant leur utilisation par les PME.

Nous avons donc recherché deux types de profils pour nos interviews :

- Des PME, ayant utilisé des outils, afin d'avoir leurs avis et expériences, comprendre pourquoi certains outils sont plus utilisés que d'autres, à quels besoins ils répondent, qu'auraient-elles besoin en plus, etc.
- Des « experts », pouvant donner un avis objectif sur les outils vis-à-vis des PME. Cela reprend les consultants d'agence de consultance dans le développement durable, les personnes ayant travaillé avec divers outils, les personnes offrant des formations ou les organismes à l'origine de certains outils.

2.2. *La méthode de collecte de données*

Nous avons sollicité des entreprises grâce à différentes bases de données. Nous avons utilisé les membres de The Shift, les participants au Global Compact, les entreprises certifiées B Corp et les entreprises détenant les prix de la fondation HERA pour les générations futures. Il s'agit, pour chaque entreprise, de vérifier son statut de PME grâce au nombre d'employés, et ensuite de considérer son implication avec les SDG. Lorsque ceux-ci étaient mentionnés ou que l'entreprise avait clairement utilisé un outil sélectionné, elle était contactée. Pour les experts, nous avons suivi les recommandations de diverses personnes impliquées dans ce

domaine, ainsi que contacté les agences de consultances travaillant dans le développement durable, ou étant spécialisées dans un des outils sélectionnés.

Nous avons eu l'occasion de discuter avec 5 PME, de maturité variable avec le développement durable, ainsi que 4 experts, provenant de deux agences de consultance, d'un organisme ayant créé un outil, et une experte ayant travaillé sur le sujet des outils pour les PME précédemment. Les PME interviewées n'ont pas toutes utilisé les mêmes outils, ce qui nous permet d'avoir une variété d'opinions sur différents sujets, ce qui est également le cas pour les experts. Les interviews réalisées ainsi que leurs informations principales se trouvent dans le *tableau 1*.

Tableau 1 - Interviews

Entreprise	Personne interrogée	Rôle	Domaine	Date (2020)	Moyen	FR/EN	Durée	Annexe
Visuality	Mara Callaert	PME	Com. / visuels	3-juil	Zoom	FR	21:36	3.A
Befimmo	Delia Agneessens	PME	Immobilier	7-juil	Teams	FR	54:47	3.B
DNS Belgium	Arnaud Recko	PME	Domaines internet	13-juil	Teams	FR-EN	1:07 : 53	3.C
Alterfin	Pierre Rialland	PME	Investissements	15-juil	Tel.	FR	19:36	3.D
Statik	Pieter Jelle de Brue et Daphne de Wit	PME	Consultance com. et IT	17-juil	Meet	EN	44:45	3.E
MVO-Vlaanderen	Bie de Keulenaer	Expert	DD en Flandre	2-juil	Tel.	EN	31:57	3.F
-	Meredith Ghysen	Expert	A réalisé un travail sur les outils SDG	6-juil	Teams	FR	44:16	3.G
CAP Conseil	Marie d'Huart	Expert	Consultance DD (GRI, ISO)	10-juil	Tel.	FR	35:27	3.H
Sustainalize	Isaline Montariol	Expert	Consultance DD	14-juil	Teams	FR	43:17	3.I

Les interviews ont été réalisées en vidéocall par Zoom, Teams, ou Google Meet, et par téléphone pour les personnes moins disponibles, entre le 3 et le 17 juillet 2020. Elles ont une durée de 40 minutes en moyenne totalisant plus de 6h de discussion, et 2 interviews sur les 9 ont été réalisées en anglais. Aucune interview n'a été réalisée en face à face, due à la crise sanitaire.

Nous avons rédigé deux guides d'entretien semi-directif car les questions abordées étaient différentes selon que la personne interrogée était une entreprise, ou un « expert », bien que

certaines questions soient similaires. La première étape était toujours d'expliquer à la personne interrogée l'objectif de ce travail, demander la permission d'enregistrer et le nom sous lequel référencer la personne dans ce texte. Ensuite, la question d'ouverture, demandant à la personne de parler de son rapport avec le développement durable et les SDG, permettait de laisser la personne parler des sujets qu'elle désirait et rythmait le reste de l'interview, en fonction de l'ordre des sujets abordés lors de cette première question. Au fur et à mesure de son discours, des précisions étaient demandées sur les sujets pertinents pour ce travail, les différents outils, leurs avantages et désavantages ainsi que le moment où les utiliser, les moments clés pour lesquels l'entreprise aurait besoin d'aide dans l'intégration du développement durable, les caractéristiques d'un outil utile pour une PME, l'utilisation des SDG, etc. Pour une entreprise, le sujet était rapidement relancé concernant son intégration déjà effectuées des SDG et le processus suivi, les difficultés rencontrées, l'aide reçue, etc. Les guides peuvent être retrouvés aux *annexes 2A* et *2B* (p. 101).

Les interviews ont été enregistrées avec l'accord préalable de chaque intervenant et retranscrites au mot à mot, en suivant l'ordre de la discussion. Les retranscriptions complètes peuvent être trouvées dans *l'annexe 3* (p. 104), de A à I. La façon dont les interview ont été analysées est la suivante : pour chaque outil, nous avons repris les témoignages dans lesquels ils étaient mentionnés, et fait ressortir les points principaux expliqués, les remarques, les avantages et inconvénients mentionnés, en différenciant les entreprises et les experts. Cela a permis de compléter l'information trouvée dans la revue de textes et d'apporter une perspective réelle, pratique, à la plupart des outils.

Chapitre III : Les outils

Une fois les outils sélectionnés, et les interviews effectuées, nous pouvons rentrer dans le vif du sujet : les outils en question. Dans cette partie, nous allons passer en revue les différentes catégories mentionnées dans le premier chapitre de cette partie. Pour chaque catégorie, nous détaillerons les outils que nous avons classés dedans, grâce à une description de l'outil, de la façon dont il fonctionne et de ses caractéristiques importantes. Ensuite, nous ferons une critique de l'outil pour l'utilisation par les PME en nous basant sur notre recherche scientifique ainsi que sur les entretiens individuels effectués. Les outils sont présentés par catégorie dans la *figure 6*. Un tableau récapitulatif reprenant les forces et les faiblesses des outils est également fourni à la fin de ce chapitre, au point 3.5.

Les outils d'information	Les outils d'évaluation et priorisation	Les outils d'implémentation	Les outils de communication
• Brochures descriptives • Ressources de la Région Wallonne • Workshops et ateliers	• Radar ODD et MVO-scan • SDG Action Manager • Analysis of the Goals and Targets	• The Shift • Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen • Sustatool • SDG Accelerator for SME • SDG Compass • B Corps • Normes ISO	• SDG Voices • Voka et UWE • Belgian SDG Charter for Development • UN Global Compact • Reporting sur les SDG • GRI
1	2	3	4

Figure 6 - Outils par catégorie

3.1. Les outils d'information

Avant de réussir à intégrer les SDG à l'entreprise, celle-ci doit les avoir bien compris et les connaître. De ce fait, une entreprise au tout début de son processus d'intégration et ayant besoin d'abord d'information pourra se tourner vers les outils de cette catégorie, qui reprend les outils permettant à l'entreprise de s'informer, de se familiariser avec les différents thèmes.

Les brochures descriptives



La première chose sera de se familiariser avec les SDG, de lire leur description et les cibles. Pour rappel, ceux-ci se trouvent dans l'*annexe 1*. Ils se trouvent également sur différentes

plateformes internet pouvant servir de source d'information, ou directement dans leur brochure officielle :

- Le site des Nations Unies (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>)
- Le site internet des SDG en Belgique (<https://www.sdgs.be/fr/sdgs>). « *Je trouve que sdg.be est un très bon site, et fonctionne très bien pour moi. Si je veux vérifier quelque chose, tout est là* » (Daphne de Wit, de Statik).
- La brochure officielle :
http://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/2019-08/brochure_sdgs_fr%281%29.pdf.

Cela permet de se familiariser avec les différents SDG, ainsi que leurs sous-objectifs et leurs indicateurs afin de mieux se représenter ce qu'ils signifient. Ce genre de site internet grouille également d'informations supplémentaires sur des initiatives SDG, des actions entreprises, de l'inspiration, etc. La première étape du SDG Compass est « comprendre les SDG », mais le document ne donne pas suffisamment d'information sur les sous-objectifs et les indicateurs des SDG, s'attardant plutôt sur le rôle des entreprises (SDG Compass, 2015).

Même si cela peut s'avérer un peu fastidieux de lire chaque sous-objectif de chaque objectif, cela est une étape très importante et déterminante de la réussite d'une future stratégie mise en place. La stratégie ne pourra pas remplir les nécessités d'accomplissement des SDG, l'entreprise ne sera pas capable de choisir correctement et justement les SDG prioritaires pour sa situation, ni de communiquer correctement sur les résultats, si les informations ne sont pas correctement comprises à la première étape.

Les ressources de la Région wallonne



En Région wallonne, les SDG sont référencés en français comme les ODD (Objectifs de Développement Durable). Sur le site <http://developpementdurable.wallonie.be/objectifs-de-developpement-durable> du Service Public de Wallonie, nous pouvons retrouver les initiatives et outils offerts par le SPW. Une des priorités actuellement est de faire mieux connaître les SDG, c'est pourquoi nous pouvons retrouver plusieurs documents utiles à une entreprise lui

permettant de les découvrir, de les utiliser, d'organiser des groupes de réflexion autour de l'impact SDG d'un projet, etc.

Nous pouvons y trouver le document intitulé « *Un guide de mise en œuvre à destination des entreprises* », développé par l'entreprise B&L évolution et le Global Compact France :

[https://www.globalcompact-](https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_pratique_ODD_entreprises_2016_-_web_1_1.pdf)

[france.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_pratique_ODD_entreprises_2016 -](https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_pratique_ODD_entreprises_2016_-_web_1_1.pdf)

[web 1 1.pdf](https://www.globalcompact-france.org/images/bibliotheque_documentaire/Guide_pratique_ODD_entreprises_2016_-_web_1_1.pdf). Pour chaque SDG, il y a une petite remise en contexte, la raison pour laquelle il est pertinent pour l'entreprise de s'attaquer au problème, et des exemples d'actions à mettre en place pour l'organisation. Être inspiré est très important pour la motivation d'une entreprise à entamer le processus. Ce document de 44 pages n'est pas trop long, mais la mise en page est lourde à lire et cela nuit certainement à son impact possible chez le lecteur.

Le site comporte également des exemples d'entreprises ayant réalisé un rapport de développement durable montrant leur impact sur les SDG, comme l'UCLouvain ou Infrabel. Finalement, il propose des liens « pour aller plus loin », notamment vers The Shift, le SDG Compass, le Global Compact, et d'autres guides (Service Public de Wallonie, n.d.).

Les workshops et ateliers

Les workshops, les ateliers, les conférences, etc. sur le sujet des SDG sont actuellement très nombreux. Ils permettent à une entreprise d'avoir des informations rassemblées rapidement tout en ayant la possibilité de poser des questions pour des précisions. De tels workshops sont proposés, par exemple, par le réseau The Shift, que nous verrons pour la catégorie sur l'implémentation des SDG. Par exemple :

- Webinaire : e-Impact Network SDGs: comment renforcer l'intégration des SDG dans votre stratégie ? <https://theshift.be/fr/activites/impact-network-sustainable-development-goals>
- Webinaire : ABC des SDG <https://theshift.be/fr/activites/webinar-abc-des-sdgs-fr>

3.2. Les outils d'évaluation et de priorisation

L'objectif de cette catégorie est de permettre à des entreprises informées sur les SDG de faire une première analyse de leur situation actuelle, de se rendre compte où elles ont un impact positif sur les SDG et où elles ont au contraire un impact plutôt négatif afin de faire un bilan.

De là, l'entreprise peut se servir d'une analyse de matérialité et mettre en lien ces deux évaluations afin de prioriser les SDG sur lesquels elle veut travailler avant de décider d'une stratégie dans cette direction.

Pour évaluer la situation, il n'y a pas de miracle : il faut se pencher sur chaque SDG et chaque sous-objectif et évaluer, selon les indicateurs quand il y en a, si l'activité globale de l'entreprise, en prenant en compte toute la chaîne de valeur, a un impact positif ou négatif dessus. En fonction du secteur et de l'activité de l'entreprise, les objectifs ou les sujets sur lesquels elle a le plus d'impact seront différents.

« Coller simplement les SDG aux choses que l'on faisait déjà, ça ne nous challengeait en rien. On veut se challenger, aller plus loin. On a remis les choses tout à fait à plat, évalué tous les SDG et étudié les sous-objectifs afin de voir sur lesquels on voulait travailler. Nous avons refait notre stratégie CSR (Corporate Social Responsibility), ce qui nous permet d'avoir des objectifs à long terme et de nous challenger vraiment par rapport aux SDG. » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo)

Cette étape d'analyse afin d'avoir une bonne base pour définir les différentes stratégies est très importante, même si elle peut être chronophage. Elle est à la base des actions entreprises par la suite, il est donc important de se donner les moyens d'effectuer ceci de façon qualitative. *« Le moment clé, où on avait vraiment besoin d'aide, c'était au démarrage. Lors de la remise à plat de la stratégie et qu'on a dû voir comment intégrer les SDG à notre stratégie, à notre domaine de spécificité » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).* Cette impression est partagée par le bureau de consultance Sustainalize *« On fait pas mal de scans de développement durable. Faire un état des lieux, voir quelles sont les prochaines étapes, les choses ancrées, celles sur lesquels on peut insister » (Isaline Montariol de Sustainalize).*

Radar ODD et MVO – Scan

Ces deux outils ont été développés par les départements « développement durable » des régions flamande et wallonne. Ils sont différents, mais permettent tous les deux à une entreprise de mieux se situer dans leur performance RSE, ou SDG, c'est pour cela qu'ils ont été rassemblés ici.

Le Radar ODD est un outil assez simple qui a été créé par le département Développement Durable de la Région wallonne, que l'on peut télécharger ici : http://developpementdurable.wallonie.be/sites/default/files/2019-10/Tableur%20pour%20radar%20ODD%20d%27un%20projet_0.xlsx. C'est un Tableur Excel permettant à une équipe d'évaluer un projet au regard de chaque SDG, et une carte d'impact se dessine automatiquement. Une entreprise peut l'utiliser pour des projets précis, ou pour son organisation générale. Après, l'équipe peut développer des améliorations au projet ou à l'entreprise afin d'améliorer les cotations SDG. Cela permet d'avoir une vue d'ensemble assez rapide, et très simplifiée, de l'impact sur les SDG. Cela ne remplace en rien une analyse en profondeur des SDG et de leurs sous-objectifs, ainsi qu'une analyse de matérialité en discutant avec les parties prenantes, mais c'est une façon simple et directe de se positionner face aux 17 objectifs.

Le MVO-Scan a été développé en 2015 par MVO-Vlaanderen, le gouvernement flamand en charge de la RSE, sur base de l'ISO 26 000. Le *MVO-Scan* (littéralement « Scan RSE »), se retrouvant sur le site internet du même nom : <https://www.mvoscan.be/>, est un questionnaire permettant de se situer rapidement sur la performance RSE en fonction des différents thèmes et de découvrir plus précisément ce sur quoi se concentre la RSE au travers des propositions (MVO Scan, n.d.).

Il y a deux types de « scan » : un rapide et léger, prenant environ 15 minutes et reprenant les questions basiques pour une première impression générale, et le scan total qui prend environ 1h et contient plus de 300 propositions basées sur les 7 thèmes de l'ISO 26 000 sur la Responsabilité Sociétale. Il n'est disponible qu'en néerlandais. Il existe deux questionnaires différents principaux : pour les entreprises et pour les autorités. Mais l'entreprise doit également se positionner en tant que PME ou grande entreprise ; produits ou service ; activité locale (en Belgique) ou internationale. Cela adapte les questions en fonction. Les résultats sont donnés pour un score global et un score par sous-thème (MVO Scan, n.d.).

Cet outil est pratique, car il est simple et rapide, « *l'entreprise peut se dire "j'ai du temps cette après-midi, je vais faire le MVO-Scan maintenant", ce qui n'est pas le cas d'autres outils d'implémentation, qui sont des processus continus et demandent du temps.* » (Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen). Cependant, ce n'est pas suffisant pour une analyse en profondeur du développement durable dans l'entreprise.

« C'est un bon point de départ, pour découvrir les thèmes de RSE, pour prendre conscience des enjeux réels demandés à l'entreprise, et voir les choses que l'entreprise fait déjà bien, et moins bien. Mais c'est juste la situation à un moment précis dans le temps, ce n'est pas une stratégie, il n'y a pas de mesures, etc. » (Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen)

C'est un outil à utiliser au début du processus, et ce n'est qu'une possibilité parmi d'autres pour atteindre le même objectif. L'objectif n'est pas non plus de faire le même exercice plusieurs fois, juste pour dire de le faire : *« nous ne l'avons pas utilisé, car je trouvais qu'il n'apportait rien de nouveau à ce que l'on utilisait déjà »* (Daphne de Wit, de Statik), *« nous n'aurions pas accompli plus avec »* (Pieter Jelle de Brue, de Statik).

Si l'entreprise n'a pas la barrière de la langue, le MVO-Scan est plus conseillé que le radar ODD, car il permet un vrai scan de la situation de l'entreprise sur base de l'ISO 26 000.

SDG Action Manager



Dans le même style que le MVO-Scan, cet outil gratuit, en ligne, est un questionnaire développé par B Lab (qui s'occupe de la B Corp Certification) et l'UN Global Compact. Cet outil rassemble le B Impact Assessment de B Lab (voir la catégorie 3 « outils d'implémentation »), les principes du Global Compact (voir la catégorie 4 « outils de communication ») et les SDG. Il est disponible notamment en français et anglais (B Lab & UN Global Compact, n.d.).

Le SDG Action Manager permet à tous les types d'entreprises d'apprendre à connaître et gérer leur performance en durabilité, ainsi que comment l'améliorer (B Lab & UN Global Compact, n.d.) :

1. Trouver son point de départ en trouvant les SDG les plus importants pour l'entreprise.
2. Comprendre et partager l'impact : voir comment les opérations ont un impact positif, et quels risques sont identifiés pour les SDG.
3. Définir des objectifs et mesurer les résultats : voir les résultats régulièrement sur le tableau de bord pour rester motivé
4. Collaborer au travers de l'entreprise : inviter les collègues à rejoindre le SDG Action Manager et contribuer à l'expertise et pour voir des résultats en temps réel.
5. Apprendre à toutes les étapes : déterminer des actions à haut potentiel d'impact.

6. Rejoindre un mouvement global d'entreprise travaillant ensemble pour un meilleur futur

Cet outil est « *un bon moyen de démarrer quand on est un peu perdu et noyé dans la masse d'information. Une fois qu'on a une vision claire de ce que l'on veut faire, on a plus besoin de tout ça.* » (Meredith Ghysen) Cela permet en effet d'apprendre à mieux connaître les SDG et surtout ce que cela représente pour l'entreprise. Grâce au questionnaire, l'entreprise peut mieux comprendre quels SDG et quels objectifs correspondent le mieux à sa situation, et de se situer sur sa performance actuelle.

« Le SDG Action Manager m'a été recommandé par des experts qui l'ont utilisé. Pour des PME qui n'ont pas envie d'investir dans des consultants et qui veulent faire un truc en interne tout en bénéficiant de conseils indirects, ça peut être pas mal. Ça permet aussi de structurer la démarche. Et par après il est possible de rendre cela plus crédible avec la certification B Corp. » (Meredith Ghysen)

Actuellement, le SDG Action Manager permet de se comparer anonymement à d'autres entreprises. Dans un deuxième temps, lorsque le nombre de participations sera adéquat, l'objectif est de permettre de mieux comparer avec les entreprises leaders du secteur de l'entreprise. Afin de non seulement se situer, mais de voir les « *best practices* » présentes dans d'autres entreprises.

« *An Analysis of the Goals and Targets* » par le GRI



Le document « *An Analysis of the Goals and Targets* », produit par le UN Global Compact et la *Global Reporting Initiative*, avec le support technique de PWC, grâce à des revues d'articles, d'accords, de normes et d'études de cas, fournit des informations détaillées sur chaque sous-objectif des SDG afin d'aider les entreprises dans leur analyse. Ils donnent des exemples d'actions que peuvent mener les entreprises ainsi que des indicateurs dans les cas pertinents, et des études de cas lorsqu'elles sont disponibles (GRI, United Nations, & UN Global Compact, 2017).

Ce document aurait pu se trouver dans la catégorie précédente, l'étape où l'entreprise s'informe sur les SDG. Cependant, ce document fait plus de 200 pages et n'a pas été conçu pour une lecture complète, nous ne le recommandons donc pas pour une première prise de

contact avec les SDG pour une PME. Il offre des informations complémentaires pour les SDG sur lesquels l'entreprise désire plus d'information. Par exemple, si elle éprouve des difficultés à évaluer un SDG, ou l'a sélectionné comme SDG prioritaire pour elle, ce document peut éclairer l'entreprise sur des points plus précis ou des exemples particuliers sur l'objectif en question.

Un tri préalable des SDG pertinents pour l'entreprise, pour son secteur ou son activité, peut donc être effectué, et est même recommandé, pour utiliser ce document. L'entreprise doit tout de même garder en tête que l'objectif final de cette deuxième étape d'évaluation et priorisation est de sélectionner les SDG pour lesquels elle a le plus grand potentiel d'impact, et non ceux pour lesquels il serait le plus facile d'avoir un impact.

Ce document peut être trouvé selon le lien suivant : https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Business-Reporting-on-SDGs_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf, mais apparaît également sur le site internet des Nations Unies, de PWC, et d'autres organisations rassemblant des outils et informations visant à aider les entreprises.

3.3. Les outils d'implémentation

À la fin de l'étape précédente, c'est-à-dire l'évaluation de la situation et l'analyse de matérialité, l'entreprise doit être capable de sélectionner les SDG prioritaires pour son activité, les plus pertinents, ceux sur lesquels elle a le plus de potentiel d'impact, suivant sa situation, ses ressources, son secteur et son activité. Elle aura évalué la situation actuelle de son entreprise, ses points forts et faibles, là où elle performe bien et moins bien, ainsi qu'analysé les matérialités et SDG prioritaires pour elle, sur lesquels elle a le plus de potentiel d'impact.

Cette catégorie d'outil reprend les outils permettant l'implémentation des SDG dans l'entreprise. Après les étapes précédentes, l'entreprise est prête à concrètement amener les SDG dans sa stratégie d'entreprise, reformer sa stratégie autour des SDG. Nous allons voir plusieurs outils créés dans cet objectif, ou pouvant répondre à ce besoin.



C'est le réseau belge de développement durable, un point de rencontre entre les membres et les partenaires, afin « *d'opérer la transition vers une société et une économie plus durable* » (The Shift, n.d.-a). L'organisation, au travers de son site internet (<https://theshift.be/fr>), propose divers projets, activités, workshop, et autres sur le thème du développement durable à ses plus de 440 organisations membres. Il existe des workshops, mentionnés dans la première catégorie d'outils, sur la biodiversité, des actions locales contre la pauvreté, la gestion des emballages plastiques, l'organisation des chaînes d'approvisionnement durable, l'intégration des SDG dans l'entreprise, etc. Chaque année, « *ils revoient leurs priorités en fonction des demandes des membres, en gardant un œil sur les tendances internationales, c'est vraiment bien ça* » (Meredith Ghysen).

Le réseau permet également des activités de networking, comme des petits-déjeuners de présentation, des speed-datings, etc. Cela permet également de voir comment les autres entreprises fonctionnent, quelles actions elles entreprennent. « *J'ai participé une fois à un méga speed-dating, on pouvait rentrer des personnes vraiment ciblées, j'ai adoré* » (Mara Callaert, fondatrice de Visuality). « *Pour une organisation qui aurait envie d'inspiration, de communiquer avec d'autres organisations, on leur conseillera* » (Isaline Montariol de Sustainalize). Le réseau est également très disponible pour aider les entreprises dans leurs actions développement durable « *On veut organiser un Sustainable Thursday et on a sollicité The Shift pour des suggestions de speakers, et ils nous envoient beaucoup de suggestions* » (Daphne de Wit de Statik).

Le réseau n'est pas spécifiquement construit autour des SDG, mais c'est un thème récurrent dans leurs activités. S'inscrire dans cette plateforme montre un désir de l'entreprise à s'investir pour le développement durable et à améliorer la performance de son organisation dans cette activité. The Shift offre d'autres avantages que les activités et le networking, des projets sont notamment lancés pour certains thèmes spécifiques et permettent aux entreprises d'avoir des opportunités pour leur activité (The Shift, n.d.-a), à retrouver sur leur site internet.

La plupart des retours de nos interviews sur ce réseau sont bons. Le réseau est intéressant pour rester à jour dans les sujets de développement durable, se challenger sur ceux que

l'entreprise ne connaît pas, et pousse à la découverte : « *C'est un réseau intéressant pour rester au courant de ce qu'il se passe dans le champ du développement durable, mais c'est aussi un bon moyen de faire du networking* » (Meredith Ghysen). « *C'est un réseau très intéressant pour notre société, il attaque beaucoup de sujets différents de la CSR. On assiste à tous les webinaires. Ça nous pousse, si pas à l'implémentation, au moins à la réflexion.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Les retours dépendent également de la maturité de l'entreprise dans le développement durable. Certains thèmes ne sont plus utiles à certaines entreprises, déjà trop avancées. D'autres attendent plus de partenariats entre The Shift et leur entreprise, en fonction de leur domaine d'expertise, ou plus d'opportunités de travail : « *Ça ne m'a pas du tout apporté de business. J'espérais plus de collaborations entre les entreprises, mais ce n'est pas le but primaire non plus.* » (Mara Callaert, fondatrice de Visuality).

Il existe des *financements*, au travers de The Shift, qui soutiennent les projets internationaux visant la réalisation des SDG dans les pays en voie de développement ainsi que la croissance de ces projets. Les autorités fédérales ont lancé le « *Business Partnership Facility* » le 12 décembre 2018, engageant le déboursement de 12 millions d'euros entre 2019 et 2021 pour soutenir la coopération internationale dans l'accomplissement des SDG. Le fonds débloqué a comme objectif d'encourager les partenariats internationaux pour le développement des pays en voie de développement, et de contribuer à la croissance de ces projets. Il y a deux appels à projets par an jusqu'en 2022 auquel les PME peuvent se porter candidates si elles ont un projet pour implémenter les SDG dans le Sud (Vroemans, 2018).

La Voka Charter Duurzaam Ondernemen



La charte *Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen* (ou VCDO) est développée par la *Voka*, association d'entreprises flamandes. C'est un outil offert aux entreprises pour se développer d'une façon plus durable, avec les SDG comme cadre. Pour commencer, l'entreprise reçoit une session « kick-off », un état de la situation pour voir comment l'entreprise s'en sort actuellement en matière de développement durable pour détecter les points de croissance potentiels. Ensuite, des actions sont suggérées par la *Voka* à l'entreprise, mais c'est à l'entreprise de développer son propre plan d'action, lié aux SDG. L'entreprise doit réaliser au moins 10 actions liées aux SDG pour prétendre à l'acceptation de la Charte, aussi petites et

aussi importantes que l'entreprise le souhaite. Au bout d'un an, l'entreprise est évaluée, auditée, sur la qualité des actions qu'elle a menées et leur aboutissement. Si elle réussit l'évaluation, elle est déclarée VCDO, comme un certificat pour montrer son travail sur les SDG (Vlaams Netwerk van Ondernemingen, n.d.). Si elle fait ce processus 3 ans d'affilée, ou 3 fois en 5 ans, l'entreprise reçoit également le titre de « SDG Pioneer », allant avec une certification des Nations Unies (Vlaams Netwerk van Ondernemingen, 2020).

Cet outil n'est malheureusement pas gratuit, l'entreprise doit payer des frais pour le kick off et l'audit. Cependant, cela n'a pas été un frein pour les entreprises interrogées « *ce n'est pas un frein, nous pouvons planifier 2000 € par an dans notre budget* » (Arnaud Recko de DNS Belgium).

La VCDO est un outil d'implémentation, plus que de communication, malgré le titre reçu à la fin. D'après nos interviews, cela permet à l'entreprise d'avoir « *quelqu'un qui nous challenge pour devenir plus durable* » (Arnaud Recko de DNS Belgium). La charte aide à l'implémentation parce que cela force l'entreprise à leur « *communiquer les objectifs et les phases pour y arriver* » (Daphne de Wit, de Statik). Cela peut aider l'entreprise à structurer ses efforts et servir de guide « *VCDO nous a aidé à définir de façon plus formelle nos actions* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik).

Un autre avantage important de cette charte, est l'audit en fin d'année, permettant à une personne extérieure à l'entreprise de valoriser, de créditer ce que l'entreprise a fait. Comme le souligne Marie d'Huart de CAP Conseil « *Quand vous voulez dire que vous êtes certifié une boîte durable, il n'y a rien* ». Donc avoir cette possibilité d'évaluation externe est précieuse, et nos interviews ont pu confirmer cet avantage : « *On utilise un peu Voka comme un juge indépendant sur si on est encore une société durable ou pas. On ne le dit pas de nous-même, on laisse d'autres personnes nous investiguer et nous donner une certification* » (Arnaud Recko de DNS Belgium). Cela permet d'avoir « *quelqu'un à qui rendre des comptes* » (Daphne de Wit de Statik). Enfin, c'est un bon outil pour commencer la démarche. « *C'est le premier outil qu'on a utilisé, c'était une bonne introduction à tous les sujets. VCDO a des barrières d'entrée peu élevées* » (Pieter Jelle de Brue de Statik).



Le Sustatool est une méthode développée par le professeur Hans Verboven de l'Université d'Anvers, soutenu par le gouvernement flamand, pour répondre à ce besoin de guide spécifique aux PME pour l'implémentation des SDG et du développement durable en général. C'est une méthode assez récente basée sur d'autres outils de développement durable, une revue littéraire, un cadre thématique et un catalogue d'actions et de « KPI ». *« C'est un outil plutôt pour les petites entreprises »* (Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen), les grandes structures ayant la possibilité et les ressources d'avoir une équipe dédiée au développement durable ou d'employer des consultants. Les 5 étapes itératives du Sustatool sont les suivantes (Vanherck & Verboven, 2016) :

1. Analyser : voir ce que l'entreprise fait déjà, et ce que font les autres.
2. Choisir une direction : choisir ce que l'entreprise veut améliorer.
3. Concrétiser : en utilisant le catalogue d'actions, choisir les actions à implémenter.
4. Exécuter : lier les actions choisies à des objectifs, les planifier et les exécuter.
5. Rapporter : vérifier si les objectifs ont été atteints.

Le processus du Sustatool se retrouve en entier sur la page internet suivante, mais entièrement en néerlandais : <https://www.mvovlaanderen.be/sustatool/home>. L'outil était au départ utilisé grâce à un fichier Excel, et est maintenant entièrement en ligne, permettant aux entreprises d'avoir accès gratuitement aux ressources au travers du site. Il y a des vidéos explicatives des étapes, des enregistrements de workshops, etc. MVO Vlaanderen, le département RSE du gouvernement flamand s'occupant de cet outil, offre également la possibilité aux entreprises de recevoir des séances de coaching, toujours gratuites, afin de les encourager à faire le premier pas, et de les conseiller sur la démarche à suivre. Actuellement, les équipes du Sustatool et de MVO Vlaanderen travaillent sur l'amélioration de l'outil en ligne, *« pour le rendre plus "user-friendly", plus intuitif. Pas le contenu, mais la façon de l'utiliser. Les étapes seront plus claires. Après, nous travaillerons sur l'adaptation de l'outil pour avoir un outil spécifique pour chaque secteur »* (Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen).

Le Sustatool comporte un « tableau de bord » personnalisable, comportant 15 thèmes classés selon 3 niveaux : *« product excellence »*, *« process excellence »* et *« strategical excellence »*. Ils

sont également triés entre interne, externe, et ressources. Ce classement se trouve sur la *figure 7* (MVO Vlaanderen, n.d.).

	internal	resources		external	
 product/service excellence	1 offer	2 product materials	3 packaging	4 consumer	5 supply chain & purchase
 operational excellence	6 lean	7 energy	8 water & site management	9 transport	10 environment
 organisational excellence	11 governance	12 employees	13 competency management	14 labour market	15 stakeholders

Figure 7 - Le « tableau de bord », classement par thèmes du Sustatool (Vanherck & Verboven, 2016)

Pour chacun de ces 15 thèmes, il existe un catalogue d’actions et de KPI permettant aux PME de voir concrètement l’impact qu’elles peuvent avoir sur le thème en particulier. L’entreprise possède, grâce à cela, des propositions d’actions et une façon de les mesurer, peu importe le thème sur lequel l’entreprise a décidé d’agir (Vanherck & Verboven, 2016). Cet outil met en avant le fait que les PME ont besoin de suivi interne avant de penser à la communication externe sur leurs actions. Elles ont besoin de pouvoir mesurer facilement, visuellement, leur avancée et l’impact de leurs actions. Avec les KPI disponibles pour chaque thème dans le Sustatool, il tente de répondre à ce défaut du SDG Compass, à savoir le manque d’indicateurs pour mesurer l’avancée (Vanherck & Verboven, 2016).

Même si les SDG ont été créés comme une seule entité indivisible par les Nations Unies, et non un outil où l’on peut choisir le sujet sur lequel nous voulons agir, **il n’est pas possible pour les PME de se concentrer sur tous les objectifs en même temps** (PwC, 2015). Les ressources limitées des PME, et non leur zone de confort, les obligent à prioriser les SDG afin d’avoir de l’impact. Ce point est très important, il simplifie l’utilisation des SDG en n’exigeant pas de chaque entreprise de connaître tous les détails sur chaque objectif ni de travailler sur tous en même temps. Les PME n’ont pas les moyens de le faire, et doivent pouvoir tout de même agir en fonction de leurs capacités.

Le Sustatool est un outil permettant d'abord aux entreprises d'intégrer de la RSE, du développement durable dans l'entreprise. Il n'a pas été construit autour des SDG au départ. Mais il permet dans un deuxième temps de faire le lien entre ces différents thèmes et les SDG, il a été travaillé pour. Comme cela est rapidement présenté dans la deuxième catégorie d'outils, Vanherck et Verboven ont classé les SDG par ordre de priorité pour les PME européennes, comme nous pouvons le voir sur la *figure 8*. Ils ont réalisé ce classement grâce à une approche basée sur le catalogue d'actions du Sustatool. Pour chacun des 15 thèmes identifiés plus haut, ils ont rassemblé les actions pratiques liées aux bonnes pratiques et aux indicateurs des SDG. Comme le catalogue d'action rassemble les processus pertinents pour les PME, il « suffit » de lier ces actions aux sous-objectifs des SDG pour les prioriser. Grâce à ce *mapping*, ils ont pu établir les SDG prioritaires pour lesquels les PME ont le plus de potentiel d'impact. Ils précisent tous de même que l'approche est subjective et dépend toujours du contexte de l'entreprise. (Vanherck & Verboven, 2016).



Figure 8 - Priorités des SDG pour PME, correspondant au Sustatool (Vanherck & Verboven, 2016)

Il est également important de noter que les SDG sont fortement entrelés, et que beaucoup d'actions du catalogue du Sustatool concernent des éléments qui ont un impact sur plusieurs SDG, comme la gouvernance, le marketing, etc. De plus, certains sous-objectifs des SDG sont le sujet de lois dans notre pays, comme pour l'égalité des genres, le respect des Droits de l'Homme ou le salaire minimum. C'est pour cela que le SDG 5, par exemple, sur l'égalité des genres, est situé dans la colonne de faible priorité. La priorisation des SDG établie par

Vanherck et Verboven est donc à adapter en fonction de l'entreprise (Vanherck & Verboven, 2016).

Les actions liées à ces différents thèmes peuvent se retrouver sur le site du Sustatool, dans l'étape 3 « Concrétiser ». Ce travail de réflexion autour des SDG se fait idéalement lors de cette phase (Vanherck & Verboven, 2016).

Grâce à cela, la PME possède un catalogue d'actions adaptable aux priorités sur lesquelles elle décidera d'agir en suivant les phases du Sustatool et en utilisant le tableau de bord et la priorisation des SDG.

Selon Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen, qui s'occupe du Sustatool, les retours sont souvent bons, malgré les obstacles des entreprises liés au temps nécessaire à l'implémentation de l'outil :

« Les feedbacks sont presque toujours positifs. Utiliser le Sustatool prend un certain temps. Il faut rassembler un petit groupe de l'entreprise, si possible de départements différents. C'est un processus continu. Souvent, le temps et l'argent sont l'excuse pour ne pas utiliser le Sustatool, mais ça ne coûte pas d'argent à l'entreprise, juste du temps. C'est pour cela que nous offrons le coaching gratuit, cela permet à beaucoup d'entreprises de faire le premier pas, qu'elles ne feraient pas sinon. Et après, elles nous disent être contentes d'avoir eu l'opportunité de le faire, parce qu'elles ne l'auraient pas fait par elle-même » (Bie De Keulenaer de MVO Vlaanderen).

SDG Accelerator for SMEs



Le *United Nations Development Programme* (UNDP) a développé le programme de *SDG Accelerator for SME* (Small and Medium Enterprises), ayant pour but d'accélérer les solutions innovantes impactant les SDG. Il est pour le moment implémenté au Danemark dans 30 PME, dans le but de l'étendre aux pays nordiques, puis dans le reste du monde (United Nations Development Programme, 2020). L'innovation est un excellent moyen d'impacter les SDG. Cependant, le nombre important de sous-objectifs et d'indicateurs pour les SDG peut être un frein (von Geibler et al., 2019), c'est pourquoi un tel accompagnement est nécessaire.

Les entreprises visées pour entrer dans le programme sont les PME entre 30 et 500 employés², produisant des biens, ayant une activité à l'international, du potentiel à l'innovation impactant les SDG, et enfin, assez de ressources pour participer au programme avec l'engagement complet du dirigeant (SDG Accelerator & United Nations Development Programme, 2019b). Cela met hors course un bon nombre de PME, notamment les micro- et certaines petites entreprises, et comble le problème de manque de ressources des PME, obstacle aux SDG, en ne choisissant que celles ne faisant pas autant face à ce problème.

Le SDG Accelerator se base sur l'innovation pour créer de l'impact. En promouvant l'innovation dans les PME et en l'utilisant pour comprendre comment l'entreprise peut travailler avec le pilier social et environnemental du développement durable, l'objectif est de créer un modèle inspirant permettant à d'autres entreprises en dehors du programme d'intégrer également les SDG dans leur stratégie, notamment grâce aux mêmes outils. Les entreprises membres du programme reçoivent du soutien pour développer des « solutions SDG » innovantes, ainsi que pour la communication externe et interne (United Nations Development Programme, 2020).

Les entreprises participantes prennent part à un programme de 8 à 10 mois sur l'innovation comprenant 5 phases, incluant des rencontres et des workshops avec des experts, des partenaires et des entreprises pertinentes. Les 5 étapes du « *innovation journey* » sont les suivantes (SDG Accelerator & United Nations Development Programme, 2019a) :

1. Identifier le problème et sélectionner des idées
2. *Innovation Lab* : convertir les problèmes en idées de solutions
3. *Business case* pour trouver la solution
4. Workshop d'accélération
5. Intégrer la solution dans les opérations de l'entreprise

Les outils dont les PME ont besoin sont bien évidemment fournis, et il est indiqué, pour chaque étape, les plus pertinents et les plus indispensables dont elles doivent se servir. Le temps à accorder pour les outils clés est estimé afin que l'entreprise ait une meilleure idée du temps nécessaire et des étapes les plus importantes à réussir (SDG Accelerator & United Nations Development Programme, 2019a). Tous les outils utilisés par les entreprises lors du

² La définition utilisée pour définir les PME dans ce programme est différente de celle utilisée en Belgique.

programme sont disponibles gratuitement pour tous sur le site internet du *SDG Accelerator for SMEs*, dans l'espoir que d'autres entreprises les utiliseront pour impacter les SDG grâce à l'innovation. Le document « *SDG Accelerator draft blueprint* » contient les informations sur l'entièreté du programme et le développement de chaque étape.

Ce document peut être trouvé en suivant ce lien : <http://www.sdg-accelerator.org/content/sdg-accelerator/en/home/library/draftblueprint.html>.

Les entreprises reçoivent également du matériel adapté pour engager leurs employés, les impliquer dans l'impact sur les SDG et les motiver à l'innovation. Les résultats des entreprises membres du *SDG Accelerator* sont communiqués à la presse et sur les réseaux sociaux, pour inspirer d'autres entreprises à innover avec les SDG et soutenir la communication des entreprises participantes (United Nations Development Programme, 2020).

Cet outil, définitivement conçu pour les PME, ne concerne tout de même que certains types de PME. Comme mentionné plus haut, les critères de sélection du programme mettent hors courses les entreprises de moins de 30 personnes, ce qui compose en Belgique tout de même plus de 90 % des PME. De plus, il concerne les PME ayant un projet innovant, ou voulant faire de l'innovation et partir de zéro afin de construire une idée, un produit ou un service, impactant les SDG. Il ne concerne pas tout à fait les PME ayant leur business model établi et voulant l'adapter pour mieux contribuer aux SDG.

Nous n'avons pas eu l'occasion d'interroger d'entreprises ayant utilisé cet outil, étant donné que c'est un outil danois et que nous avons interrogé des entreprises en Belgique. Cependant, cela n'empêche pas qu'une entreprise belge utilise les outils se trouvant sur le site mentionné.

Le SDG Compass



Une des lignes de conduite populaires pour l'intégration des SDG dans sa stratégie d'entreprise est le « SDG Compass ». C'est un guide SDG pour les entreprises développé par le GRI, les Nations Unies et le WBCSD (*World Business Council for Sustainable Development*). Il a pour objectif d'expliquer comment les SDG peuvent affecter une entreprise et d'offrir des outils et la connaissance nécessaire pour développer l'entreprise autour du développement durable (SDG Compass, 2015).

D'après ce guide, les 5 étapes recommandées pour intégrer les SDG dans la stratégie d'une entreprise sont les suivants (SDG Compass, 2015) :

1. Comprendre les SDG
2. Définir les priorités grâce à la chaîne de valeur, sélectionner des indicateurs et récolter des données
3. Définir des objectifs en fonction de l'échelle et de l'ambition et définir les KPI (*Key Performance Indicators*)
4. Intégrer dans l'entièreté de l'entreprise et s'engager dans des partenariats
5. Rapport et communication sur la performance de l'action sur les objectifs SDG

Les étapes 2 à 5 sont itératives, c'est un processus continu d'amélioration. Le SDG Compass peut être trouvé via le lien suivant : http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf.

D'après une étude de Verboven et Vanherck (2016), un outil d'implémentation de développement durable ou de SDG pour des PME se doit principalement d'être facile et flexible d'application, et offrir de quoi visualiser des résultats concrets. Cependant, d'après la grille d'analyse de Verboven et Vanherck, le SDG Compass ne remplit pas 3 des 5 conditions d'un bon outil d'implémentation des SDG pour les PME : bien qu'il soit holistique et distingue les processus de management avec le SDG Compass et les thèmes avec les SDG, il ne détaille pas assez les sujets abordés afin de les rendre mesurables, clairs et menant vers des actions concrètes. De plus, il ne permet pas de générer d'aide visuel, ne donne pas assez d'exemples d'études de cas, et n'est pas flexible à utiliser dans toutes les situations d'entreprises (Vanherck & Verboven, 2016).

Le public cible du SDG Compass est les multinationales et les grandes entreprises, mais il se veut polyvalent et se dit utilisable par tout type d'entreprise dû à sa flexibilité et à la possibilité de l'adapter à son contexte et à n'importe quel niveau de l'entreprise (SDG Compass, 2015).

Nous pourrions donc être tentés d'utiliser tout de même le SDG Compass pour les PME, mais comme dit précédemment, il manque d'information pour initier des activités concrètes et d'outils pour s'évaluer régulièrement et communiquer. Vanherck et Verboven (2016) proposent, afin d'améliorer le SDG Compass et de permettre aux PME de l'utiliser, d'améliorer certains éléments : établissement d'un bon système de mesure avec des KPI et autres

indicateurs spécifiques à l'entreprise, une traduction des objectifs en actions concrètes, plus de support pour l'implémentation de ces actions, meilleur et plus clair système de mesure et de *reporting* et distribution d'information pour les entreprises sur une seule plateforme. Comme nous pouvons le voir, adapter ou améliorer le SDG Compass pour l'utilisation des PME n'est pas un procédé simple ni rapide (Vanherck & Verboven, 2016).

Malgré tout, d'après ces mêmes auteurs, le SDG Compass peut tout de même servir de point de départ pour les PME, car certaines phases de management pour le développement durable sont comprises. « *On s'est basé sur le SDG Compass qui était un peu notre bible à l'époque* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Mais il faut rester vigilant au manque de détails dont les PME ont besoin pour une bonne implémentation (Vanherck & Verboven, 2016).

Certification B Corporation

La certification « B Corp » a été développée par B Lab depuis 2006 par des entrepreneurs américains. L'objectif est de promouvoir l'objectif de création de valeur pour toutes les parties prenantes, et non plus uniquement pour les actionnaires, de promouvoir une amélioration continue de création de valeur par l'impact (Normand, 2017).

B Lab met à disposition des entreprises un outil gratuit pour leur permettre de s'évaluer sur leurs activités environnementales et sociales au travers du B Impact Assessment. Il fournit les certifications après vérification des entreprises candidates de « B Corporation ». À ce jour, 3393 entreprises sont certifiées, dont 14 en Belgique (B Lab, 2020). Il existe également un service pour les investisseurs afin d'analyser l'impact non financier des entreprises dans lesquelles ils investissent (Normand, 2017). Plus récemment, B Lab et le Global Compact ont développé le SDG Action Manager, que nous avons décrit dans la deuxième catégorie « outils d'évaluation ».

L'évaluation B Impact assemble l'évaluation des activités opérationnelles au regard des pratiques de gouvernance, de transparence, des pratiques liées aux employés, aux communautés et à l'environnement, et finalement du modèle économique. L'entreprise est interrogée sur entre 160 et 200 éléments, même si le questionnaire varie d'un pays à l'autre. La certification B Corp est obtenue à partir d'un score de 80 sur 200, et les entreprises candidates doivent être une société commerciale en activité depuis au moins un an. Il existe également une certification temporaire « B Corp Pending » pour les entreprises de moins d'un

an répondant à certaines conditions. Finalement, la dernière étape pour obtenir la certification est la signature de la déclaration d'interdépendance B Corp, une charte engageant l'entreprise à se faire réévaluer tous les deux ans, à respecter les critères de sa certification, les lois et une évaluation surprise performée sur 10 % des entreprises certifiées chaque année (Normand, 2017). Les frais annuels de certification sont calculés en fonction du chiffre d'affaires, par exemple, une entreprise ayant un chiffre d'affaires entre 2 et 3 millions paiera environ 1600 € par an (B Lab, 2020).

La certification prend en général entre quelques semaines et quelques mois pour être complétée et validée. Une fois l'entreprise certifiée, le rapport sur les performances sociales et environnementales est rendu public sur le site internet de B Corp : <https://bcorporation.net/>. B Lab demande aux porteurs de la certification d'adapter des clauses spécifiques dans les statuts de l'entreprise, afin de mettre dans le cœur de l'entreprise la responsabilité pour les parties prenantes, et d'impliquer celles-ci dans le processus qu'opère l'entreprise.

La certification B Corp et les solutions développées par B Lab tentent de combler au problème de manque de mesures permettant de quantifier les performances non financières et empêchant un meilleur développement de celle-ci. « *B Corp donne un score, et les entreprises adorent recevoir des points* » (CAP Conseil). Comme les autres certifications, cela permet de comparer des informations avec d'autres afin de se situer, et d'avoir un acteur extérieur et indépendant à l'entreprise qui vérifie les informations pour favoriser la transparence (Normand, 2017).

B Lab offre un guide de certification différent pour une PME et une grande entreprise. Le cadre du B Impact Assessment permet un bon point de départ pour une PME selon Shelleman et Shields (2017), mais pas pour une entreprise qui n'a pas encore commencé du tout à considérer l'environnement et le social dans son activité. Cela se confirme dans nos interviews « *au début de notre processus, c'était trop gros. Mais maintenant, nous sommes plus "adultes" en durabilité donc c'est le bon moment pour B Corp* » (Daphne de Wit, de Statik).

Parmi les outils existant pour le *reporting* sur les performances sociales et environnementales, la B Corporation semble être la plus orientée vers les PME : les processus et questions d'évaluation sont relativement simples et directs, l'évaluation est personnalisée en fonction

du secteur et du nombre d'employés, cela ne demande pas l'engagement officiel des parties prenantes comme pour le GRI ni une analyse de matérialité. Il permet donc une évaluation relativement rapide et directe, bien pratique pour une PME manquant de ressources à allouer à ce sujet (Shelleman & Shields, 2017).

Cet outil a sa place dans la catégorie d'implémentation, car il sert de checklist, de plan d'action pour l'entreprise : *« C'est une sorte de plan d'action pour nous. Il nous indique où nous avons encore des efforts à faire. En remplissant l'évaluation, on a remarqué par exemple qu'on pouvait travailler plus sur nos fournisseurs. »* (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). *« C'est vraiment un chouette outil pour avoir des idées pour les années suivantes, pour savoir où s'améliorer, ça nous guide pour le futur »* (Daphne de Wit, de Statik). De plus, comme l'évaluation est à refaire tous les 3 ans, avec la barre de plus en plus haut, ça *« nous encourage à faire toujours mieux »* (Daphne de Wit, de Statik).

Cela étant, la certification peut aussi avoir une fonctionnalité communicationnelle : *« c'est plutôt du côté communication »* (Pierre Rialland de Alterfin), *« être capable de communiquer que nous sommes une B Corp en dit tellement plus »* (Pieter Jelle de Brue, de Statik).

Les atouts de B Corps se confirment dans certaines de nos interviews. En lui-même, *« le questionnaire est blindé »* (CAP Conseil) et *« ultra-complet en termes d'évaluation CSR et environnemental »* (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo) et). De plus, il est *« lié à la matérialité, en fonction de votre secteur et de votre entreprise. Il est modulaire »* (CAP Conseil). *« C'est une certification de qualité montrant que nous sommes vraiment investis »* (Daphne de Wit, de Statik). Enfin, un dernier avantage majeur de B Corp face à d'autres certifications est qu'il *« est très transparent »* (CAP Conseil), car le score est détaillé, chaque entreprise sait où elle perd des points et pourquoi.

Enfin, nos interviews ont également relevé son désavantage principal, c'est-à-dire qu'en étant aussi complet qu'il ne l'est, il est aussi très chronophage et long à remplir. *« C'est une machine de guerre, il y a beaucoup de travail. Plusieurs départements doivent remplir des données pour l'évaluation, il faut presque un an de travail. »* (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Les Normes ISO

Finalement, le dernier outil présenté dans cette catégorie est l'utilisation des normes ISO. Ces normes proviennent de l'Organisation Internationale de Normalisation (*International Organization for Standardization* ou ISO). Cette organisation promeut des normes et lignes de conduite dans divers sujets dans le monde entier depuis 1947. Il existe plus de 22 000 normes actives aujourd'hui. Ce ne sont pas des standards à respecter par la loi, mais plutôt des lignes directrices. Les entreprises peuvent se porter candidates à l'obtention d'une certification pour certaines normes ISO auprès d'un organisme de certification national ou régional, bien que toutes les normes ne mènent pas à une certification (Berger-Douce, 2010).

Cet outil est un peu spécial, car les normes sont principalement des lignes directrices permettant à une entreprise d'avoir un repère sur les objectifs à atteindre, elles « *garantissent un même niveau de qualité, même si ça ne veut pas dire que le niveau sera élevé, mais qu'il sera constant* » (Meredith Ghysen). Certaines permettent une certification, d'autres pas. La certification peut alors « *aider à augmenter la crédibilité de la démarche de l'entreprise* » (Meredith Ghysen), soutenir l'entreprise dans la communication sur ses actions. Les normes ISO se trouvent donc dans la catégorie implémentation, mais certaines peuvent être un outil de communication lorsque l'entreprise se fait certifier.

Certaines normes touchent directement des sujets repris par les SDG et font partie des normes les plus utilisées par les entreprises : nous pouvons citer les normes ISO 14 000 – 14 399 qui concernent l'environnement, ISO 26 000 sur la responsabilité sociétale des organisations, ainsi que d'autres normes ponctuelles dans d'autres catégories comme ISO 50 001 sur le management de l'énergie, etc. (ISO, n.d.). Toutes les normes peuvent être trouvées sur le site de l'ISO : <https://www.iso.org/fr/popular-standards.html>. De plus, l'organisme ISO a associé, pour chaque SDG, les normes aidant à leur réalisation. Les objectifs pour lesquels il y a le plus de normes ISO associées sont le SDG 9 (industrie, innovation et infrastructure), le SDG 3 (bonne santé et bien-être), puis le SDG 12 (production et consommation durable) (ISO, 2018). Les normes associées à chaque SDG peuvent être trouvées dans le document suivant : https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100429_fr.pdf.

Berger-Douce et Baumann-Pauly mentionnent tous les deux que des PME font la démarche de certification (Baumann-Pauly et al., 2013; Berger-Douce, 2010). Cela se confirme dans les

interviews de nos PME, certaines étant certifiées, et prouve que c'est possible, que certaines PME estiment que cela vaut la peine malgré le coût et les ressources nécessaires.

La certification, lorsqu'elle peut être obtenue, peut apporter plusieurs bénéfices à une PME : comme outil de dialogue avec les parties prenantes, mobilisation du personnel sur le lieu de travail et en dehors, un outil de maîtrise des coûts et d'amélioration de la performance et un outil de veille réglementaire. *« Cela dit, je ne suis pas sûre qu'une PME ait besoin de convaincre les parties prenantes de leur crédibilité »* (Meredith Ghysen). Une certification peut également pousser l'entreprise à se challenger afin de rester certifiée. Pour Befimmo, certifiée ISO 14001 : *« C'est quelque chose qu'il faut impérativement faire. On a des objectifs par rapport à ça. Cela nous oblige à rester aux normes et nous challenge. »* (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Cette nécessité de se faire certifier est reprise par DNS Belgium, certifié 27 001 sur la sécurité des systèmes d'information :

« Nous avons une grande responsabilité pour l'internet en Belgique, la sécurité est un de nos piliers. L'audit externe deux fois par an nous pousse à rester pointus, à trouver de nouvelles façons d'améliorer la sécurité. C'est vraiment pour constamment nous améliorer. » (Arnaud Recko de DNS Belgium).

Cela rejoint une nouvelle fois cette volonté de se faire certifier de façon externe et par un juge indépendant. *« On a toujours quelqu'un qui nous challenge, qui nous demande de prouver qu'on est bien »* (DNS Belgium).

La démarche reste cependant coûteuse, et l'engagement du dirigeant est un élément essentiel pour atteindre cet objectif (Baumann-Pauly et al., 2013; Berger-Douce, 2010). Le manque de ressources d'information dans les PME (donc l'investissement nécessaire pour obtenir ces informations) et la complexité des démarches et outils pour obtenir les certifications sont un grand frein pour les PME (Berger-Douce, 2010). *« Se faire certifier ISO est un processus lourd en temps et qui a un certain coût. Je pense que pour une PME, ce n'est peut-être pas la priorité »* (Meredith Ghysen), *« c'est un gros travail »* (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Contrairement aux auteurs susmentionnés, Vanherck et Verboven soutiennent que ce type d'entreprise, les PME, n'a pas nécessairement les ressources pour utiliser plusieurs outils ou différentes normes dans son implémentation des SDG, mais devraient plutôt en choisir un seul

et le suivre. Dès lors, utiliser les normes ISO ne serait pas la priorité (Vanherck & Verboven, 2016).

La norme ISO 26 000 revient régulièrement lorsque l'on parle de développement durable dans les entreprises, car elle reprend les grands principes de la RSE. Lors de l'élaboration de cette norme, ISO voulait qu'elle soit acceptée par tous les groupes de la société, et a donc demandé à plusieurs pays d'envoyer une délégation composée des différents secteurs, privé, public, des syndicats, etc. Et comme c'est une norme non certifiante, la barre est mise assez haut. Elle définit dans ses nombreuses pages l'ambition qu'une stratégie RSE dans une entreprise devrait atteindre. Comme nous l'avons vu lors du MVO-Scan, décrit dans les outils d'évaluation, elle peut être la base d'autres outils. Elle est basée en 7 piliers, comme le représente la *figure 9* (ISO, 2014).



Figure 9 - Les 7 piliers de l'ISO 26 000 (ISO, 2014)

Selon Vanherck et Verboven, la norme ISO 26000 pourrait aider les entreprises pour atteindre les SDG, ce qui est confirmé par nos interviews : « elle peut servir de checklist à l'entreprise » (Meredith Ghysen). Cependant, elle se concentre en fait trop sur « quoi » atteindre, plutôt que sur le « comment », ce qui en fin de compte n'est pas d'une grande aide aux PME, qui ont besoin d'actions concrètes. N'étant pas certifiante et désirant réellement définir la RSE, elle est relativement longue, comparée à d'autres normes ISO. Et étant donné les ressources limitées des PME, et comme « ce n'est pas suffisant » (Meredith Ghysen), ce n'est peut-être pas une priorité. Enfin, les entreprises ont tendance à se tourner vers les SDG plutôt que vers

l'ISO 26 000 quand elles commencent le processus maintenant, « *j'ai mon feeling que les SDG sont en train de supplanter ISO 26 000* » (CAP Conseil).

3.4. Les outils de communication

Lorsque l'entreprise a pu engager les étapes précédentes, elle pense à communiquer à ce propos. Cela va de soi que l'entreprise doit d'abord agir, avant de vouloir communiquer (Shelleman & Shields, 2017). Nous parlons ici de communication en général, tous les moyens permettant à l'entreprise de montrer son intérêt et son engagement envers les SDG, ainsi que promouvoir ses actions. Nous pensons également aux différentes parties prenantes visées, comme les investisseurs, mais aussi les employés, les clients ou les partenaires. En interne, cela est important afin d'impliquer et d'engager les employés, de motiver les actions grâce aux résultats que l'on perçoit. En externe, cela améliore son image et sa réputation auprès de ses parties prenantes, la confiance des investisseurs et des consommateurs, et peut inspirer d'autres entreprises à s'engager sur le même chemin. Cependant, communiquer sur le développement durable, et sur les SDG en particulier, n'est pas chose aisée.

Cette dernière catégorie rassemble donc les outils permettant la communication et reprend d'abord des outils belges pour communiquer ses actions, comme les chartes. Ensuite, nous verrons des outils plus globaux comme le Global Compact, et finalement les outils de *reporting* extrafinancier.

Il est important de noter que des outils de communication peuvent, in fine, servir également de guide à l'entreprise à certains moments. Pour qu'une entreprise puisse communiquer sur ses actions, il faut qu'il y ait une action à propos de laquelle communiquer au départ. Ce travail de remonter dans les actions de l'entreprise en fonction des sujets sur lesquels elle veut, ou doit, communiquer peut prendre source dans un outil de communication ou de *reporting*.

La communication en interne

Même si nous n'avons pas d'outils spécifiques pour la communication en interne, il nous paraît indispensable de faire un point à ce sujet. En effet, la façon dont l'entreprise va communiquer ses actions, son engagement, en interne, va influencer l'implication et la motivation des employés à cet égard. Or, le développement durable est quelque chose de « *transversal, horizontal, dans l'entreprise. Ce n'est pas une personne isolée qui peut tout faire, cela engage*

tous les départements » (Isaline Montariol de Sustainalize). Il est alors important de montrer à ses collaborateurs le chemin que l'entreprise veut prendre, de les guider pour leurs décisions quotidiennes, les « *sensibiliser régulièrement* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo) pour qu'ils prennent le développement durable en compte lors de leurs décisions.

La communication en interne dépendra de la façon dont l'entreprise communique déjà ses informations importantes, c'est très spécifique au fonctionnement de chaque organisation. Les sujets liés au développement durable doivent être communiqués au même titre que le reste, puisque c'est quelque chose de transversal dans l'entreprise, au même titre que la stratégie, la vision, etc. Il faut montrer que c'est « *quelque chose auquel l'entreprise pense à long terme, qu'il y a une vision* » (Isaline Montariol de Sustainalize).

Enfin, il est important d'impliquer les collaborateurs en interne également pour mesurer correctement les performances. Si l'entreprise demande à quelqu'un de mesurer quelque chose, mais qu'il ne voit pas l'intérêt, cela semblera un peu directif. « *Ça va moins impliquer la personne que si on implique directement son département en lui faisant comprendre que ce département a aussi un impact et un rôle à jouer* » (Isaline Montariol de Sustainalize).

SDG Voices



Le Secrétaire général des Nations Unies a désigné des ambassadeurs SDG à travers le monde, supposés promouvoir l'accomplissement de ces objectifs auprès du grand public. En Belgique, l'Institut Fédéral pour le Développement Durable fait de même et élit des « *SDG Voice* » chaque année. Les organisations sélectionnées sont les porte-paroles des SDG en Belgique et doivent inspirer grâce à leurs actions et initiatives concrètes (SDGs.be, 2020).

Il y a une procédure de sélection stricte mettant en scène plusieurs comités et experts afin de désigner les organisations qui présentent le plus de potentiel de promouvoir les SDG en Belgique. Les candidats sélectionnés sont principalement des associations d'entreprises (comme la Fédération des Entreprises de Belgique en 2018, l'Union Wallonne des Entreprises en 2020), des entreprises à finalité sociale, des ONG et autres organisations comme Colruyt et la ville de Gand en 2017, le quotidien Métro en 2018 ou le Port d'Anvers et l'Union Royale Belge de Football en 2020. Depuis 2017, environ 6 nouvelles SDG Voices sont désignées chaque année.

Se porter candidat montre le désir de l'organisation de participer à la diffusion des SDG. C'est également l'occasion d'inspirer par des actions concrètes d'autres à agir pour les SDG, de les promouvoir et d'avoir ce rôle d'ambassadeur dans le pays. La réelle puissance de diffusion des SDG Voices au grand public est encore à débattre, et cela ne montre pas que l'entreprise soit durable mais bien le potentiel qu'elle possède pour la diffusion des objectifs.

Les associations d'entreprises régionales et leurs prix (la Voka et l'UWE)

Premièrement, nous avons discuté précédemment des SDG Pioneer de la Voka dans les outils d'implémentation, récompensant les entreprises prenant part à la *Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen* 3 années d'affilée.

Deuxièmement, au niveau de la Région Wallonne les SDG sont également utilisés et promus pour mettre en avant les entreprises « durables ». L'Union Wallonne des Entreprises (UWE), SDG Voice 2020, soutient des initiatives pour mettre en avant des entreprises belges performant bien en matière de durabilité. Dans leur thématique « développement durable - CSR » de leur site internet, nous pouvons retrouver ces initiatives, comme l'*Award for best Belgian Sustainability Report*, mettant en avant la transparence des organisations en matière de stratégie et de performance non financière, ou le *SDG Barometer 2020*, enquête permettant d'évaluer la qualité de l'application des SDG dans les organisations en Belgique (Union Wallonne des Entreprises, n.d.).

Ces outils sont à la disposition des entreprises en Belgique afin de mettre en avant leur performance en durabilité, et permettent un jugement externe et transparent sur leurs performances, attestant de la crédibilité de leurs actions.

Les associations d'entreprises auraient pu être mentionnées dans d'autres catégories, étant donné la quantité et la diversité des activités et outils qu'elles proposent pour sentir les entreprises. Elles offrent également de l'aide pour des stratégies de mobilité, des idées d'actions, etc. qui sont pertinentes dans le cadre plus vaste du développement durable dans l'entreprise.

Belgian SDG Charter for Development



Initiée par The Shift et le ministre Alexander De Croo en 2016, la *Belgian SDG Charter for Development* vise les secteurs privé et public, les organisations de développement et

environnementales, la société civile, des scientifiques et des experts. Les membres ayant signé cette charte s'engagent à collaborer afin de réaliser les SDG au travers de partenariat agissant en Belgique et pour les pays en voie de développement. Ils doivent également respecter les chaînes d'approvisionnement durable et les droits Humains (The Shift, n.d.-b).

La Charte vise principalement les **SDG 1** (pauvreté), **8** (travail décent et croissance économique), **12** (production et consommation responsable), **15** (vie sur la terre) et **17** (partenariats). Il y a actuellement 128 signataires à la charte, des entreprises comme des ONG, des petites et grandes organisations (The Shift, n.d.-b). Ce nombre augmente chaque année, mais reste minime comparé au nombre d'entreprises et organisations présentes en Belgique. C'est une démarche permettant à l'entreprise de montrer son engagement envers les SDG et d'entrer un réseau d'entreprises également désireuses de créer un changement.

Même si cette charte part d'un bon sentiment, la plupart des retours des interviews étaient assez pauvres. Certains ne sont pas convaincus de l'utilité de ce type de chartes à signatures, *« souvent, il y a des points leviers où si on change là, tout le reste va suivre. Je trouve que dans ces chartes, souvent, ce n'est pas vraiment ça. »* (Mara Callaert, fondatrice de Visuality). D'autres perçoivent cette charte comme un engagement « de surface », mais ne permettant pas de réelles implications dans l'entreprise : *« je ne la vois pas du tout traduite dans les actions quotidiennes »* (Meredith Ghysen). Elle perd alors son intérêt de permettre à l'entreprise de communiquer sur ses actions, avec si peu de signataires et de reconnaissance.

Le UN Global Compact

Le Global Compact est un « Pacte Mondial » des Nations Unies datant de l'année 2000 et composé de 10 principes éthiques, selon 4 thèmes principaux, que les membres s'engagent à suivre et que l'on peut retrouver sur la *figure 10* (UN Global Compact, n.d.-b). Ces principes peuvent être trouvés sur le site du Global Compact : <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>.

Il y a plus de 12 000 membres de ce pacte, c'est l'initiative de responsabilité sociétale des entreprises la plus large au monde (Global Compact Network Belgium, n.d.). Avec simplement une lettre d'engagement du CEO de l'organisation sur ces principes, celle-ci devient membre. Différents types d'organisation peuvent devenir membre, pas seulement les entreprises, mais aussi les établissements scolaires, les villes, les associations d'entreprises, etc. Ensuite, les

Droits de l'Homme

- 1 - Les entreprises devraient soutenir et respecter la protection des droits de l'homme proclamés au niveau international.
- 2 - S'assurer que les entreprises ne soient pas complices de violations des droits de l'Homme.

Environnement

- 7 - Les entreprises devraient soutenir une approche de précaution face aux défis environnementaux.
- 8 - Entreprendre des initiatives pour promouvoir une plus grande responsabilité environnementale.
- 9 - Encourager le développement et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

La main d'œuvre

- 3 - Les entreprises devraient respecter la liberté d'association et la reconnaissance effective du droit de négociation collective.
- 4 - L'élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire.
- 5 - Abolition effective du travail des enfants.
- 6 - L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.

Anti-corruption

- 10 - Les entreprises devraient lutter contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Figure 10 - Principes du Global Compact

membres doivent soumettre chaque année un « rapport de communications » sur les progrès effectués (Pless & Voegtlin, 2014).

En Belgique, le *Global Compact Network Belgium* propose des activités depuis 2010 pour soutenir les membres du Global Compact basés en Belgique. Leur objectif est de promouvoir les principes du Global Compact dans les entreprises belges, d'améliorer la performance et le *reporting* des principes, de faciliter les actions locales et de permettre aux participants de partager les bonnes pratiques. Le réseau s'est associé à The Shift en 2016 afin de promouvoir les principes à un plus grand public. Ce réseau ne met pas en contact systématiquement tous les signataires belges du Global Compact, car il y a des frais de membres à payer. Pour 90 membres belges au Global Compact, seulement un peu plus de 25 organisations sont membres du *Global Compact Network Belgium*, entreprises, ONG et autres organisations confondues (Global Compact Network Belgium, n.d.), que l'on peut retrouver sur le site internet du réseau <http://www.globalcompact.be/global-compact-network-belgium>.

Les organisations membres du Global Compact doivent soumettre un rapport de progrès chaque année afin de montrer qu'elles suivent bien les principes du pacte et mettent des choses en place pour mieux les respecter si ce n'est pas encore le cas. Cependant, ces rapports

de progrès ne suivent pas de normes et ne sont donc pas nécessairement une source d'information utile et fiable. Il est également important de noter que les entreprises peuvent devenir membres pour diverses raisons : créer une meilleure image pour les partenaires, faire le premier pas pour s'engager dans la RSE, répondre à la demande des parties prenantes de montrer l'implication en RSE, etc. Une entreprise membre n'est donc pas nécessairement performante en responsabilité sociale ou éthique (Berliner & Prakash, 2014; Pless & Voegtlin, 2014).

Ce pacte n'est pas utilisé uniquement par les grandes entreprises. Actuellement, il y a en Belgique 44 PME membres du Global Compact, sur 90 entreprises membres (UN Global Compact, n.d.-a). Cela reste peu étant donné la population d'entreprises de Belgique. En France, 697 entreprises de moins de 250 employés sont membres du Global Compact (Global Compact France, n.d.). Dans aucun des cas cela ne représente une proportion majoritaire des entreprises du pays, mais en revanche, cela représente la moitié des organisations nationales inscrites au Global Compact. Cela montre bien que ce pacte propose un intérêt pour certaines PME et n'est pas réservé aux grandes entreprises.

Cet outil a sa place dans la catégorie de communication, car signer la lettre engageant l'entreprise pour les principes du Global Compact montre que l'entreprise soutient les principes et souhaite s'engager. D'après nos interviews, ce n'est pas un outil utilisé pour implémenter des actions dans l'entreprise ni pour élaborer une stratégie. Au mieux, il est utilisé pour compléter le *reporting* et montrer que l'entreprise suit les droits humains et les principes d'anticorruption.

Sethi et Schepers ont critiqué le Global Compact notamment pour son manque de responsabilisation et de spécification pour les entreprises membres (Schepers & Sethi, 2013) : deux choses dont les PME ont fort besoin pour utiliser un outil de développement durable (Vanherck & Verboven, 2016). Ils jugent le pacte manquant de transparence et de responsabilisation des membres malgré les rapports de progrès (Schepers & Sethi, 2013). Le pacte manque également d'impact au niveau plus local de l'entreprise (Pless & Voegtlin, 2014), mais c'est là qu'intervient l'intérêt des réseaux nationaux comme le *Global Compact Network Belgium*.

Nos interviews confirment cette impression. « *Il est vraiment très “niveau macro”, niveau compliance. Ce n’est pas vraiment un outil pilier de la stratégie RSE* » (Meredith Ghysen). « *Ce n’est “que” une lettre à signer. Nous n’avons pas de charte qui indique que nous respectons les Droits de l’Homme, tout simplement parce que ces principes sont repris dans la loi Belge. Après, on l’a signé parce qu’on est tout à fait pour, bien sûr* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Le Global Compact n’est pas l’outil le plus pertinent à utiliser par les PME pour intégrer les SDG dans leur stratégie, pour plusieurs raisons, car l’entreprise s’engage pour des principes éthiques sans preuve d’action, il est très général sans implication locale.

Cependant, cela engage l’entreprise dans la bonne direction. Il ne faut pas oublier que s’inscrire ne demande qu’une lettre d’engagement du CEO et des rapports de progrès non normés à produire chaque année, ce qui ne demande au total pas autant de ressources que certains autres outils. De plus, cela peut être un atout pour la communication externe de l’entreprise, pour ses parties prenantes, et pour l’engagement interne de ses employés. « *C’est un nom assez reconnu, et en tant que société, si on peut indiquer qu’on a signé la lettre du Global Compact, c’est toujours bien.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Pour les entreprises produisant des rapports annuels, le Global Compact permet de répondre aux thématiques le concernant plus aisément : « *Ça nous aide dans notre reporting pour les questions portant sur les Droits de l’Homme.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Reporting sur les SDG



Il n’existe pas de normes à suivre en tant que telles pour le reporting sur les SDG. Cependant, le GRI, la *Global Reporting Initiative*, a développé un document sur ce sujet, sur l’intégration des SDG dans le *reporting*. Après le document « *An Analysis of the Goals and Targets* », mentionné dans la 2^e catégorie, aidant l’entreprise à analyser sa situation et prioriser ses thèmes d’actions, le GRI délivre « *Integrating the SDGs Into Corporate Reporting: A Practical Guide* ». Ce document reprend des étapes similaires au SDG Compass, mais se concentre plus sur la partie *reporting*. Il donne des conseils généraux pour les entreprises souhaitant communiquer sur les SDG, dont nous reprenons les principaux ici, comme conseils de base (Global Reporting Initiative & UN Global Compact, 2018) :

1. Intégrer les SDG dans le sujet plus vaste du développement durable, directement dans le rapport de performance, lorsqu'il y en a un, afin de montrer que les SDG sont directement dans les priorités de l'entreprise. « *On dit avoir une stratégie CSR intégrée dans la stratégie globale, alors ça n'a pas de sens de créer un rapport séparé sur la RSE* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo).

Le style doit rester concis, cohérent, actuel et permettre la comparaison avec d'autres rapports, soit de différentes entreprises, soit des rapports précédents de la même entreprise.

2. Afin d'éviter le *SDG washing* (voir chapitre 1), il est important d'être transparent. Il faut parler des impacts les plus importants, négatifs et positifs au même titre, et comment cela a impliqué la priorisation des SDG pour l'entreprise, expliquer l'analyse de matérialité. Il faut également parler des feedbacks des parties prenantes lorsqu'il y en a eu, du choix des objectifs et des indicateurs (indispensables pour permettre une comparaison). Il faut montrer comment l'entreprise a remédié à des impacts négatifs dont elle était la source, dans un exemple concret, comment l'entreprise progresse vers ses objectifs, ainsi que les futurs plans.
3. L'importance des KPI, des indicateurs, est vraiment non négligeable. « Mesurer, c'est savoir ». Avoir de tels indicateurs permet de mesurer les actions entreprises, l'avancée sur les objectifs établis. En plus d'engager mieux les employés grâce à une communication interne claire, cela permet de donner des informations extérieures précises et visuelles afin de communiquer sur l'impact des actions entreprises.

Une façon commune d'utiliser les SDG dans un rapport de données non financières est sous forme de carte, de *mapping*. Cela peut montrer de façon plus visuelle où se situe l'entreprise en matière de performance environnementale et sociale. L'entreprise Rosy Blue³, par exemple, évalue pour chaque SDG un ordre de grandeur de l'impact positif et négatif. Nous pouvons voir cet exemple sur la *figure 11*, les 8 premiers SDG évalués dans cette technique de *mapping* par l'entreprise, les autres se trouvant dans son rapport annuel.

³ Rosy Blue est une entreprise Belgo-Indienne dans le secteur du diamant, un des leaders mondiaux du secteur, opérant internationalement dans plus de 10 pays. L'entreprise est engagée depuis longtemps sur des valeurs éthiques fortes et une chaîne d'approvisionnement durable, et est membre du Global Compact (Rosy Blue, n.d.).

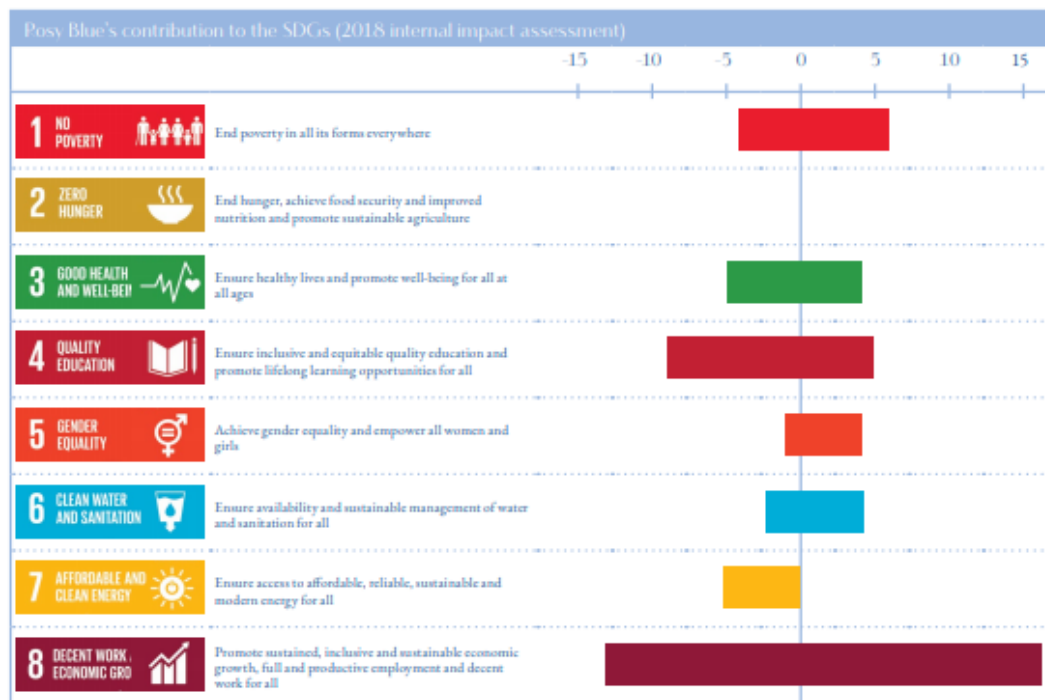


Figure 12 - Exemple de mapping des 8 premiers SDG dans le CSR report de Rosy Blue (Rosy Blue, 2018)

Une autre façon utilisée par cette entreprise est d'évaluer l'impact positif et négatif total sur les SDG pour chaque élément de la chaîne de valeur de leurs produits, comme nous pouvons le voir sur la *figure 12* pour les 3 premières étapes, les autres pouvant être trouvées, encore une fois, dans leur rapport annuel.

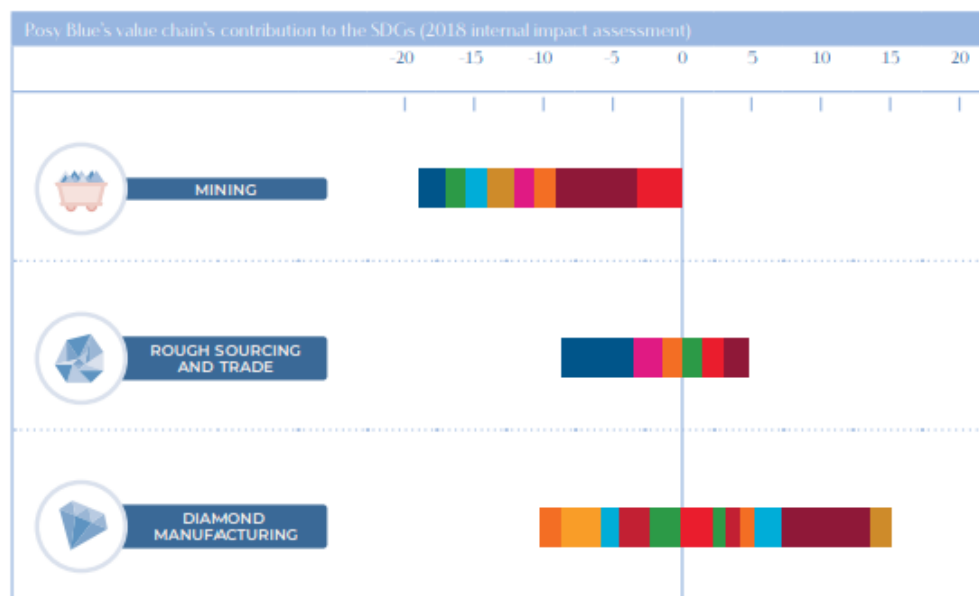


Figure 11 – Exemple de mapping des SDG selon les étapes de la chaîne de valeur dans le CSR Report de Rosy Blue (Rosy Blue, 2018)

La Global Reporting Initiative

La *Global Reporting Initiative* est une initiative de *reporting* mondiale sur la performance environnementale et sociale, créée en 1997, ayant pour but de standardiser les rapports communiquant sur ces sujets, en établissant des normes de contenu, de rigueur et de présentation, appelées normes SRS (*Sustainability Reporting Standards*) (Buck & Reinhart, 2016). Il se base sur la notion de matérialité, que l'entreprise communique bien sur les choses qui sont importantes pour elle, sur lesquelles elle a de l'impact, qui la concernent.

Le GRI a pour but de rendre comparables les rapports de différentes entreprises, et de rendre ce type de *reporting* aussi courant que le financier pour favoriser la transparence des entreprises. Cet outil propose des indicateurs variés reprenant plusieurs aspects différents de l'entreprise : sociaux et environnementaux, droits de l'Homme, relations avec la communauté alentour, avec les différentes parties prenantes, etc. (Fatoux, 2011).

Les normes GRI 101, 102 et 103 servent de standards universels, notamment pour communiquer sur la contextualisation de l'organisation et l'approche managériale pour chaque thème. Ensuite, les normes commençant par 200 rapportent à l'économie, les normes 300 concernent l'environnement et les normes 400 mentionnent tout ce qui est relatif au social. L'entreprise doit communiquer sur les standards universels, puis sélectionner dans les 3 autres catégories ce qui est matériel pour elle (GRI, n.d.). De plus, il existe deux façons de communiquer, une plus complète, et une un peu plus réduite, mais permettant tout de même d'être « GRI compliant ». Tous les standards peuvent être téléchargés gratuitement sur le site du GRI : <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>. Les sujets repris dans les standards GRI peuvent se trouver dans l'*annexe 4* (p. 156) (GRI, n.d.).

Depuis 2014, la directive européenne 2013/34/EU oblige certaines grandes entreprises et organisations d'intérêt public de plus de 500 employés à fournir des informations non financières sous forme de rapports de Responsabilité Sociétale pouvant être vérifiés par des assureurs externes (The European Parliament & The Council of the European Union, 2014). Les PME ne sont pas encore sujettes à cette loi. Cependant, la loi n'oblige pas les entreprises à utiliser une norme en particulier. Elle est trop vague, et le GRI en a profité pour se positionner : « *la loi était tellement évasive que le GRI a donné des notes explicatives en disant qu'ils ont tout en magasin pour que l'entreprise communique sur ces sujets* » (CAP Conseil).

Le GRI n'est pas un outil de diagnostic ou d'aide à l'intégration des SDG. Cependant, comme lors de la directive européenne, le GRI veut se placer comme étant la meilleure façon de faire du reporting, entre autres car il reprend toutes les autres normes. *« Dès qu'une nouvelle norme sort, ils vont créer des "linkage document", pour lier le GRI avec le nouveau standard. C'est leur stratégie pour toujours passer par la case GRI »* (CAP Conseil). Il en a été de même dans ce cas-ci pour les SDG. D'abord, il existe les documents précédemment mentionnés sur l'analyse des sous-cibles des SDG, ainsi que les conseils de *reporting* en les utilisant. Ils ont maintenant également sorti un document reliant, pour chaque SDG, les indicateurs GRI qui peuvent correspondre, que l'on peut retrouver via ce lien : https://www.globalreporting.org/Documents/ARCHIVES/resource%20library/SDG_GRI_Linkage.pdf.

Lors de nos interviews, nous avons pu relever les points forts majeurs du GRI. Pour commencer, c'est une norme reconnue par beaucoup, *« il est relativement bien connu et bien utilisé »* (Meredith Ghysen), *« ce sont les normes les plus utilisées »* (Isaline Montariol de Sustainalize). De plus, il reprend les concepts sociaux et environnementaux, ainsi que l'aspect économique, reprenant directement les 3 piliers du développement durable. *« Il a cet aspect global qui, pour moi, est vraiment le futur »* (Meredith Ghysen).

De plus, il s'appuie sur le concept de matérialité, qui est *« fondamental dans le développement durable »* (CAP Conseil).

« Vous devez parler des choses matérielles pour vous, on veut savoir ce que vous apportez à la société, et que ce que vous faites, vous le faites bien. L'approche du GRI est de se dire que si vous voulez en parler, parler des choses intelligentes avec un indicateur qui a de l'allure » (CAP Conseil).

Une entreprise peut utiliser le GRI *« pour tout ce qui est relatif à la matérialité, vraiment savoir où se situe l'impact de l'entreprise. À ce niveau-là, le GRI peut certainement contribuer à la création de la stratégie »* (Isaline Montariol de Sustainalize).

Au départ, les normes GRI concernent la communication, mais pour pouvoir parler de certaines choses, il faut les avoir mis en place dans l'entreprise, et dans ce contexte les normes servent parfois à certaines entreprises comme guide. Comme nous l'avons expliqué dans l'introduction de cette catégorie d'outils, le GRI peut parfois être utilisé dans le sens inverse :

l'entreprise veut communiquer sur un sujet, mais ne remplit pas encore les conditions pour pouvoir communiquer de façon transparente, et doit alors mettre de nouvelles choses en place dans l'entreprise. « *Si l'information sur laquelle il faut communiquer n'est pas là, le but n'est pas de l'inventer donc il faut mettre des choses en place, notamment pour la gouvernance* » (Isaline Montariol de Sustainalize). « *Cela "force" certaines informations dans notre rapport annuel. Ça nous challenge à avoir une information aussi complète que possible.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Cependant, même si le GRI a cette qualité de pousser l'entreprise, pour intégrer réellement le développement durable, « *je trouve que c'est un bon point de départ, mais ce n'est pas suffisant* » (Meredith Ghysen).

Un autre inconvénient majeur du GRI est qu'il n'est pas facile lors de la prise en main. « *L'utilisation du GRI à première vue peut faire peur. Il y a beaucoup de détails, il faut s'habituer au fonctionnement* » (Isaline Montariol de Sustainalize). Or, nous savons que pour une PME, les outils les plus intuitifs et directs dans l'utilisation sont les meilleurs.

Finalement, nos interviews ont pu relever un petit inconvénient supplémentaire du GRI, même s'il n'a pas d'impact significatif sur son utilité. Les normes internationales comme celles-ci mentionnent de vastes sujets, qui ne sont pas toujours pertinents : « *Parfois, nous devons mettre des éléments spécifiques qui ne collent pas à notre situation, notre domaine d'expertise ou notre pays.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Cela demande parfois des ressources aux entreprises inutilement, mais celles pour qui le reporting extrafinancier est important le font tout de même « *on le fait pour être GRI Compliant* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo)

3.5. Tableau récapitulatif

Tableau 2 - Tableau récapitulatif des outils

Finalité / Catégorie	Outil	Recom- mandé	Gratuit	Forces	Faiblesses	Quand l'utiliser
1. Information	Les brochures descriptives	Oui	Oui	Information complète et directe	Travail parfois fastidieux	Au début
	Région Wallonne	Oui	Oui	Local, plein d'idées, d'exemples et de ressources	Limité à la région	Au début
	Workshops et ateliers	Oui	Oui	Façon dynamique d'apprendre		Tous moments
2. Évaluation et matérialité	Radar ODD et MVO-Scan	Oui	Oui	Bon point de départ pour découvrir la RSE et le développement durable	Ne permet pas d'avoir une étude complète	Au début
	SDG Action Manager	Oui	Oui	Bon point de départ	Peu d'avis dans nos PME interviewées	Au début
	An Analysis of the Goals and Targets	Non	Oui	Complet pour approfondir certains points	Long, pas d'avis dans nos interviews	-
3. Implémenter	The Shift	Oui	Non	Networking, contacts, réseau d'entreprises, workshops, webinaires, etc. Découverte de nouveaux thèmes de DD	Pas suffisant pour intégrer le DD, thèmes parfois trop "débutants" pour les entreprises avancées	Tous moments
	Voka Charter voor Duurzaam Ondernemen	Oui	Non	Juge indépendant, aide à développer un plan d'actions concrètes, choix d'actions simples ou plus complexes, accès au titre SDG Pioneer	Payant	Au début
	Sustatool	Oui	Oui	Coaching et aide gratuits, permet à l'entreprise de faire le premier pas, exemples d'actions	Disponible seulement en néerlandais, demande du temps et l'engagement de toute l'entreprise	Au début

3. Implémenter	SDG Accelerator for SME	Non	-	Pas d'opinion des intervenants	Pas d'opinion des intervenants	-
	SDG Compass	Non	Oui	Peut servir de point de départ pour une introduction	Vague, manque d'exemples et de concret, pas d'outils de mesures	-
	B Corps Certification	Oui	Non	Juge indépendant, challenge l'entreprise pour les années futures et donne des idées, complet et transparent, sert de checklist	Très long, demande beaucoup de travail, certification payante	Maturité
	Normes ISO	Oui	Non	Certification challenge à rester aux normes, lié à l'activité de l'entreprise, juge indépendant, ISO 26 000 sert de checklist	Certification régulière, chronophage, payante, ISO 26 000 peu concrète et pas suffisante	Tous moments
4. Communiquer	SDG Voices	Non	Oui	Pas d'opinion des intervenants	Pas d'opinion des intervenants	-
	Les prix de la Voka et l'UWE	-	Oui	Pas d'opinion des intervenants	Pas d'opinion des intervenants	-
	Belgian Charter for SDG	Non	Oui	Montre l'engagement de l'entreprise	N'implique pas nécessairement d'actions concrètes, peu de signataires	-
	Global Compact	-	?	Barrières d'entrée peu élevées, nom reconnu, aide pour le reporting	Manque de responsabilisation et de transparence, niveau "macro", n'engage pas à des actions, thèmes repris dans la loi belge	Tous moments
	GRI	Oui	Oui	Utile pour la matérialité, norme reconnue mondialement, aspect global, peut servir de checklist pour l'implémentation,	Pas suffisant, complexe à aborder	Tous moments

Conclusions et perspectives

Les conclusions de ce travail sont multiples. Grâce à nos lectures et nos interviews, nous avons pu relever plusieurs points essentiels à l'intégration des SDG dans les PME. Nous avons également pu relever les outils les plus utilisés, les plus importants à retenir pour une entreprise, et nous proposons les outils recommandés pour divers scénarios.

Dans cette partie, nous aborderons les conclusions de ce travail et les limites découlant de notre méthode de recherche, ainsi que les perspectives d'avenir pour ce sujet de recherche.

Conclusions générales

Nous avons pu relever des éléments importants, essentiels, à la réussite de toute stratégie d'implémentation des SDG ou du développement durable dans l'entreprise. Ces éléments sont l'importance de la matérialité, l'importance de l'implication complète et entière de toute l'entreprise et la plurifonctionnalité et pluri-interprétation des SDG. Nous tenons également à rappeler que le développement durable « *n'est pas une science exacte* » (Isaline Montariol de Sustainalize). En effet, il n'existe pas de méthode scientifique pour implémenter la durabilité dans l'entreprise. Cela dépend de chaque entreprise, de son activité, de son secteur, de sa structure et des personnes la composant. « *Il y a toujours plus d'un moyen pour arriver à une fin. L'entreprise choisira la manière qui fonctionne le mieux pour elle.* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik)

Dans ce contexte, **la matérialité est la base** de toute la stratégie durable. Tout d'abord, car « *on ne peut pas prétendre contribuer à tous les ODD* » (Pierre Rialland de Alterfin), comme cela est confirmé par Pieter Jelle de Brue, de Statik « *personne ne peut contribuer à tous les SDG* ». D'après CAP Conseil, « *la matérialité est la base fondamentale du développement durable* ». Dès lors, il est impératif que l'entreprise prenne le temps de se poser de vraies questions et de réfléchir à où se situent son impact positif et négatif, et le pouvoir qu'elle a de l'influencer. « *On prône une approche intégrée du développement durable qui se rapproche le plus possible du core business de l'entreprise. On regarde où se trouve l'impact de l'organisation, sur quels SDG elle peut contribuer. Chaque entreprise a sa responsabilité, suivant son activité.* » (Isaline Montariol de Sustainalize). Par contre, en réalisant ce travail de

matérialité, « *il faut garder en tête que ce n'est pas parce que l'on contribue à un SDG qu'on ne contredit pas un autre. C'est un travail à faire également.* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik).

Ensuite, le deuxième élément essentiel, pour la réussite d'une stratégie durable, est **l'implication de toute l'entreprise**. Lors de nos interviews, nous avons pu nous rendre compte que cela a été relevé par toutes les PME. Cela est pour plusieurs raisons. D'abord, si les collaborateurs ne sont pas intéressés par ce sujet, pas sensibilisés, il leur sera difficile de prendre la durabilité en compte lors de leurs décisions quotidiennes « *c'est humain, moi je suis dedans tous les jours, mais ce n'est pas le cas de tout le monde* » nous dit Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo. « *L'art est dans la répétition de l'importance de la CSR pour notre entreprise* ». Ensuite, le développement durable « *n'est pas spécifique à un département, mais fait partie de chaque département et de chaque activité de l'organisation. Une personne ne peut pas faire tout. C'est transversal à toute l'organisation.* » (Isaline Montariol de Sustainalize). De plus, cela crée un effet boule de neige, des impacts indirects. Les collaborateurs rentrent chez eux avec des pensées pour la durabilité et l'appliquent dans leurs maisons : « *nous faisons des choses dans l'entreprise, que les gens rapportent chez eux, et c'est aussi un effet indirect. Quand les gens voient d'autres personnes faire les choses bien, ça pousse à faire la même chose.* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik). Ou encore, l'entreprise attire de plus en plus de collaborateurs voulant travailler dans une entreprise durable, ce qui amplifie encore les possibilités pour ladite entreprise « *les nouvelles personnes qui arrivent maintenant viennent, car elles sont intéressées par la durabilité* » (Daphne de Wit, de Statik).

Pour les plus grandes PME, cela se matérialise dans l'implication de chaque département pour la création d'objectifs de long terme : « *les départements fixent leurs propres objectifs et leurs deadlines, cela les implique et les pousse à faire quelque chose.* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo). Pour d'autres, « *tout le monde travaille un peu pour la durabilité. Moi je tiens tout ensemble, je coordonne. Mais ce n'est pas moi qui fais. Notre RSE n'est pas une personne toute seule, c'est toute l'entreprise.* » (Arnaud Recko de DNS Belgium). « *Nous voulions quelqu'un pour coordonner, structurer les actions entreprises* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik).

Le troisième élément important à relever concerne les **SDG**. Il faut se rappeler que les SDG n'ont pas été créés pour être utilisés par les entreprises en particulier. Ils ont été créés pour être utilisés par un panel très large d'institutions et de personnes. Dès lors, l'interprétation et

l'utilisation des SDG dépendent de chacun. Certaines entreprises l'utilisent réellement comme une ligne de conduite, un guide, afin de savoir quels sont les sujets importants : « *les SDG nous challengent* » (Delia Agneessens, CSR Officer de Befimmo), « *ils donnent l'objectif de tout le monde. L'entreprise va voir les cibles du SDG qu'elle choisit, et elle sait que si elle fait quelque chose, elle fait quelque chose pour une des cibles, et rien d'autre.* » (CAP Conseil). D'autres y voient de l'intérêt comme référentiel reconnu et comparable, « *un système de référence, qui permet des comparaisons. On l'utilise comme grille de lecture* » (Pierre Rialland de Alterfin). Ils sont également utilisés comme outil communicationnel : « *on utilise les SDG pour communiquer, pas les autres normes ou certifications* » (Arnaud Recko de DNS Belgium), « *on les utilise aussi comme un label, une étiquette, pas pour nous, mais pour que les gens sachent qu'ils existent, pour montrer les raisons pour lesquelles on choisit certains projets* » (Pieter Jelle de Brue, de Statik), ou encore « *c'est vraiment un outil de communication, mais ce n'est pas un outil de décision* » (Pierre Rialland de Alterfin).

Au final, il faut se rappeler que les SDG ne sont « *qu'un des outils que l'on peut utiliser* » (Isaline Montariol de Sustainalize), parmi d'autres, pour d'atteindre le but final : un développement durable du monde. Si une entreprise ne souhaite pas les utiliser, mais préfère d'autres outils, cela doit être encouragé, car le but ultime est le développement durable du monde entier, et pas la façon dont cela est atteint, ni l'utilisation des SDG. « *Pour moi, les SDG ne sont qu'un des outils possibles, ce n'est pas le seul moyen. Et si nous sommes B Corp par exemple, je ne suis pas sûre que ce sera toujours important de parler des SDG* » (Daphne de Wit, de Statik).

Les outils retenus et exemples de scénarios

Dans un deuxième temps, nous proposons une deuxième sélection des outils de la « boîte à outils », en tenant compte des remarques et opinions recueillies dans nos lectures et interviews. Les caractéristiques importantes que les outils doivent avoir au maximum pour être utilisable par des PME, que nous avons relevées grâce à nos lectures et entretiens, sont qu'ils doivent être simples et intuitifs, rapides et pas chronophages, pas trop chers, mais apporter tout de même une plus-value à l'entreprise. « *Je n'ai pas envie de payer beaucoup, de perdre des heures ou des journées pour tout remplir, ça doit être hyper facile* » (Mara Calleart, fondatrice de Visuality). En reprenant la présentation des outils par catégorie présentée au début du chapitre 3 de la partie 2, nous avons mis en évidence les outils

chaudement recommandés dans nos interviews sur la *figure 13*. Ce travail est basé sur nos lectures et les interviews de nos intervenants.

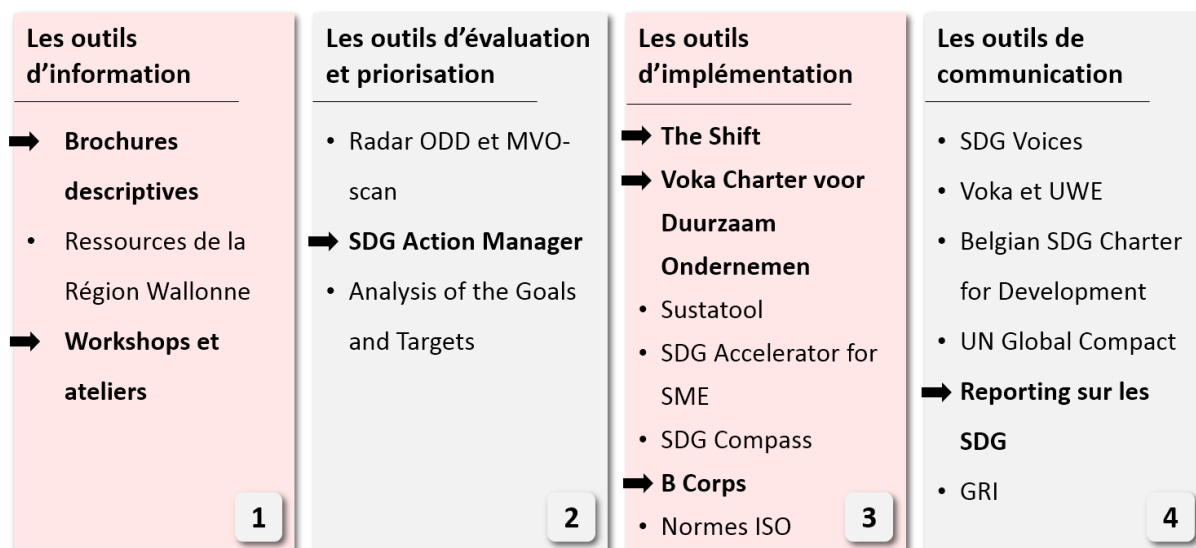


Figure 13 - Outils finaux

Les outils conseillés d'utilisation à une PME sont les suivants. Les **workshops** et **ateliers** organisés par diverses entités ainsi que toutes **brochures** permettant de s'informer en profondeur sur les différents SDG et leurs ressources internet. Le **SDG Action Manager** pour mieux évaluer sa performance et sa situation actuelle, bien qu'aucune de nos PME interviewées ne l'ait utilisé, mais certains experts nous l'ont recommandé. Le réseau **The Shift**, les entreprises le composant et les activités organisées, la **Voka Charter** pour mettre un plan d'action en place en guise d'introduction à l'implémentation concrète d'actions, et la certification **B Corp** pour se challenger continuellement et se faire certifier par un juge indépendant. Le **reporting** sur les SDG avec les conseils du GRI pour communiquer en interne et en externe les efforts de l'entreprise à ses parties prenantes.

Concernant le reste des outils, certains devraient être supprimés, car ils ont été considérés non pertinents après nos interviews, c'est le cas du **SDG Accelerator for SME**, car il est géographiquement trop éloigné des challenges des PME belges, qui préféreront s'attaquer à des outils en Belgique. Le **SDG Compass**, vague et peu concret, ne s'adresse pas aux PME et n'a pas vraiment le moyen de les soutenir. Enfin, nous supprimerions les **SDG Voices**, car cela n'a pas semblé apporter de visibilité, et la **Belgian SDG Charter**, pour le peu de membres signataires et le manque d'implications quotidiennes dans les entreprises ayant signé.

D'autres outils ont soit ne pas été mentionnés par les intervenants et nous ne pouvons alors pas nous prononcer dessus, comme les **ressources de la Région wallonne**, le **Radar ODD** et le document du GRI « **Analysis of the Goals and Targets** » ; soit mentionnés de façon mitigée, pouvant soutenir une entreprise, mais n'étant pas nécessairement une priorité, comme le **MVO-Scan**, le **Sustatool**, les **normes ISO**, l'**UN Global Compact** et le **GRI**. L'intérêt des normes ISO, en particulier, dépend grandement de l'activité de l'entreprise et de son secteur.

Afin de compléter cette conclusion et avant d'entamer les discussions sur les limites et perspectives de ce travail, nous imaginons quelques scénarios possibles pour lesquels nous pouvons recommander l'utilisation de certains outils au moment opportun.

Le premier scénario présente une entreprise existante souhaitant apporter une contribution au développement durable et aux SDG, mais ayant très peu de connaissance et ne sachant pas trop par où commencer.

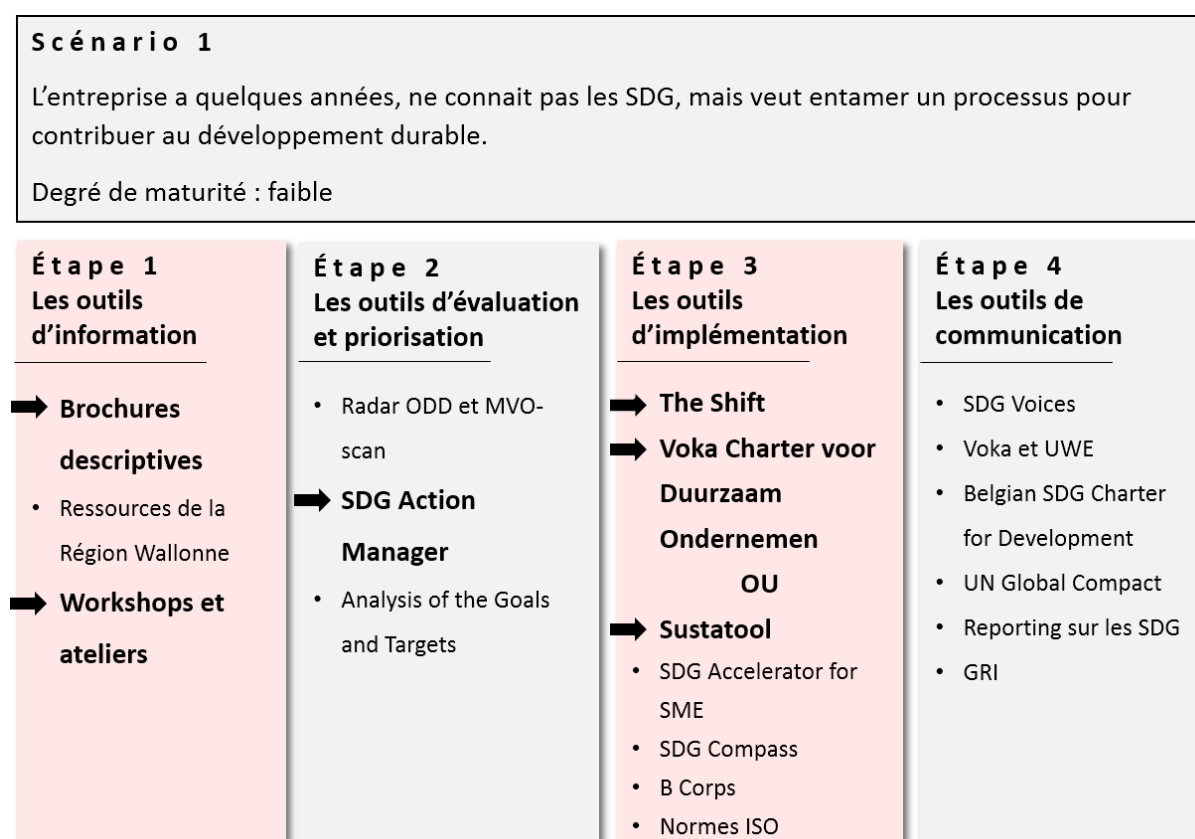


Figure 14 - Scénario 1

Comme nous pouvons le voir sur la *figure 14*, l'entreprise devrait commencer par s'informer sur les SDG. Cela peut se faire grâce aux **brochures descriptives**, mais également au travers de **workshops** et webinaires si elle préfère quelque chose de plus dynamique pour apprendre. Ensuite, nous conseillons l'utilisation du **SDG Action Manager**. Une fois l'entreprise mieux

informée sur les SDG et le développement durable, le SDG Action Manager lui permettra d'avoir une première approche concrète sur ce sujet et une première vision de son état actuel de contribution au développement durable et aux SDG. Cet outil gratuit permet aussi d'approfondir les sujets et de lui donner des idées pour les actions à prendre. Dans un troisième temps, lorsque l'entreprise maîtrise le sujet et sait sur quels points elle peut agir en priorité, elle a plusieurs possibilités. L'entreprise peut soit décider d'adopter une stratégie qu'elle développe elle-même avec ses équipes si elle s'en sent capable, soit se diriger vers des aides à l'implémentation en Flandres comme le **Sustatool** ou la **VCDO**, tous deux en néerlandais, et moins accessibles aux entreprises wallonnes. Ces deux outils ont une approche différente, le Sustatool étant gratuit et développé par le gouvernement et la Voka Charter développée par une association d'entreprise et payante. Il s'agit de choisir entre ces deux outils et de ne pas utiliser les deux, cela étant redondant. Dans les deux cas, joindre **The Shift** est une bonne opportunité pour l'entreprise de se tenir au courant de l'évolution des tendances dans le développement durable, de rencontrer d'autres entreprises et s'inspirer des actions des autres, etc. Enfin, nous ne recommandons pas d'autres outils pour la suite, étant donné qu'il faudra tout de même un ou deux ans à l'entreprise afin de mettre tout cela en action avant de penser à communiquer de façon plus formelle, ou à tenter des certifications comme B Corp.

Dans un scénario 1bis où l'entreprise n'existe pas encore et se crée en voulant contribuer aux SDG ou au développement durable, la différence principale avec le scénario 1 décrit serait que la stratégie de l'entreprise n'est pas encore établie. Dès lors, le travail de (re)définir la stratégie autour des SDG demande moins de travail, puisqu'il ne faut pas déconstruire la stratégie avant de la (re)construire.

Le deuxième scénario présente une entreprise existante contribuant déjà à un développement durable, mais de façon informelle, que cela soit par son activité, sa mission, ou par les valeurs des employés se reflétant dans le comportement de l'entreprise. Elle souhaiterait rendre cette contribution plus formelle, pouvoir montrer ce qu'elle fait ou avoir quelqu'un d'extérieur validant sa qualité d'entreprise durable.

Comme le montre la *figure 15*, nous ne recommandons pas d'outils d'information car l'entreprise est déjà familière avec la plupart des thèmes liés au développement durable. Elle pourra approfondir ses connaissances si elle décide d'utiliser le **SDG Action Manager**. Une fois de

Scénario 2

L'entreprise contribue déjà de manière informelle aux SDG de par son activité ou les valeurs de ses employés et souhaiterait formaliser les processus.

Degré de maturité : moyen

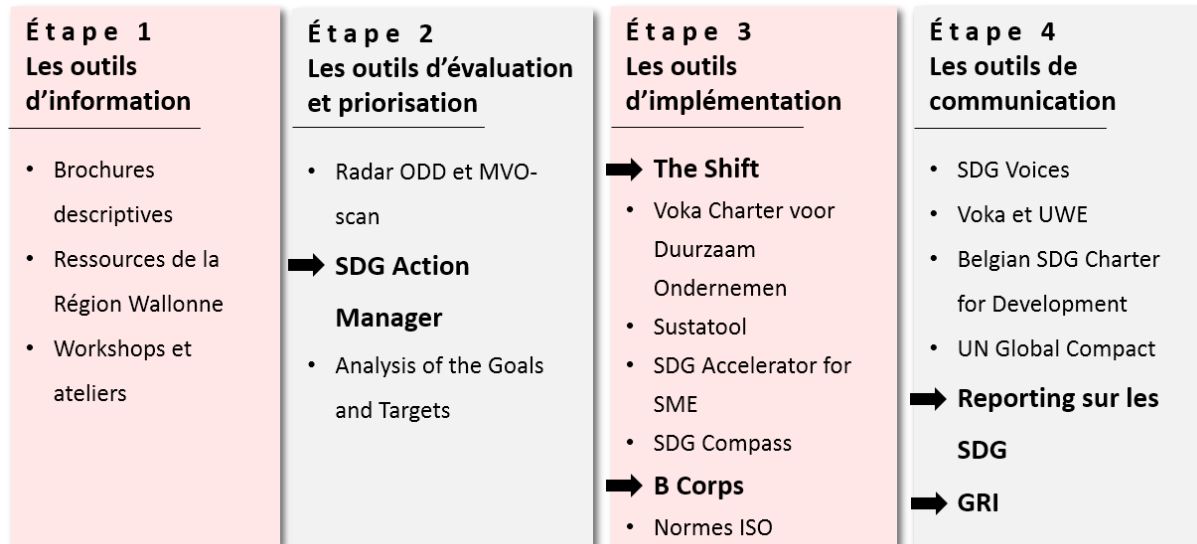


Figure 15 - Scénario 2

plus, cet outil permet à l'entreprise de faire rapidement le point avec un outil reconnu et recommandé, afin de mieux visualiser les actions déjà mises en place et leur impact sur les SDG, mais aussi d'avoir des idées pour les actions futures et repérer les points forts et faibles de la stratégie actuelle. Une étape toujours intéressante pour une entreprise dans le développement durable, si cela n'est pas déjà le cas, est de se faire membre à **The Shift** pour les nombreuses raisons que nous avons déjà évoquées. À ce stade de l'entreprise, lorsque les actions qu'elle entreprend sont un peu mieux visualisées grâce au SDG Action Manager, elle peut se lancer dans l'obtention de la certification **B Corp**. Elle doit avoir un minimum de maturité pour le développement durable, ainsi qu'un minimum d'actions et d'expériences dans le domaine derrière elle, mais c'est le cas dans ce scénario à ce stade. Commencer le processus d'obtention permettra à l'entreprise d'avoir un juge indépendant certifiant de sa durabilité, mais aussi de, encore une fois, formaliser ses actions. Elle pourra aussi utiliser le questionnaire pour distinguer les prochaines étapes pour elle, les choses à améliorer, et s'en inspirer pour des actions potentielles. Cela lui donnera la certification d'être une entreprise durable et l'aidera à le communiquer à ses parties prenantes. Dans un dernier temps, l'entreprise peut vouloir communiquer sur sa contribution aux SDG. Cela n'est pas une étape utile pour toutes les entreprises, certaines jugeant la B Corporation certification comme étant

suffisante pour communiquer sur ce sujet. Cependant, si ce n'est pas le cas, se servir du **GRI** ou des conseils généraux pour le **reporting sur les SDG** permet à l'entreprise d'éviter les erreurs et le *SDG washing*, en communiquant sur une série de sujets, comme l'explication de sa matérialité, les impacts positifs au même titre que les impacts négatifs, etc. Cela peut la guider si elle souhaite rendre un rapport annuel, ou même s'il s'agit d'une communication plus informelle à certaines parties prenantes. Cela dépend également des raisons poussant l'entreprise à formaliser sa contribution aux SDG.

Limites et perspectives

Comme tout travail de recherche, ce mémoire a certaines limites qui doivent être prises en compte lors de la discussion des résultats.

Premièrement, les interviews réalisées ne représentent qu'une partie de la population des PME en Belgique. Les 5 entreprises interviewées sont de secteurs différents, de taille différente (bien qu'en dessous de 100 employés), et de régions différentes en Belgique. Cela nous a permis d'avoir un vaste panel d'opinions, provenant de différentes sources, mais cela ne permet pas, par exemple, de repérer des schémas se répétant sur certains types de PME. Même si ce n'était pas non plus l'objectif de ce travail, puisque nous voulions un échantillon de critiques sur les outils sélectionnés, l'activité des entreprises est un critère modifiant la façon dont elle contribue au développement durable puisque la matérialité est un élément important à prendre en compte.

De plus, le public cible était des entreprises déjà intéressées et impliquées par le développement durable. Cela ne permet pas de se représenter ce dont une entreprise peut avoir besoin au début de son processus d'intégration du développement durable. Nous avons seulement discuté avec des entreprises ayant déjà réalisé cette étape. En effet, il est difficile de repérer des entreprises se trouvant au début de ce processus avec les informations disponibles publiquement, car c'est un travail se déroulant en interne avant d'être communiqué.

Il en est de même pour les experts interrogés. Nous avons contacté plusieurs personnes, et les informations récoltées dépendent entièrement des personnes ayant répondu positivement à ces demandes. Il aurait été intéressant d'avoir l'opinion de plus d'experts afin

de couvrir plus d'outils sélectionnés. Cela aurait permis de confronter l'opinion des PME à celui des experts pour chaque outil.

Tous les outils n'ont pas été couverts par les interviews. C'est le cas du SDG Accelerator for SME du Danemark, des outils de la Région wallonne, du SDG Compass et des SDG Voices. Cela signifie peut-être qu'ils ne sont pas utilisés par les PME en Belgique, mais étant donné le nombre d'entretiens réalisés, cette conclusion est difficilement valable. Il est difficile de présenter une conclusion pour ces outils-là.

D'autres limites sont également créées lors de la sélection des outils. Cette sélection s'est réalisée sur base des lectures, des entretiens, mais également de l'opinion de la mémorante sur la pertinence de leur présence. Dès lors, une sélection différente des outils aurait pu être réalisée suivant d'autres arguments, ou suivant des interlocuteurs différents. Des outils tels que le SDG Guide, les questionnaires de reporting extrafinancier, les normes ESG, auraient pu être sélectionnés. De plus, il est probable que dans les années futures la Région wallonne sorte des outils similaires au Sustatool ou au MVO-Scan, permettant d'aider les PME dans leur intégration du développement durable, mais que nous n'avons pas pu étudier dans ce travail.

Finalement, nous concluons ce travail par les perspectives d'avenir possibles. La plus évidente est de réaliser des interviews reprenant plusieurs experts et PME pour chaque outil sélectionné. Cela permettrait de confronter les deux points de vue et apporterait plus de précisions pour chaque critique et pour l'utilisation de ces outils par les PME.

Une seconde perspective d'avenir est de faire une sélection différente des outils. Cela peut être simplement des outils différents, sélectionnés sur d'autres limites de territoire, avec des critères de thèmes plus limités, etc. Cela peut également être une sélection d'outils plus petite, afin de se concentrer plus en profondeur sur chaque outil. Ce sont toutes des combinaisons possibles qui apporteraient, potentiellement, des conclusions différentes.

Troisièmement, il serait possible d'utiliser les conclusions de ces travaux pour présenter plus de scénarios conseillant aux entreprises les outils à utiliser selon leurs besoins, le moment opportun et leur maturité dans le développement durable. Nous pourrions imaginer une entreprise à différents stades de vie, ou de préciser le secteur qui peut influencer les besoins d'une entreprise, etc.

Bibliographie

Articles scientifiques

- Auberger, M.-N., & Quairel, F. (2012). La diffusion de la RSE par la relation fournisseurs. *Revue internationale P.M.E.*, 20(3-4), 69-94. doi:10.7202/1008524ar
- Barlow, J. (2019). Croissance durable – Mission Zéro : pas impossible. *Gestion*, 44(1), 70-72. doi:10.3917/riges.441.0070
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L. J., & Scherer, A. G. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. doi:10.1007/s10551-013-1827-7
- Beckman, T., Khare, A., & Markham, D. (2015). Greenwashing: A Proposal to Restrict Its Spread. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 16(04), 1450030-1450031 - 1450030-1450016. doi:10.1142/s1464333214500306
- Berger-Douce, S. (2010). Gestion environnementale et certification : le cas de trois P.M.E. *Gestion*, 35(1), 10-17. doi:10.3917/riges.351.0010
- Berliner, D., & Prakash, A. (2014). The United Nations Global Compact: An Institutional Perspective. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 217-223. doi:10.1007/s10551-014-2217-5
- Bilan, Y., Gajda, W., Horák, J., Pimonenko, T., & Starchenko, L. (2020). Green Brand of Companies and Greenwashing under Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 12(4). doi:10.3390/su12041679
- Bon, V., Morlet, D., & Pensel, J.-L. (2015). Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative. *Recherches en Sciences de Gestion*, 109(4), 75-100. doi:10.3917/resg.109.0075
- Cassells, S., Lewis, K. V., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750-764. doi:10.1002/bse.1843
- Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME. (2004). *Revue de l'OCDE sur le développement*, 5(2), 37-46. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm>
- De Cordt, Y. (2009). La responsabilité sociétale des entreprises. Les enjeux et les outils du droit des sociétés. *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(4), 10. doi:10.3917/rpve.484.0011
- Death, C., & Gabay, C. (2015). Doing Biopolitics Differently? Radical potential in the post-2015 MDG and SDG debates. *Globalizations*, 12(4), 597 - 612.

- Egil, F. (2015). Les Objectifs de développement durable, nouveau « palais de cristal » ? *Politique africaine*, 140(4). doi:10.3917/polaf.140.0099
- Fatoux, F. (2011). Des outils pour la responsabilité sociétale de l'entreprise. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, Mai 2011(2), 76-79. doi:10.3917/rindu.112.0076
- Hed Vall, G., Jansson, J., Modig, F., & Nilsson, J. (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83. doi:10.1002/bse.1901
- Holling, C. S. (2001). Understanding the Complexity of Economic, Ecological, and Social Systems. *Ecosystems*, 4(5), 390 - 405. doi:<https://doi.org/10.1007/s10021-001-0101-5>
- Johnson, M. P. (2015). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285. doi:10.1002/csr.1343
- Lasukova, A., Makarenko, I., Rahman Barhaq, A., & Yelnikova, Y. (2018). Corporate social responsibility of financial sector institutions in the light of sustainable development goals financing: the role of banks and stock exchanges. *Public and Municipal Finance*, 7(3), 1-14. doi:10.21511/pmf.07(3).2018.01
- Le Breton, M. (2017). La volonté de compter : carbone, conventions de calcul et référentiels de comptabilisation. *Entreprises et histoire*, 86(1). doi:10.3917/eh.086.0086
- López-Pérez, M. E., Melero, I., & Sese, F. J. (2017). Management for Sustainable Development and Its Impact on Firm Value in the SME Context: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999. doi:10.1002/bse.1961
- Patchell, J. (2018). Can the implications of the GHG Protocol's scope 3 standard be realized? *Journal of Cleaner Production*, 185, 941-958. doi:10.1016/j.jclepro.2018.03.003
- Pineau, P.-O. (2019). Un virage inévitable au bénéfice des entreprises. *Gestion*, 44(1), 54-58. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-gestion-2019-1-page-54.htm>
- Pless, N. M., & Voegtlin, C. (2014). Global Governance: CSR and the Role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 179-191. doi:10.1007/s10551-014-2214-8
- Poisson-de Haro, S. (2011). Comment intégrer le développement durable à la stratégie? *Gestion*, 36(1), 56-65. doi:10.3917/riges.361.0056
- Sachs, J. (2012). From millennium development goals to sustainable development goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. doi:[https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Schepers, D. H., & Sethi, S. P. (2013). United Nations Global Compact: The Promise—Performance Gap. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 193-208. doi:10.1007/s10551-013-1629-y
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals : Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99.

- Shelleman, J. M., & Shields, J. F. (2017). A Method to Launch Sustainability Reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment Framework. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2), 10-19.
- Sopadang, A., & Wichaisri, S. (2018). Trends and Future Directions in Sustainable Development. *Sustainable Development*, 26(1), 1-17. doi:10.1002/sd.1687
- Vanherck, L., & Verboven, H. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2-3), 165-178. doi:10.1007/s00550-016-0407-6
- von Geibler, J., Greven, A., & Piwowar, J. (2019). The SDG-check: Guiding open innovation towards sustainable development goals. *Technology Innovation Management Review*, 9(3), 20-37. Retrieved from https://search-proquest-com.manchester.idm.oclc.org/docview/2206183296?accountid=12253&rfr_id=info%3Axri%2Fsid%3Aprimo

Autres

- Allianz. (2020). *At a glance - Company Profile*. Retrieved from <https://www.allianz.com/en/about-us/who-we-are/at-a-glance.html>
- B Lab. (2020). Certified B Corporation. Retrieved from <https://bcorporation.net/certification>
- B Lab, & UN Global Compact. (n.d.). Introducing the SDG Action Manager. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>
- Bruwier, C. (2019). *Statistiques structurelles sur les entreprises*. Retrieved from Belgique: https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/Analyse/FR/FR_struct_K_v3.pdf
- Buck, B., & Reinhart, C. (2016). *Introducing the GRI Standards* [Présentation]. GRI Standards Resource Download Center: GRI Standards.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks : the Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone.
- European Commission. (2019). *2019 SBA Fact Sheet - Belgium*. Retrieved from Belgium : Brussels: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/38662/attachments/3/translations/en/renditions/native>
- Global Compact France. (n.d.). Membres. Retrieved from <http://www.globalcompact-france.org/participants>
- Global Compact Network Belgium. (n.d.). About Global Compact Network Belgium (GCNB). Retrieved from <http://www.globalcompact.be/global-compact-network-belgium>
- Global Reporting Initiative, & UN Global Compact. (2018). *Integrating the SDGs Into Corporate Reporting : A Practical Guide*. Retrieved from

- https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Reporting-on-SDGs_Practical_Guide.pdf
- GRI. (n.d.). *GRI Standards Download Center*. Retrieved from <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>
- GRI, United Nations, & UN Global Compact. (2017). *An Analysis of the Goals and Targets*. Retrieved from https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI_UNGC_Business-Reporting-on-SDGs_Analysis-of-Goals-and-Targets.pdf
- Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques. (2016). *Petite et moyenne entreprise / PME*. Retrieved from <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1962>
- Institute for European Environmental Policy, & Sustainable Development Solutions Network. (2019). *2019 Europe Sustainable Development Report*. Retrieved from https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2019/2019_europe_sustainable_development_report.pdf
- iPropeller. (2016). *Partnering for a better Belgium?* [Presentation Power Point]. Belgique: The Shift.
- iPropeller. (2017). *Partnering for impact*. Retrieved from https://theshift.be/uploads/media/5a26a0b0038df/TheShift%20Library_Partnering%20For%20Impact.pdf
- ISO. (2014). *Discovering ISO 26 000*. Retrieved from Switzerland: https://www.capconseil.be/wp-content/uploads/2015/04/discovering_iso_26000.pdf
- ISO. (2018). *Contribuer aux Objectifs de Développement Durable de l'ONU grâce aux normes ISO*. Retrieved from https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/fr/PUB100429_fr.pdf
- ISO. (n.d.). *Les normes les plus connues*. Retrieved from <https://www.iso.org/fr/popular-standards.html>
- Jégou, A. (2007). *Le schéma classique des trois piliers du développement durable*. In. Cairn.
- Levratto, N. (2009). *Les PME: définition, rôle économique et politiques publiques*: De Boeck Supérieur.
- MVO Scan. (n.d.). MVO Scan. Retrieved from <https://www.mvoscan.be/>
- MVO Vlaanderen. (n.d.). *Welkom bij de Sustatool*. Retrieved from <https://www.mvovlaanderen.be/sustatool/algemeen>
- Nieuwenkamp, R. (2017). *Ever heard of SDG washing? The urgency of SDG Due Diligence*. Retrieved from <https://oecd-development-matters.org/2017/09/25/ever-heard-of-sdg-washing-the-urgency-of-sdg-due-diligence/>
- Normand, J. (2017). B Corp - La création de valeur par l'impact. In *Valeur(s) & Management* (pp. 62-70). Caen: EMS Editions.
- Ockerman, J. (2017). *Trucs et astuces pour les partenariats*. Retrieved from <https://theshift.be/fr/inspiration/trucs-et-astuces-pour-le-partenariat>

PwC. (2015). *Make it your business : engaging with the sustainable development goals*. Retrieved from https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf

Rosy Blue. (2018). *CSR Report*. Retrieved from https://www.rosyblue.com/storage/app/media/uploaded-files/RosyBlue_DZHV_V3_Spread.pdf

Rosy Blue. (n.d.). *About Us*. Retrieved from <https://www.rosyblue.com/about-us>

SDG Accelerator, & United Nations Development Programme. (2019a). *A Blueprint for how business innovation can deliver solutions to the Sustainable Development Goals*. Retrieved from <http://www.sdg-accelerator.org/content/sdg-accelerator/en/home/library/draftblueprint.html>

SDG Accelerator, & United Nations Development Programme. (2019b). *SDG Accelerator Concept note [PowerPoint Presentation]*. Denmark: SDG Accelerator.

SDG Compass. (2015). *SDG Compass*. Retrieved from http://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

SDGs.be. (2020). *SDG Voices*. Retrieved from <https://www.sdgs.be/fr/sdg-voices>

Service Public de Wallonie. (n.d.). *Intégrer le développement durable dans mon entreprise*. Retrieved from <http://developpementdurable.wallonie.be/objectifs-de-developpement-durable-entreprises>

SPF Santé Publique Sécurité de la Chaîne Alimentaire et Environnement. (2020). *Nutri-Score*. Retrieved from <https://www.health.belgium.be/fr/le-nutri-score>

Statbel. (2018). *Naissances et morts économiques en Belgique - 2016*. Retrieved from <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=8e85c916-ec1f-4e22-9a1b-de5552b4854f>. <https://bestat.statbel.fgov.be/bestat/crosstable.xhtml?view=8e85c916-ec1f-4e22-9a1b-de5552b4854f>

Directive 2013/34/EU regarding disclosure of non-financial and diversity information by certain large undertakings and groups, (2014).

The Shift. (n.d.-a). *About us*. Retrieved from <https://theshift.be/fr/about-us>

The Shift. (n.d.-b). *Belgian SDG Charter for Development*. Retrieved from <https://theshift.be/fr/projets/belgian-sdg-charter-for-development>

UN Global Compact. (n.d.-a). *Our Participants*. Retrieved from https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/participants/search?utf8=%E2%9C%93&search%5Bkeywords%5D=&search%5Bcountries%5D%5B%5D=15&search%5Bper_page%5D=10&search%5Bsort_field%5D=&search%5Bsort_direction%5D=asc

- UN Global Compact. (n.d.-b). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Union Wallonne des Entreprises. (n.d.). Développement Durable - CSR. Retrieved from <https://www.uwe.be/category/developpement-durable/>
- United Nations. (2019a). *Le secteur privé s'implique aux côtés de l'ONU pour financer le développement durable* [Press release]. Retrieved from <https://news.un.org/fr/story/2019/10/1054201>
- United Nations. (2019b). Les micros, petites et moyennes entreprises, génératrices de deux emplois sur trois [Press release]. Retrieved from <https://news.un.org/fr/story/2019/06/1046481>
- United Nations. (2019c). *Rapport sur les objectifs de développement durable 2019*. Retrieved from New York:
- United Nations. (n.d.). *17 objectifs pour sauver le monde*. Retrieved from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>
- United Nations Development Programme. (2020). *SDG Accelerator - About*. Retrieved from <http://www.sdg-accelerator.org/content/sdg-accelerator/en/home/about/>
- Vlaams Netwerk van Ondernemingen. (2020). Word SDG Pioneer. Retrieved from <https://www.voka.be/word-sdg-pioneer>
- Vlaams Netwerk van Ondernemingen. (n.d.). Voka Charter Duurzaam Ondernemen. Retrieved from <https://www.voka.be/mechelen-kempen/vcdo>
- Vroemans, C. (2018). *Un Soutien Financier aux Partenariats Internationaux pour les SDG*. Retrieved from <https://theshift.be/fr/inspiration/un-soutien-financier-aux-partenariats-internationaux-pour-les-sdg>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development : Our Common Future*. Retrieved from

Annexes

Annexe 1 : Description des SDG

Voici la description de chaque SDG avec les cibles spécifiques, que l'on peut retrouver sur le site des Nations Unies : <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>. (United Nations, n.d.)

i. Objectif 1 : Pas de pauvreté



1.1 D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar américain par jour)

1.2 D'ici à 2030, réduire de moitié au moins la proportion d'hommes, de femmes et d'enfants de tous âges souffrant d'une forme ou l'autre de pauvreté, telle que définie par chaque pays

1.3 Mettre en place des systèmes et mesures de protection sociale pour tous, adaptés au contexte national, y compris des socles de protection sociale, et faire en sorte que, d'ici à 2030, une part importante des pauvres et des personnes vulnérables en bénéficient

1.4 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les hommes et les femmes, en particulier les pauvres et les personnes vulnérables, aient les mêmes droits aux ressources économiques et qu'ils aient accès aux services de base, à la propriété foncière, au contrôle des terres et à d'autres formes de propriété, à l'héritage, aux ressources naturelles et à des nouvelles technologies et des services financiers adaptés à leurs besoins, y compris la microfinance

1.5 D'ici à 2030, renforcer la résilience des pauvres et des personnes en situation vulnérable et réduire leur exposition aux phénomènes climatiques extrêmes et à d'autres chocs et catastrophes d'ordre économique, social ou environnemental et leur vulnérabilité

1.a Garantir une mobilisation importante de ressources provenant de sources multiples, y compris par le renforcement de la coopération pour le développement, afin de doter les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, de moyens adéquats et prévisibles de mettre en œuvre des programmes et politiques visant à mettre fin à la pauvreté sous toutes ses formes

1.b Mettre en place aux niveaux national, régional et international des cadres d'action viables, fondés sur des stratégies de développement favorables aux pauvres et soucieuses de la problématique hommes-femmes, afin d'accélérer l'investissement dans des mesures d'élimination de la pauvreté

ii. Objectif 2 : Zéro faim



2.1 D'ici à 2030, éliminer la faim et faire en sorte que chacun, en particulier les pauvres et les personnes en situation vulnérable, y compris les nourrissons, ait accès tout au long de l'année à une alimentation saine, nutritive et suffisante

2.2 D'ici à 2030, mettre fin à toutes les formes de malnutrition, y compris en réalisant d'ici à 2025 les objectifs arrêtés à l'échelle internationale relatifs aux retards de croissance et à l'émaciation parmi les enfants de moins de 5 ans, et répondre aux besoins nutritionnels des adolescentes, des femmes enceintes ou allaitantes et des personnes âgées

2.3 D'ici à 2030, doubler la productivité agricole et les revenus des petits producteurs alimentaires, en particulier les femmes, les autochtones, les exploitants familiaux, les éleveurs et les pêcheurs, y compris en assurant l'égalité d'accès aux terres, aux autres ressources productives et intrants, au savoir, aux services financiers, aux marchés et aux possibilités d'ajout de valeur et d'emploi autres qu'agricoles

2.4 D'ici à 2030, assurer la viabilité des systèmes de production alimentaire et mettre en œuvre des pratiques agricoles résilientes qui permettent d'accroître la productivité et la production, contribuent à la préservation des écosystèmes, renforcent les capacités d'adaptation aux changements climatiques, aux phénomènes météorologiques extrêmes, à la sécheresse, aux inondations et à d'autres catastrophes et améliorent progressivement la qualité des terres et des sols

2.5 D'ici à 2020, préserver la diversité génétique des semences, des cultures et des animaux d'élevage ou domestiqués et des espèces sauvages apparentées, y compris au moyen de banques de semences et de plantes bien gérées et diversifiées aux niveaux national, régional et international, et favoriser l'accès aux avantages que présentent l'utilisation des ressources génétiques et du savoir traditionnel associé et le partage juste et équitable de ces avantages, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale

2.a Accroître, notamment dans le cadre du renforcement de la coopération internationale, l'investissement en faveur de l'infrastructure rurale, des services de recherche et de vulgarisation agricoles et de la mise au point de technologies et de banques de gènes de plantes et d'animaux d'élevage, afin de renforcer les capacités productives agricoles des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés

2.b Corriger et prévenir les restrictions et distorsions commerciales sur les marchés agricoles mondiaux, y compris par l'élimination parallèle de toutes les formes de subventions aux exportations agricoles et de toutes les mesures relatives aux exportations aux effets similaires, conformément au mandat du Cycle de développement de Doha

2.c Adopter des mesures visant à assurer le bon fonctionnement des marchés de denrées alimentaires et des produits dérivés et faciliter l'accès rapide aux informations relatives aux marchés, y compris les réserves alimentaires, afin de contribuer à limiter l'extrême volatilité du prix des denrées alimentaires

iii. Objectif 3 : Bonne santé et bien-être

3.1 D'ici à 2030, faire passer le taux mondial de mortalité maternelle au-dessous de 70 pour 100 000 naissances vivantes



3.2 D'ici à 2030, éliminer les décès évitables de nouveau-nés et d'enfants de moins de 5 ans, tous les pays devant chercher à ramener la mortalité néonatale à 12 pour 1 000 naissances vivantes au plus et la mortalité des enfants de moins de 5 ans à 25 pour 1 000 naissances vivantes au plus

3.3 D'ici à 2030, mettre fin à l'épidémie de sida, à la tuberculose, au paludisme et aux maladies tropicales négligées et combattre l'hépatite, les maladies transmises par l'eau et autres maladies transmissibles

3.4 D'ici à 2030, réduire d'un tiers, par la prévention et le traitement, le taux de mortalité prématurée due à des maladies non transmissibles et promouvoir la santé mentale et le bien-être

3.5 Renforcer la prévention et le traitement de l'abus de substances psychoactives, notamment de stupéfiants et d'alcool

3.6 D'ici à 2020, diminuer de moitié à l'échelle mondiale le nombre de décès et de blessures dus à des accidents de la route

3.7 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des services de soins de santé sexuelle et procréative, y compris à des fins de planification familiale, d'information et d'éducation, et la prise en compte de la santé procréative dans les stratégies et programmes nationaux

3.8 Faire en sorte que chacun bénéficie d'une couverture sanitaire universelle, comprenant une protection contre les risques financiers et donnant accès à des services de santé essentiels de qualité et à des médicaments et vaccins essentiels sûrs, efficaces, de qualité et d'un coût abordable

3.9 D'ici à 2030, réduire nettement le nombre de décès et de maladies dus à des substances chimiques dangereuses et la pollution et à la contamination de l'air, de l'eau et du sol

3.a Renforcer dans tous les pays, selon qu'il convient, l'application de la Convention-cadre de l'Organisation mondiale de la Santé pour la lutte antitabac

3.b Appuyer la recherche et la mise au point de vaccins et de médicaments contre les maladies, transmissibles ou non, qui touchent principalement les habitants des pays en développement, donner accès, à un coût abordable, à des médicaments et vaccins essentiels, conformément à la Déclaration de Doha sur l'Accord sur les ADPIC et la santé publique, qui réaffirme le droit qu'ont les pays en développement de tirer pleinement parti des dispositions de l'Accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce relatives à la marge de manœuvre nécessaire pour protéger la santé publique et, en particulier, assurer l'accès universel aux médicaments

3.c Accroître considérablement le budget de la santé et le recrutement, le perfectionnement, la formation et le maintien en poste du personnel de santé dans les pays en développement, notamment dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement

3.d Renforcer les moyens dont disposent tous les pays, en particulier les pays en développement, en matière d'alerte rapide, de réduction des risques et de gestion des risques sanitaires nationaux et mondiaux

iv. Objectif 4 : Education de qualité

4.1 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile



4.2 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons aient accès à des activités de développement et de soins de la petite enfance et à une éducation préscolaire de qualité qui les préparent à suivre un enseignement primaire

4,3 D'ici à 2030, faire en sorte que les femmes et les hommes aient tous accès dans des conditions d'égalité à un enseignement technique, professionnel ou tertiaire, y compris universitaire, de qualité et d'un coût abordable

4.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat

4.5 D'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérables, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle

4.6 D'ici à 2030, veiller à ce que tous les jeunes et une proportion considérable d'adultes, hommes et femmes, sachent lire, écrire et compter

4.7 D'ici à 2030, faire en sorte que tous les élèves acquièrent les connaissances et compétences nécessaires pour promouvoir le développement durable, notamment par l'éducation en faveur du développement et de modes de vie durables, des droits de l'homme, de l'égalité des sexes, de la promotion d'une culture de paix et de non-violence, de la citoyenneté mondiale et de l'appréciation de la diversité culturelle et de la contribution de la culture au développement durable

4.a Faire construire des établissements scolaires qui soient adaptés aux enfants, aux personnes handicapées et aux deux sexes ou adapter les établissements existants à cette fin et fournir un cadre d'apprentissage effectif qui soit sûr, exempt de violence et accessible à tous

4.b D'ici à 2020, augmenter considérablement à l'échelle mondiale le nombre de bourses d'études offertes aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés, aux petits États insulaires en développement et aux pays d'Afrique, pour financer le suivi d'études supérieures, y compris la formation professionnelle, les cursus informatiques, techniques et scientifiques et les études d'ingénieur, dans des pays développés et d'autres pays en développement

4.c D'ici à 2030, accroître considérablement le nombre d'enseignants qualifiés, notamment au moyen de la coopération internationale pour la formation d'enseignants dans les pays en développement, surtout dans les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement

v. Objectif 5 : Egalité entre les sexes

5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles

5.2 Éliminer de la vie publique et de la vie privée toutes les formes de violence faite aux femmes et aux filles, y compris la traite et l'exploitation sexuelle et d'autres types d'exploitation

5.3 Éliminer toutes les pratiques préjudiciables, telles que le mariage des enfants, le mariage précoce ou forcé et la mutilation génitale féminine



5.4 Faire une place aux soins et travaux domestiques non rémunérés et les valoriser, par l'apport de services publics, d'infrastructures et de politiques de protection sociale et la promotion du partage des responsabilités dans le ménage et la famille, en fonction du contexte national

5.5 Garantir la participation entière et effective des femmes et leur accès en toute égalité aux fonctions de direction à tous les niveaux de décision, dans la vie politique, économique et publique

5.6 Assurer l'accès de tous aux soins de santé sexuelle et procréative et faire en sorte que chacun puisse exercer ses droits en matière de procréation, ainsi qu'il a été décidé dans le Programme d'action de la Conférence internationale sur la population et le développement et le Programme d'action de Beijing et les documents finaux des conférences d'examen qui ont suivi

5.a Entreprendre des réformes visant à donner aux femmes les mêmes droits aux ressources économiques, ainsi qu'à l'accès à la propriété et au contrôle des terres et d'autres formes de propriété, aux services financiers, à l'héritage et aux ressources naturelles, dans le respect du droit interne

5.b Renforcer l'utilisation des technologies clés, en particulier l'informatique et les communications, pour promouvoir l'autonomisation des femmes

5.c Adopter des politiques bien conçues et des dispositions législatives applicables en faveur de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation de toutes les femmes et de toutes les filles à tous les niveaux et renforcer celles qui existent

vi. Objectif 6 : Eau propre et assainissement



6.1 D'ici à 2030, assurer l'accès universel et équitable à l'eau potable, à un coût abordable

6.2 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, dans des conditions équitables, à des services d'assainissement et d'hygiène adéquats et mettre fin à la défécation en plein air, en accordant une attention particulière aux besoins des femmes et des filles et des personnes en situation vulnérable

6.3 D'ici à 2030, améliorer la qualité de l'eau en réduisant la pollution, en éliminant l'immersion de déchets et en réduisant au minimum les émissions de produits chimiques et de matières dangereuses, en diminuant de moitié la proportion d'eaux usées non traitées et en augmentant considérablement à l'échelle mondiale le recyclage et la réutilisation sans danger de l'eau

6.4 D'ici à 2030, augmenter considérablement l'utilisation rationnelle des ressources en eau dans tous les secteurs et garantir la viabilité des retraits et de l'approvisionnement en eau douce afin de tenir compte de la pénurie d'eau et de réduire nettement le nombre de personnes qui souffrent du manque d'eau

6.5 D'ici à 2030, mettre en œuvre une gestion intégrée des ressources en eau à tous les niveaux, y compris au moyen de la coopération transfrontière selon qu'il convient

6.6 D'ici à 2020, protéger et restaurer les écosystèmes liés à l'eau, notamment les montagnes, les forêts, les zones humides, les rivières, les aquifères et les lacs

6.a D'ici à 2030, développer la coopération internationale et l'appui au renforcement des capacités des pays en développement en ce qui concerne les activités et programmes relatifs à l'eau et à

l'assainissement, y compris la collecte de l'eau, la désalinisation, l'utilisation rationnelle de l'eau, le traitement des eaux usées, le recyclage et les techniques de réutilisation

6.b Appuyer et renforcer la participation de la population locale à l'amélioration de la gestion de l'eau et de l'assainissement

vii. Objectif 7 : Energie propre et d'un coût abordable



7.1 D'ici à 2030, garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables et modernes, à un coût abordable

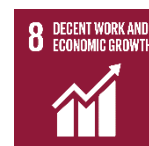
7.2 D'ici à 2030, accroître nettement la part de l'énergie renouvelable dans le bouquet énergétique mondial

7.3 D'ici à 2030, multiplier par deux le taux mondial d'amélioration de l'efficacité énergétique

7.a D'ici à 2030, renforcer la coopération internationale en vue de faciliter l'accès à la recherche et aux technologies relatives à l'énergie propre, notamment l'énergie renouvelable, l'efficacité énergétique et les nouvelles technologies relatives aux combustibles fossiles propres, et promouvoir l'investissement dans l'infrastructure énergétique et les technologies relatives à l'énergie propre

7.b D'ici à 2030, développer l'infrastructure et améliorer la technologie afin d'approvisionner en services énergétiques modernes et durables tous les habitants des pays en développement, en particulier des pays les moins avancés, des petits États insulaires en développement et des pays en développement sans littoral, dans le respect des programmes d'aide qui les concernent

viii. Objectif 8 : Travail décent et croissance économique



8.1 Maintenir un taux de croissance économique par habitant adapté au contexte national et, en particulier, un taux de croissance annuelle du produit intérieur brut d'au moins 7 % dans les pays les moins avancés.

8.2 Parvenir à un niveau élevé de productivité économique par la diversification, la modernisation technologique et l'innovation, notamment en mettant l'accent sur les secteurs à forte valeur ajoutée et à forte intensité de main-d'œuvre.

8.3 Promouvoir des politiques axées sur le développement qui favorisent des activités productives, la création d'emplois décents, l'entrepreneuriat, la créativité et l'innovation et stimulent la croissance des microentreprises et des petites et moyennes entreprises et facilitent leur intégration dans le secteur formel, y compris par l'accès aux services financiers.

8.4 Améliorer progressivement, jusqu'en 2030, l'efficacité de l'utilisation des ressources mondiales du point de vue de la consommation comme de la production et s'attacher à ce que la croissance économique n'entraîne plus la dégradation de l'environnement, comme prévu dans le cadre décennal de programmation relatif à la consommation et à la production durable, les pays développés montrant l'exemple en la matière.

8.5 D'ici à 2030, parvenir au plein emploi productif et garantir à toutes les femmes et à tous les hommes, y compris les jeunes et les personnes handicapées, un travail décent et un salaire égal pour un travail de valeur égale.

8.6 D'ici à 2020, réduire considérablement la proportion de jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation.

8.7 Prendre des mesures immédiates et efficaces pour supprimer le travail forcé, mettre fin à l'esclavage moderne et à la traite d'êtres humains, interdire et éliminer les pires formes de travail des enfants, y compris le recrutement et l'utilisation d'enfants soldats et, d'ici à 2025, mettre fin au travail des enfants sous toutes ses formes.

8.8 Défendre les droits des travailleurs, promouvoir la sécurité sur le lieu de travail et assurer la protection de tous les travailleurs, y compris les migrants, en particulier les femmes, et ceux qui ont un emploi précaire.

8.9 D'ici à 2030, élaborer et mettre en œuvre des politiques visant à développer un tourisme durable qui crée des emplois et mette en valeur la culture et les produits locaux.

8.10 Renforcer la capacité des institutions financières nationales de favoriser et généraliser l'accès de tous aux services bancaires et financiers et aux services d'assurance

8.a Accroître l'appui apporté dans le cadre de l'initiative Aide pour le commerce aux pays en développement, en particulier aux pays les moins avancés, y compris par l'intermédiaire du cadre intégré renforcé pour l'assistance technique liée au commerce en faveur des pays les moins avancés.

8.b D'ici à 2020, élaborer et mettre en œuvre une stratégie mondiale en faveur de l'emploi des jeunes et appliquer le Pacte mondial pour l'emploi de l'Organisation internationale du Travail.

ix. Objectif 9 : Industrie, innovation et infrastructure



9,1 Mettre en place une infrastructure de qualité, fiable, durable et résiliente, y compris une infrastructure régionale et transfrontière, pour favoriser le développement économique et le bien-être de l'être humain, en mettant l'accent sur un accès universel, à un coût abordable et dans des conditions d'équité.

9,2 Promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et, d'ici à 2030, augmenter nettement la contribution de l'industrie à l'emploi et au produit intérieur brut, en fonction du contexte national, et la multiplier par deux dans les pays les moins avancés.

9,3 Accroître, en particulier dans les pays en développement, l'accès des entreprises, notamment des petites entreprises industrielles, aux services financiers, y compris aux prêts consentis à des conditions abordables, et leur intégration dans les chaînes de valeur et sur les marchés.

9,4 D'ici à 2030, moderniser l'infrastructure et adapter les industries afin de les rendre durables, par une utilisation plus rationnelle des ressources et un recours accru aux technologies et procédés industriels propres et respectueux de l'environnement, chaque pays agissant dans la mesure de ses moyens.

9.5 Renforcer la recherche scientifique, perfectionner les capacités technologiques des secteurs industriels de tous les pays, en particulier des pays en développement, notamment en encourageant l'innovation et en augmentant considérablement le nombre de personnes travaillant dans le secteur de la recherche et du développement pour 1 million d'habitants et en accroissant les dépenses publiques et privées consacrées à la recherche et au développement d'ici à 2030.

9.a Faciliter la mise en place d'une infrastructure durable et résiliente dans les pays en développement en renforçant l'appui financier, technologique et technique apportée aux pays d'Afrique, aux pays les moins avancés, aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement.

9.b Soutenir la recherche, le développement et l'innovation technologique au niveau national dans les pays en développement, notamment en instaurant des conditions propices telles que la diversification industrielle et l'ajout de valeur aux marchandises.

9.c Accroître nettement l'accès aux technologies de l'information et de la communication et faire en sorte que tous les habitants des pays les moins avancés aient accès à Internet à un coût abordable d'ici à 2020.

x. Objectif 10 : Inégalités réduites



10.1 D'ici à 2030, faire en sorte, au moyen d'améliorations progressives, que les revenus des 40 pour cent les plus pauvres de la population augmentent plus rapidement que le revenu moyen national, et ce de manière durable

10.2 D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur sexe, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre

10.3 Assurer l'égalité des chances et réduire l'inégalité des résultats, notamment en éliminant les lois, politiques et pratiques discriminatoires et en promouvant l'adoption de lois, politiques et mesures adéquates en la matière

10.4 Adopter des politiques, notamment sur les plans budgétaire, salarial et dans le domaine de la protection sociale, et parvenir progressivement à une plus grande égalité

10.5 Améliorer la réglementation et la surveillance des institutions et marchés financiers mondiaux et renforcer l'application des règles

10.6 Faire en sorte que les pays en développement soient davantage représentés et entendus lors de la prise de décisions dans les institutions économiques et financières internationales, afin que celles-ci soient plus efficaces, crédibles, transparentes et légitimes

10.7 Faciliter la migration et la mobilité de façon ordonnée, sans danger, régulière et responsable, notamment par la mise en œuvre de politiques de migration planifiées et bien gérées

10.a Mettre en œuvre le principe d'un traitement spécial et différencié pour les pays en développement, en particulier les pays les moins avancés, conformément aux accords de l'Organisation mondiale du commerce

10.b Stimuler l'aide publique au développement et les flux financiers, y compris les investissements étrangers directs, pour les États qui en ont le plus besoin, en particulier les pays les moins avancés, les pays d'Afrique, les petits États insulaires en développement et les pays en développement sans littoral, conformément à leurs plans et programmes nationaux

10.c D'ici à 2030, faire baisser au-dessous de 3 pour cent les coûts de transaction des envois de fonds effectués par les migrants et éliminer les couloirs de transfert de fonds dont les coûts sont supérieurs à 5 pour cent

xi. Objectif 11 : Villes et communautés durables



11.1 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à un logement et des services de base adéquats et sûrs, à un coût abordable, et assainir les quartiers de taudis

11.2 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous à des systèmes de transport sûrs, accessibles et viables, à un coût abordable, en améliorant la sécurité routière, notamment en développant les transports publics, une attention particulière devant être accordée aux besoins des personnes en situation vulnérable, des femmes, des enfants, des personnes handicapées et des personnes âgées

11.3 D'ici à 2030, renforcer l'urbanisation durable pour tous et les capacités de planification et de gestion participatives, intégrées et durables des établissements humains dans tous les pays

11.4 Renforcer les efforts de protection et de préservation du patrimoine culturel et naturel mondial

11.5 D'ici à 2030, réduire considérablement le nombre de personnes tuées et le nombre de personnes touchées par les catastrophes, y compris celles d'origine hydrique, et réduire considérablement le montant des pertes économiques qui sont dues directement à ces catastrophes exprimées en proportion du produit intérieur brut mondial, l'accent étant mis sur la protection des pauvres et des personnes en situation vulnérable

11.6 D'ici à 2030, réduire l'impact environnemental négatif des villes par habitant, y compris en accordant une attention particulière à la qualité de l'air et à la gestion, notamment municipale, des déchets

11.7 D'ici à 2030, assurer l'accès de tous, en particulier des femmes et des enfants, des personnes âgées et des personnes handicapées, à des espaces verts et des espaces publics sûrs

11.a Favoriser l'établissement de liens économiques, sociaux et environnementaux positifs entre zones urbaines, périurbaines et rurales en renforçant la planification du développement à l'échelle nationale et régionale

11.b D'ici à 2020, accroître considérablement le nombre de villes et d'établissements humains qui adoptent et mettent en œuvre des politiques et plans d'action intégrés en faveur de l'insertion de tous, de l'utilisation rationnelle des ressources, de l'adaptation aux effets des changements climatiques et de leur atténuation et de la résilience face aux catastrophes, et élaborer et mettre en œuvre, conformément au Cadre de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe (2015-2030), une gestion globale des risques de catastrophe à tous les niveaux

11.c Aider les pays les moins avancés, y compris par une assistance financière et technique, à construire des bâtiments durables et résilients en utilisant des matériaux locaux

xii. Objectif 12 : Consommation et productions responsables



12.1 Mettre en œuvre le Cadre décennal de programmation concernant les modes de consommation et de production durables avec la participation de tous les pays, les pays développés montrant l'exemple en la matière, compte tenu du degré de développement et des capacités des pays en développement

12.2 D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles

12.3 D'ici à 2030, réduire de moitié à l'échelle mondiale le volume de déchets alimentaires par habitant au niveau de la distribution comme de la consommation et réduire les pertes de produits alimentaires tout au long des chaînes de production et d'approvisionnement, y compris les pertes après récolte

12.4 D'ici à 2020, instaurer une gestion écologiquement rationnelle des produits chimiques et de tous les déchets tout au long de leur cycle de vie, conformément aux principes directeurs arrêtés à l'échelle internationale, et réduire considérablement leur déversement dans l'air, l'eau et le sol, afin de minimiser leurs effets négatifs sur la santé et l'environnement

12.5 D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation

12.6 Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité

12.7 Promouvoir des pratiques durables dans le cadre de la passation des marchés publics, conformément aux politiques et priorités nationales

12.8 D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les personnes, partout dans le monde, aient les informations et connaissances nécessaires au développement durable et à un style de vie en harmonie avec la nature

12.a Aider les pays en développement à se doter des moyens scientifiques et technologiques qui leur permettent de s'orienter vers des modes de consommation et de production plus durables

12.b Mettre au point et utiliser des outils de contrôle des impacts sur le développement durable, pour un tourisme durable qui crée des emplois et met en valeur la culture et les produits locaux

12.c Rationaliser les subventions aux combustibles fossiles qui sont source de gaspillage, en éliminant les distorsions du marché, selon le contexte national, y compris par la restructuration de la fiscalité et l'élimination progressive des subventions nuisibles, afin de mettre en évidence leur impact sur l'environnement, en tenant pleinement compte des besoins et de la situation propres aux pays en développement et en réduisant au minimum les éventuels effets pernicioseux sur le développement de ces pays tout en protégeant les pauvres et les collectivités concernées

xiii. Objectif 13 : Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques



13.1 Renforcer, dans tous les pays, la résilience et les capacités d'adaptation face aux aléas climatiques et aux catastrophes naturelles liées au climat

13.2 Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales

13.3 Améliorer l'éducation, la sensibilisation et les capacités individuelles et institutionnelles en ce qui concerne l'adaptation aux changements climatiques, l'atténuation de leurs effets et la réduction de leur impact et les systèmes d'alerte rapide

13.a Mettre en œuvre l'engagement que les pays développés parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques ont pris de mobiliser ensemble auprès de multiples sources 100 milliards de dollars des États-Unis par an d'ici à 2020 pour répondre aux besoins des pays en développement en ce qui concerne les mesures concrètes d'atténuation et la transparence de leur mise en œuvre et rendre le Fonds vert pour le climat pleinement opérationnel en le dotant dans les plus brefs délais des moyens financiers nécessaires

13.b Promouvoir des mécanismes de renforcement des capacités afin que les pays les moins avancés et les petits États insulaires en développement se dotent de moyens efficaces de planification et de gestion pour faire face aux changements climatiques, l'accent étant mis notamment sur les femmes, les jeunes, la population locale et les groupes marginalisés

xiv. Objectif 14 : Vie aquatique



14.1 D'ici à 2025, prévenir et réduire nettement la pollution marine de tous types, en particulier celle résultant des activités terrestres, y compris les déchets en mer et la pollution par les nutriments

14.2 D'ici à 2020, gérer et protéger durablement les écosystèmes marins et côtiers, notamment en renforçant leur résilience, afin d'éviter les graves conséquences de leur dégradation et prendre des mesures en faveur de leur restauration pour rétablir la santé et la productivité des océans

14.3 Réduire au maximum l'acidification des océans et lutter contre ses effets, notamment en renforçant la coopération scientifique à tous les niveaux

14.4 D'ici à 2020, réglementer efficacement la pêche, mettre un terme à la surpêche, à la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et aux pratiques de pêche destructrices et exécuter des plans de gestion fondés sur des données scientifiques, l'objectif étant de rétablir les stocks de poissons le plus rapidement possible, au moins à des niveaux permettant d'obtenir un rendement constant maximal compte tenu des caractéristiques biologiques

14.5 D'ici à 2020, préserver au moins 10 % des zones marines et côtières, conformément au droit national et international et compte tenu des meilleures informations scientifiques disponibles

14.6 D'ici à 2020, interdire les subventions à la pêche qui contribuent à la surcapacité et à la surpêche, supprimer celles qui favorisent la pêche illicite, non déclarée et non réglementée et s'abstenir d'en accorder de nouvelles, sachant que l'octroi d'un traitement spécial et différencié efficace et approprié

aux pays en développement et aux pays les moins avancés doit faire partie intégrante des négociations sur les subventions à la pêche menées dans le cadre de l'Organisation mondiale du commerce

14.7 D'ici à 2030, faire mieux bénéficier les petits États insulaires en développement et les pays les moins avancés des retombées économiques de l'exploitation durable des ressources marines, notamment grâce à une gestion durable des pêches, de l'aquaculture et du tourisme

14.a Approfondir les connaissances scientifiques, renforcer les capacités de recherche et transférer les techniques marines, conformément aux Critères et principes directeurs de la Commission océanographique intergouvernementale concernant le transfert de techniques marines, l'objectif étant d'améliorer la santé des océans et de renforcer la contribution de la biodiversité marine au développement des pays en développement, en particulier des petits États insulaires en développement et des pays les moins avancés

14.b Garantir aux petits pêcheurs l'accès aux ressources marines et aux marchés

14.c Améliorer la conservation des océans et de leurs ressources et les exploiter de manière plus durable en application des dispositions du droit international, énoncées dans la Convention des Nations Unies sur le droit de la mer, qui fournit le cadre juridique requis pour la conservation et l'exploitation durable des océans et de leurs ressources, comme il est rappelé au paragraphe 158 de « L'avenir que nous voulons »

xv. Objectif 15 : Vie terrestre

15.1 D'ici à 2020, garantir la préservation, la restauration et l'exploitation durable des écosystèmes terrestres et des écosystèmes d'eau douce et des services connexes, en particulier les forêts, les zones humides, les montagnes et les zones arides, conformément aux obligations découlant des accords internationaux



15.2 D'ici à 2020, promouvoir la gestion durable de tous les types de forêt, mettre un terme à la déforestation, restaurer les forêts dégradées et accroître considérablement le boisement et le reboisement au niveau mondial

15.3 D'ici à 2030, lutter contre la désertification, restaurer les terres et sols dégradés, notamment les terres touchées par la désertification, la sécheresse et les inondations, et s'efforcer de parvenir à un monde neutre en matière de dégradation des terres.

15.4 D'ici à 2030, assurer la préservation des écosystèmes montagneux, notamment de leur biodiversité, afin de mieux tirer parti de leurs bienfaits essentiels pour le développement durable

15.5 Prendre d'urgence des mesures énergiques pour réduire la dégradation du milieu naturel, mettre un terme à l'appauvrissement de la biodiversité et, d'ici à 2020, protéger les espèces menacées et prévenir leur extinction

15.6 Favoriser le partage juste et équitable des bénéfices découlant de l'utilisation des ressources génétiques et promouvoir un accès approprié à celles-ci, ainsi que cela a été décidé à l'échelle internationale

15.7 Prendre d'urgence des mesures pour mettre un terme au braconnage et au trafic d'espèces végétales et animales protégées et s'attaquer au problème sous l'angle de l'offre et de la demande

15.8 D'ici à 2020, prendre des mesures pour empêcher l'introduction d'espèces exotiques envahissantes, atténuer sensiblement les effets que ces espèces ont sur les écosystèmes terrestres et aquatiques et contrôler ou éradiquer les espèces prioritaires

15.9 D'ici à 2020, intégrer la protection des écosystèmes et de la biodiversité dans la planification nationale, dans les mécanismes de développement, dans les stratégies de réduction de la pauvreté et dans la comptabilité

15.a Mobiliser des ressources financières de toutes provenances et les augmenter nettement pour préserver la biodiversité et les écosystèmes et les exploiter durablement

15.b Mobiliser d'importantes ressources de toutes provenances et à tous les niveaux pour financer la gestion durable des forêts et inciter les pays en développement à privilégier ce type de gestion, notamment aux fins de la préservation des forêts et du reboisement

15.c Apporter, à l'échelon mondial, un soutien accru à l'action menée pour lutter contre le braconnage et le trafic d'espèces protégées, notamment en donnant aux populations locales d'autres moyens d'assurer durablement leur subsistance

xvi. Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces

16.1 Réduire nettement, partout dans le monde, toutes les formes de violence et les taux de mortalité qui y sont associés



16.2 Mettre un terme à la maltraitance, à l'exploitation et à la traite, et à toutes les formes de violence et de torture dont sont victimes les enfants

16.3 Promouvoir l'état de droit aux niveaux national et international et donner à tous accès à la justice dans des conditions d'égalité

16.4 D'ici à 2030, réduire nettement les flux financiers illicites et le trafic d'armes, renforcer les activités de récupération et de restitution des biens volés et lutter contre toutes les formes de criminalité organisée

16.5 Réduire nettement la corruption et la pratique des pots-de-vin sous toutes leurs formes

16.6 Mettre en place des institutions efficaces, responsables et transparentes à tous les niveaux

16.7 Faire en sorte que le dynamisme, l'ouverture, la participation et la représentation à tous les niveaux caractérisent la prise de décisions

16.8 Élargir et renforcer la participation des pays en développement aux institutions chargées de la gouvernance au niveau mondial

16.9 D'ici à 2030, garantir à tous une identité juridique, notamment grâce à l'enregistrement des naissances

16.10 Garantir l'accès public à l'information et protéger les libertés fondamentales, conformément à la législation nationale et aux accords internationaux

16.a Appuyer, notamment dans le cadre de la coopération internationale, les institutions nationales chargées de renforcer, à tous les niveaux, les moyens de prévenir la violence et de lutter contre le terrorisme et la criminalité, en particulier dans les pays en développement

16.b Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable

xvii. Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs

17.1 Financement

17.2 Technologie, science et innovation, les clés d'un monde durable.

17.3 De meilleures institutions pour un avenir durable

17.4 Mesurer la nouvelle dynamique

17.5 Suivi, évaluation et établissement de rapports



Annexe 2 : Guides d'entretien

2.A. Guide d'entretien des experts

Thème 1 : Profil du répondant

Récolter les informations concernant l'organisme dans lequel le répondant travaille, son job en tant que tel dans l'organisation.

Question d'ouverture

Pourriez-vous m'expliquer votre relation, votre lien, avec le développement durable et les SDG ?

Thème 2 : Les PME et les outils SDG

1. Selon vous, pourquoi une PME aurait-elle intérêt à utiliser un outil ? *En quoi est-ce une aide, un support ? Pourquoi ne pourrait-elle pas intégrer le développement durable à sa sauce ? Il y a-t-il des moments, dans l'intégration du dvp durable, plus propices à l'utilisation d'un outil par exemple ?*
2. D'après vous, quels outils sont réellement utilisés par les PME ? Pourquoi ceux-là et pas d'autres ?
3. De quoi les PME en particulier ont-elles besoin pour pouvoir utiliser un outil ?
4. En fonction de l'outil concerné par l'interview, en quoi réponde(nt)-il(s) aux besoins des PME ?

Thème 3 : Les PME dans l'outil/l'organisme

1. Comment les entreprises (grandes et PME) réagissent face à l'outil développé par votre organisme ? *Sont-elles intéressées, enthousiastes ou plutôt inquiétées devant la tâche, par exemple ? Comment décririez-vous la quantité de demandes pour votre expertise ?*
2. Et en particulier les PME ? Ont-elles une réaction différente des grandes entreprises ?
3. Comment les PME sont-elles impliquées dans votre organisme ou votre outil ? *Comment sont-elles prises en compte lors de la conception, de la promotion de l'outil ? Comment sont-elles représentées dans les statistiques, etc.*
4. À votre connaissance, qu'est-ce qui intéresse les PME dans votre organisme ou votre outil ? Pourquoi deviennent-elles membres ?

5. Et pourquoi d'autres choisissent de ne pas devenir membres ou de ne pas utiliser l'outil ?

2.B. Guide d'entretien des acteurs de PME

Thème 1 : Profil du répondant

Récolter les informations concernant l'entreprise dans lequel le répondant travaille, son job en tant que tel et ses responsabilités concernant le développement durable dans l'entreprise

Question d'ouverture

Pourriez-vous m'expliquer votre relation, votre lien, avec le développement durable et les SDG ?

Thème 2 : L'entreprise et les SDG

1. Quelle est la maturité de l'entreprise par rapport au développement durable ?
Comment cela se reflète-t-il dans les activités de l'entreprise ? *Au niveau des activités, de la communication, de l'engagement des employés, etc.*
2. L'entreprise utilise-t-elle les SDG ?
 - a. Si oui :
 - i. Comment ? Dans quel but ?
 - ii. Il y a-t-il une partie, un niveau de l'entreprise dans lequel cela se ressent plus fort ? *Interne, com. externe, activité centrale, etc.*
 - iii. Quand le processus a-t-il commencé ?
 - iv. Comment s'est déroulé le processus, quelles ont été les grandes étapes ?
 - v. Avez-vous reçu de l'aide extérieure dans ce processus ? Lesquelles ?
Qu'est-ce que cela vous a apporté ?
 - vi. Qu'auriez-vous changé si c'était à recommencer ?
 - b. Si non, pourquoi ? *Cela a-t-il été envisagé ? Quels sont les freins ? Qu'est-ce qui pourrait vous aider à le faire ? Avez-vous considéré certains outils ? Ou considérez-vous cela pour le futur ?*

Thème 3 : Les outils : *Pour chaque PME, se renseigner à l'avance sur les outils qu'elle dit publiquement avoir utilisés et poser les questions sur ces outils-là pour un avis plus réaliste dessus :*

1. *Comment cet outil vous a-t-il aidé ? Que vous a-t-il apporté ? Comment correspondaient-ils à vos besoins ? Quelles difficultés auriez-vous pu rencontrer si vous n'aviez pas eu accès à cet outil ?*
2. *Qu'auriez-vous changé pour améliorer cet outil, le rendre plus adapté pour votre utilisation ?*
3. *De quoi d'autre auriez-vous besoin, ou auriez-vous eu besoin, pour vous aider dans l'intégration des SDG, que les outils que vous connaissez ne puissent vous offrir ?
(Ex : support conseils, financement, contact et collaborations, information, etc.)*

Annexe 3 : Retranscriptions des interviews

3.A. Interview de Mara Calleart, fondatrice de Visuality

Par Zoom, le 3 juillet 2020

On est trop petit pour institutionnaliser pour institutionnaliser et aller mesurer.

Je ne sais pas ce qui est maintenant sur le marché pour mesurer. Dans l'entreprise que j'avais avant, je faisais des Carbon Footprint, Life cycle assessment. J'ai fait des calculs d'impact pour des entreprises comme boulot en fait. Là je croyais aussi que pour des PME c'était impossible de payer ça, et en plus dans les grandes entreprises y surement un CSR manager qui gère ça. Ici on est une équipe de 5 personnes, donc bon. Moi j'estime qu'avec mon passé, j'ai un bon sentiment par rapport aux grands impacts, et c'est là-dessus qu'on travaille. C'est intuitif, mais quand même basé sur mon passé plus scientifique sur ce sujet.

En fait l'année passée je me disais qu'on devait quand même refaire un Carbon footprint pour pouvoir quand même quantifier ce que l'on fait. Mais je ne suis pas prête à payer ça. On est parti pour quelques milliers d'€, je préfère mettre cet argent dans un projet qui fait du sens socialement, social entrepreneurship. Je préfère ça qu'aller payer un truc pour pouvoir mesurer.

Est-ce que le fait de ne pas avoir quelque chose d'officiel pour communiquer ça vous crée des obstacles ?

Pas du tout. Chez nous on est tellement dedans, on vit la durabilité à fond. On est dans des bureaux passifs, on roule à l'électrique, on essaie de ne pas trop voler. On le vit en pratique. C'est tellement cohérent qu'on n'a pas besoin de se défendre.

En fait, ça ne fait que deux ou trois mois qu'on fait de la communication sur ce sujet. Avant on n'en disait rien, et c'est d'autres gens qui nous disaient « vous êtes tellement ahead of the curve, exemplaire, pourquoi vous ne communiquez pas sur ce sujet ? ».

On a peur du green washing aussi. Dès que tu commences à communiquer, tu fais toujours des erreurs. Tu peux commander presque toujours végétariens et de temps en temps manger un steak, mais alors ouf ! Donc si tu communique que tu fais du végétarien catering et qu'après les gens voient que tu ne l'es pas, ça t'ouvre aussi à des critiques. On fait ce qu'on peut dans les choix pratiques. Le seul but qu'on a quand on communique, c'est plutôt pour attirer plus de projets dans ce secteur, mais ce n'est pas tellement pour l'image.

Pour les projets, au final, tout le monde le sait entre eux que vous êtes fort dans la durabilité donc il n'y a pas besoin de promouvoir à ce niveau-là.

Oui voilà. En fait, par exemple, le sujet des voitures électriques, on a eu beaucoup de commentaires au début « vous êtes une PME, pourquoi vous achetez des Tesla ». Moi j'expliquais qu'on a des jobs à Amsterdam, Strasbourg, donc on a besoin d'une voiture qui roule longtemps, qu'on ne doit pas recharger 5 fois pendant 3h. Il n'y a juste pas d'autres choix ! « Oui, mais ça coûte beaucoup d'argent », oui ça coûte beaucoup d'argent. J'ai peur qu'il y ait plein de gens qui n'osent pas prendre des décisions parce que ça fait mal au portefeuille.

On le dit à nos clients, on ne vole pas si c'est moins de 700km. Si c'est plus, on voit si on peut travailler avec un free-lance qu'on connaît dans notre réseau. C'est pour ça qu'on construit très

consciemment notre réseau, pour pouvoir travailler avec des gens locaux. C'est une stratégie qu'on a choisie.

J'ai vu sur le site que vos 3 sujets sur lesquels vous vous concentrez pour le développement durable sont l'égalité, l'environnement et l'éducation.

On devait faire un choix sur le site de The Shift je pense. En général, les sujets sont très dépendants de l'équipe. Moi par exemple j'ai un background très Carbon footprint, changement climatique, diversité. Alors que d'autres seront plus dans le social equality, ou le sustainable clothing. Comme les valeurs sont toujours très importantes dans l'entreprise, j'attire aussi des employés très sensibles à ça. Tous les employés chez moi sont super idéalistes sur quelque chose. L'ensemble de l'entreprise, c'est l'ensemble des valeurs des employés. Les nuances changent un peu, mais dans la base c'est arrêter le changement climatique, c'est un peu le plus urgent quoi. Après tout ce qui est peace, égalité, poverty et tout ça... Si le monde est cassé, ça ne sert à rien. Donc je vois quand même qu'il y a une source plus urgente sur certaines thématiques. On a donné plusieurs ateliers d'apprentissage chez les SDG chez Jonhson&Jonhson par exemple. Je ne les connais pas super bien, mais je les connais de là. C'est oppressant parce qu'ils sont tous liés. Mais il y en a quand même qui sont un petit peu plus urgents quoi, fin c'est mon opinion.

C'est une des caractéristiques des SDG, c'est qu'on ne peut pas en accomplir un an en abandonnant les autres.

Oui c'est systémique.

Vos 3 thèmes principaux mentionnés sur votre site, ils ne sont pas liés aux SDG. Vous ne communiquez pas sur les SDG, c'est un choix ?

Non, pas trop en fait. On devrait probablement inclure ça. Je te dis on a commencé à communiquer il n'y a pas si longtemps, et la durabilité, ça a toujours fait partie de tout. C'est juste parce que j'étais avant là-dedans, je ne pouvais plus ne plus faire ça. Mais ça ne fait que deux mois qu'on communique sur le « positive change », ce que ça veut dire. Mais on devrait inclure les SDG, c'est un langage que tout le monde connaît. C'est une bonne idée, je referai ça.

Pourtant sur le site, il y a tellement d'éléments sur le site que je n'aurais jamais dit que ça ne faisait que 2 mois que c'était dessus.

Oui c'est ancré depuis tellement longtemps, mais c'est la première fois qu'on en parle quoi.

Oui je vois.

Qu'est-ce que vous pensez de The Shift ? En tant que réseau pour la durabilité, en tant qu'aide aux entreprises pour la durabilité ?

Hum, je ne sais pas. Je pense que j'attends un peu plus d'eux, plus de dynamisme. J'espérais plus de collaborations entre les entreprises. Moi ça ne m'apporte pas du tout du business. Nous on facilite les processus d'équipe, on fait beaucoup de communication sur la durabilité, du « storytelling ». En tant que consultant on a des services qui sont très demandés, très utiles, dans le réseau The Shift. Mais on n'a pas beaucoup de demandes par rapport à ça. Du coup ça c'est un peu décevant, mais ce n'est pas le but primaire non plus. En fait avec des réseaux comme ça, tout dépend de qui vient et ce que tu donnes. C'est donnant-donnant.

Vous y êtes depuis combien de temps ?

3 ans.

Vous avez déjà participé à des workshops chez eux ?

On a participé une fois, un méga speed-dating. J'ai adoré, très efficace. C'est un speed-dating avec des algorithmes. Tu pouvais mettre les gens que tu voulais voir, mais aussi donner des intérêts. Et l'algorithme matchait les gens, de façon plus visée.

Oui ça répondait bien aux attentes.

Voilà. Moi j'ai vu le CSR Manager de Delhaize, etc. C'est vraiment génial, ce genre de choses.

Depuis que David (?) est parti, ça manque un dynamisme je trouve. Nous on est facilitateur, on est spécialisé dans tout ce qui est méthodologie de grand processus de groupe, l'intelligence collective, etc. Quand je vois leur AG, c'était super ennuyeux, pas du tout innovant et dynamique. Je me dis bon les gars il faudrait pousser un peu les choses. Surtout qu'ils savent que nous on est spécialistes dedans, j'avais offert de donner du conseil, mais ils sont un peu endormis. Je ne suis pas super contente, mais en même temps je veux quand même leur donner du ? C'est surtout ça.

Quand il y avait le Paris Agreement, j'étais contente que dans les nouvelles ils disaient « les entreprises belges dans le DD... trouvent que... » et ça j'avais apprécié.

Un peu un rôle de porte-parole.

Oui, on forme une voix, on peut compter sur le débat. Là je me suis vraiment dit que c'était bien.

Sinon comme outil, par exemple moi je suis gérante d'entreprise, je n'ai pas de temps pour faire des calculs compliqués, je n'ai pas de temps... Ça m'aiderait d'avoir un outil pour la communication, mais je n'ai pas envie de payer beaucoup, et je n'ai pas envie de perdre des heures et des journées pour tout remplir. Ça doit être hyper facile. Jusqu'à maintenant je n'ai pas encore découvert ça.

Est-ce que votre entreprise est belge, wallonne, ou flamande ?

Bruxelloise (ahah).

Je pose la question parce qu'à la Région flamande ils ont la Voka Charter voor Duurzaam Ondernemers. Je me demandais si vous connaissiez?

Non.

C'est une charte pour laquelle les entreprises doivent payer, je ne sais pas combien, ils proposent un plan d'action SDG à mettre en place et au bout d'un an il y a un audit qui les certifie en tant que membre de la Charte. Je posais la question on ne sait jamais.

Je dois dire que, fin je suis peut-être un peu arrogante par rapport à ça, mais quand j'étais dans mon autre entreprise c'était Future Proved. C'est une entreprise qui est passée du conseil dans la durabilité à conseiller, et ils ont un outil pour les municipalités et les villes pour gérer leur impact environnemental en temps réel. Un genre de dashboard automatique. J'étais là-dedans, et c'est la première entreprise où j'ai travaillé pendant plusieurs années. Mais j'estime que je suis plus au courant... Fin dans ce temps c'était très tendance CSR, tout le monde faisait de la CSR. Mais c'était juste « nos employés peuvent faire une journée de travail bénévole et maintenant on est super sustainable ». Nous on était là, mais c'est que du bla bla. Souvent dans ces chartes je trouve que... En fait quand on regarde le changement climatique et le monde qui change tellement vite, il y a des points qui font toute la différence, ce sont les points de leviers. Si on change là, tout va changer. Moi je suis très « si on fait un effort, on le fait, ou pas ». Si on fait un effort, autant le faire là où ça change

quelque chose, mais ne pas faire des petits trucs ici et là. On va mettre des LED puis on a un bâtiment vert... Non, juste non quoi.

C'est vrai.

Dans mon entreprise on disait toujours, « mesurer c'est savoir ». Si tu ne mesures pas, tu ne sais pas, et voilà.

C'est vrai.

Avec les SDG, ils ne sont pas tous super mesurables.

C'est un des inconvénients qui revient souvent. Ils sont relativement compliqués, et il y en a certains qui ont de bons KPI, et d'autres qui ont des moins faciles.

Je check mes questions, je pense que j'ai le tour de ce que je pouvais vous demander.

J'espère que ça t'aide.

Dans tout ce qui est SDG, la grandeur de l'entreprise est hyper impactante. Si quelqu'un est responsable pour la durabilité, là c'est son job et il a le temps d'aller à des conférences, de chercher des bons outils, etc. Moi je dois tout faire quoi, développer le business, faire du RH, faire du Financial management, faire tout. Donc heureusement que j'ai un background que je peux utiliser et qui me sert, mais je ne peux pas faire plus que ça.

C'est pour ça que ma promotrice voulait se concentrer sur les PME, parce qu'au final c'est un sujet qui est assez peu étudié par les chercheurs, etc. C'est souvent plus sur les entreprises, parce que c'est beaucoup plus facile évidemment, ils ont plus de ressources et peuvent faire beaucoup plus de choses.

Et quand tu regardes l'activité économique, la Belgique a plein de PME. Je ne connais pas les chiffres, mais la proportion est énorme. Et en fait tout ça ensemble ça fait beaucoup.

Oui c'est ça.

Bonne chance pour le mémoire !

Merci beaucoup pour votre temps !

3.B. Interview de Delia Agneessens de Befimmo

Par Teams, le 7 juillet 2020

Ma première question sera de parler un peu de vous, de votre travail en tant que CSR Officer, et un peu votre lien avec les SDG, en général dans l'entreprise ou ailleurs.

Je suis Delia Agneessens, CSR Officier chez Befimmo. J'ai une ancienneté de presque dix ans chez Befimmo. J'ai commencé à la communication financière et je pense que ça va faire maintenant 3 ans et demi que je suis à la CSR. Mon job globalement a été depuis le début à la CSR a été de s'occuper de tout ce qui était reporting extrafinancier, donc tout ce que vous avez cité, le GRI, les questionnaires extrafinanciers auxquels on participe (il y en a beaucoup) et les SDG. Je n'étais pas encore dans le département quand les SDG ont été intégrés chez Befimmo, mais je connais l'histoire, je sais comment ils ont été intégrés, de quelle façon. Je sais qu'on a d'abord intégré les SDG d'une certaine façon, pour ensuite retourner sur nos pas et le faire d'une façon différente, ce que je pourrai

vous expliquer. Maintenant c'est moi qui fais le suivi de l'implémentation des SDG à travers toute la stratégie globale de Befimmo, vu que la stratégie CSR est complètement intégrée dans la stratégie globale de Befimmo donc on peut dire que les SDG font partie intégrante de la stratégie globale de la société.

Ça rejoint tout à fait ce que j'ai pu percevoir de votre site internet.

Befimmo, c'est une PME, si je me rappelle bien c'est 86 collaborateurs ?

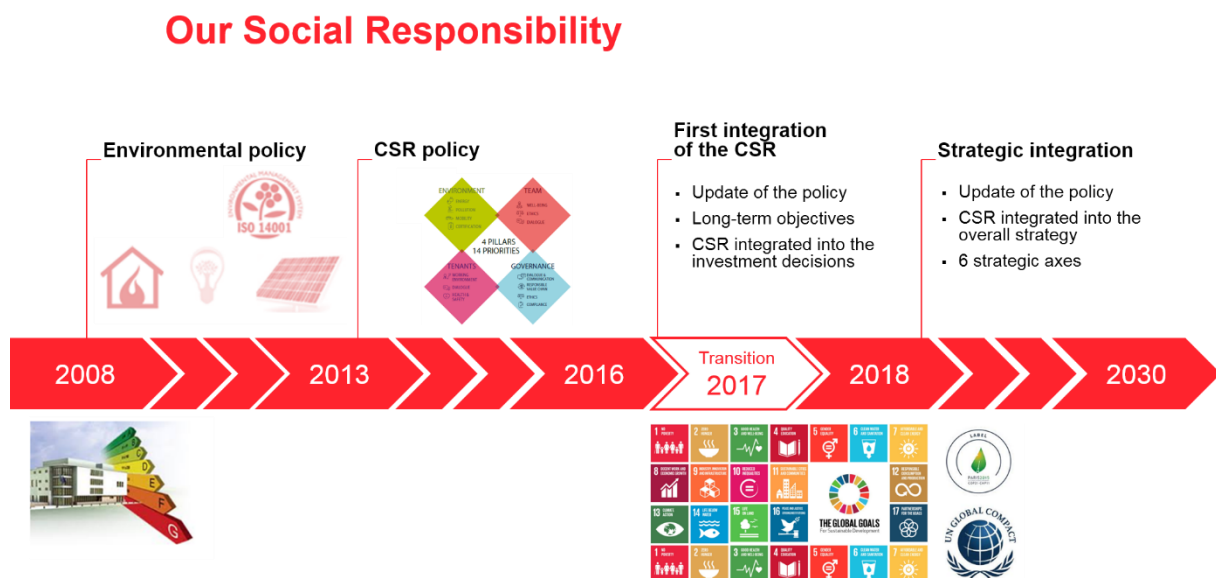
Oui 86 collaborateurs au 31/12, notre dernier chiffre rapporté dans le rapport annuel, entre-temps nous avons passé le cap des 90 collaborateurs. Mais on va dire que le dernier chiffre rapporté c'est bien 86. Maintenant on est souvent perçu comme une grande entreprise de par notre capitalisation boursière, et de par notre valeur du portefeuille qui atteint tout de même le cap des 2,5 milliards, même un petit peu plus. Mais techniquement, selon le nombre d'employés nous sommes une PME.

Quand je vois tout le travail qui a été fait par rapport à la RSE et au DD, et que l'entreprise a une CSR Officer, souvent c'est plutôt quelque chose qu'on associe aux grandes entreprises. J'étais étonnée en un sens de voir qu'en fait les PME aussi peuvent y arriver.

Tout à fait, on a une équipe en CSR de 3, bientôt 4, et nous avons une équipe de 4 personnes dans le département environnement avec qui on travaille en étroite collaboration. On est 8 à travailler sur tout ce qui est intégration des SDG, que ce soit au niveau plutôt social, de gouvernance, ou environnement. On a une équipe assez élaborée.

Oui, c'est chouette. On peut rentrer dans le vif du sujet. Pouvez-vous m'expliquer un peu comment vous avez intégré les SDG ?

Je vais partager mon écran comme ça vous voyez un peu de quoi il s'agit.



1

Je vais vous passer les détails de 2008, on n'avait en fait pas encore de département CSR, on avait juste une personne active au niveau environnement, et qui s'occupait plutôt d'implémenter tout ce qui était énergie renouvelable, être en ligne avec l'ISO 14 000, etc. Cette politique environnementale a évolué vers une politique CSR, qui englobait plus que l'aspect environnement, donc aussi l'aspect

social, sociétal et de gouvernance. Ça restait en 2013 toujours un document très à part de la stratégie globale. Ce n'est qu'à partir de 2017 qu'on a mergé la politique CSR et la politique globale en une seule et même stratégie, donc une stratégie globale qui englobe aussi la stratégie CSR.

C'est en 2017 qu'on a également commencé à travailler avec les SDG. Fin 2016, début 2017, on a pris connaissance des SDG, et ce qu'on a fait, qui n'était peut-être pas la meilleure chose à faire et c'est pour ça qu'on a refait le travail par la suite, c'était de garder notre structure, notre stratégie comme telle, et d'aller coller les SDG à notre stratégie de l'époque. C'est un travail en fait assez peu challenging pour une société parce qu'on allait coller les SDG qui nous convenaient et qui allaient bien dans notre stratégie. On allait les coller à nos différents éléments, mais en fait ça ne nous challenge en rien. Juste coller les SDG à quelque chose qu'on faisait déjà.

En 2017, on s'est dit que ce n'est vraiment pas la chose que l'on veut faire. Befimmo veut se challenger, veut aller plus loin, veut atteindre les objectifs qu'on n'a pas encore atteints. Donc on a remis les choses tout à fait à plat. On a intégré premièrement cette stratégie RSE dans la stratégie globale. On a réévalué tous les SDG, on a fait ça avec une société externe de consultance qui nous a aidé pour ce faire. On s'est basé sur le SDG Compass qui était un peu notre bible à l'époque parce que ce document indique bien tous les sous-objectifs des SDG, et on a bien pu l'analyser. Ce qu'on a fait c'est qu'au lieu d'aller coller les SDG à notre stratégie, on a fait l'inverse, on a pris les SDG, on s'est demandé quels SDG sont intéressants pour nous, quels sous-objectifs sont intéressants pour nous, même si on ne les a pas encore atteints. Et on a énuméré et listé les objectifs et sous-objectifs des SDG qui nous intéressaient et sur lesquels on voulait travailler. Et sur base de cette analyse, on a reformulé toute une partie de notre stratégie, de notre politique CSR, on a recréé un plan d'action avec de nouveaux objectifs. Donc on a refait le travail qu'on avait fait fin 2016.

Ce qui nous permet d'avoir des objectifs à long terme et de nous challenger vraiment par rapport à la plupart des SDG. Il faut avouer que l'on travaille sur tous les SDG hormis 2 : le 2 et le 14, la faim et la vie sous-marine, tout simplement parce que ce ne sont pas quelque chose que Befimmo gère, même de loin. Ce sont 2 SDG qu'on ne travaille pas. Tous les autres sont travaillés de par au moins un sous-objectif.

Pour finir la petite histoire, en 2018, on a retravaillé nos objectifs selon 6 axes stratégiques que vous avez peut-être vus sur notre site internet. Par exemple, la mobilité, l'intégration dans la ville, le monde du travail, etc. Pour ces 6 axes stratégiques que nous avons, il y a également des SDG qui sont relayés, qui sont reliés à chaque axe stratégique.

En 2018, nous avons également signé la lettre de la COP 21 de Paris, et le UN Global Compact.

C'est ça, quel travail, c'est impressionnant.

Est-ce que ça n'a pas été trop difficile pour l'entreprise de devoir refaire son plan SDG en 2017 après l'avoir déjà réalisé en 2016 ?

C'est-à-dire que le premier travail n'a pas été énorme. Il s'agit de regarder notre rapport annuel, nos communications, notre stratégie et de dire voilà, tel SDG colle avec telle partie. Clairement, ce n'est pas un gros boulot. Maintenant on est une société qui aime bien être challengée, et on est vraiment resté sur notre faim. On s'est vraiment dit « ah mon avis ce n'est pas trop le but des SDG », donc on a remis le travail sur la table. Ça nous a tout de même pris un an de travail laborieux.

Oui ça, j' imagine.

Je sais qu'il y a beaucoup de sociétés, quand je donne des présentations sur l'intégration des SDG dans une société, il y en a beaucoup qui veulent s'y mettre, et quand on leur dit qu'il faut des personnes dédiées pendant un an, ils n'ont parfois pas les ressources, ou pas d'accord de leur management pour le faire, ou bien ils n'ont pas le temps. Donc c'est un frein pour pas mal de sociétés de s'investir de la sorte.

Bien sûr. Maintenant, quand vous avez fait le travail la deuxième fois, si c'était à refaire, est-ce que vous feriez quelque chose différemment, ou demander plus d'aide, ou quelque chose comme ça ?

Non, je pense que la deuxième façon d'avoir travaillé était la bonne, on s'est fait aider. On a parlé à des gens qui nous ont véritablement aidés. On a analysé de fond en comble tous les sous-objectifs. Je pense qu'on ne pourrait pas aller plus loin.

Je peux vous envoyer les annexes de notre rapport annuel. On essaie toujours de l'alléger un peu, car ce sont toujours des grosses briques. Et on essaie de l'alléger, mais on a les annexes au rapport annuel par rapport à nos 6 axes. Je peux vous les envoyer, vous verrez qu'à chaque fin d'annexe vous voyez le lien avec les SDG. C'est quelque chose qui pour nous est devenu naturel.

Donc non, je pense qu'on a vraiment sorti ce qu'on pouvait faire et qu'on ne ferait pas les choses différemment.

L'entreprise qui vous a aidé dans ce processus... Est-ce qu'il y a un moment particulier ou c'était plus important d'avoir de l'aide ? Par exemple, quand vous avez vraiment étudié tous les sous-objectifs en profondeur ? Ou plutôt quand vous avez remis à plat pour coller la stratégie aux SDG ? Quel moment sont les plus clés pour avoir de l'aide extérieur ?

Je pense que le moment clé, où on avait vraiment besoin de leur aide, c'était la remise à plat de la façon de travailler. Défaire la totalité de la stratégie, voir comment interpréter les SDG parce que parfois certaines interprétations sont personnelles, donc voir comment on pouvait interpréter pour notre domaine de spécificité. Et juste par rapport au processus, comment pouvoir au mieux les intégrer dans notre stratégie c'était surtout au niveau du démarrage où on a vraiment eu besoin de leur aide et de leurs conseils.

Quelles sont les différences que vous avez pu observer dans les activités quotidiennes, entre avant avoir refait la stratégie autour des SDG et après ?

Globalement, premièrement, la stratégie CSR dans sa totalité avec les SDG était peu connue, que ce soit avec les parties prenantes internes (notre équipe) et les parties prenantes externes. On peut l'appeler comme on veut, mais notre politique CSR est un document publié sur le site, et peu importe quelle société, petite ou grande, peut créer un document et dire qu'elle fait attention à l'environnement et est respectueux de son équipe, donc c'est quelque chose d'assez bateau. Maintenant, l'intégration des SDG, la façon dont on a travaillé pour les intégrer ça montre tout de même un dévouement de vraiment vouloir changer les choses. On fait des présentations en interne et en externe, c'est quelque chose qu'on veut promouvoir. On veut montrer en intérieur et en extérieur qu'on travaille vraiment dessus. On essaie de faire apprendre à connaître cette stratégie, les SDG compris. Ce qui nous a aidés c'est qu'on a vraiment pu se mettre des objectifs à long terme qu'on n'a pas encore pu atteindre, mais qui nous challengent tous les jours. C'est un agenda 2030 donc ce ne sont pas objectifs à demain. On va travailler sur ces objectifs jusque 2030, puis on verra quel sera le nouvel agenda bien sûr.

OK, super merci. Je vais passer maintenant sur les outils en particulier, car vous en avez utilisé beaucoup donc ça va être intéressant. Globalement, je travaille sur les outils et j'essaie de récolter

de l'information des entreprises pour savoir en pratique les outils sont utiles et permettent à l'entreprise de changer, etc.

Qu'est-ce que vous pensez du Global Compact, comment ça vous aide au quotidien, comment ça a pu participer à la promotion du développement durable dans l'entreprise ?

Le Global Compact est une lettre qu'on a signée et qui regroupe les dix principes principalement liés à tout ce qui est droit de l'homme et droit du travail. Clairement, chez Befimmo, nous n'avons pas de charte qui indique que nous respectons les droits l'homme tout simplement parce que ces principes sont repris dans la loi belge, donc si on n'est pas respectueux des droits de l'homme, on enfreint la loi, tout simplement.

L'UN Global compact, on l'a signé parce qu'on est tout à fait pour, bien sûr. On est une entreprise qui veut montrer qu'on est tout à fait en phase avec la loi belge, et c'est sûrement pour cette raison qu'on a signé cette lettre, c'est parce qu'on est tout à fait pour.

Est-ce que cela nous a aidés ? Ça a je ne suis pas très sûre. Je n'ai pas de statistiques par rapport à ça, je ne sais pas si cette lettre a été souvent visitée sur notre site. En tout cas, c'est un nom assez reconnu, et en tant que société, si on peut indiquer qu'on a signé la lettre du Global Compact c'est toujours bien, c'est une bonne chose. Ça nous aide aussi dans notre reporting extrafinancier parce qu'il y a beaucoup de questions qui portent sur les Droits de l'Homme, les droits du travail, le travail respectueux, etc. Donc on peut souvent faire référence à la loi belge, mais aussi au fait qu'on a proactivement signé cette lettre. Donc dans ce sens ça nous aide.

Par la suite, je ne sais pas trop. Au niveau des investisseurs, est-ce qu'ils vont regarder cette lettre, je ne sais pas. On est 100 % derrière le principe de cette lettre et du UN Global Compact.

Est-ce que c'était avant ou après avoir intégré la CSR dans la stratégie ?

Tout s'est passé dans la même année, en même temps. C'était une année transition en 2017, c'est aussi cette année-là qu'on a signé le UN Global Compact.

OK ça va.

Je vais vous demander la même chose maintenant par rapport aux normes ISO. J'ai vu que vous avez été certifié 14 001, qui est pour le management environnemental, mais je n'ai pas eu le temps d'aller vérifier exactement le contenu. Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus sur comment ça a été obtenu ? Si c'était facile ou difficile en termes de ressources et comment ça a pu vous aider dans votre travail sur le développement durable ? Ce genre de choses.

Je suis un petit peu moins au courant, car c'est surtout le département environnement qui travaille dessus. Nous sommes certifiés depuis 2008, voire même avant. En tout cas, bien avant l'intégration d'un département CSR et d'une stratégie CSR, vu que c'était le département environnement de l'équipe qui s'en occupait et qui existait déjà en 2008. C'est une certification valable pendant 2 ans. Donc ce n'est pas quelque chose qui doit être renouvelé tous les ans. Par contre je sais que notre département environnement est fort occupé là-dessus, donc c'est un gros travail. On est audité sur base régulière pour voir si on est toujours compliant, bien sûr. Et je sais que c'est effectivement un gros boulot.

Par contre, c'est une nécessité pour une société qui est dans l'immobilier, qui gère un portefeuille d'immeubles assez important. Comme vous disiez, c'est par rapport aux normes environnementales des immeubles, donc ne pas avoir cette norme ce serait manger des spaghettis sans fourchette façon de parler. C'est quelque chose qu'il faut impérativement faire. On a des immeubles de qualité qu'on

essaie d'améliorer chaque année avec l'énergie renouvelable, des consommations d'énergie qui baissent, des objectifs par rapport à ça aussi. Donc c'est quelque chose qu'on veut maintenir même si la charge de travail est énorme.

Cela vous oblige à rester aux normes en fait.

Oui, et ça nous challenge du coup aussi.

OK merci. On peut parler un petit plus du côté reporting avec le GRI et l'IR ? Il me semble que vous faites du reporting intégré ?

On n'est pas selon la norme IRC, donc Integrated Reporting. Parce qu'il y a beaucoup d'autres facteurs à intégrer dans le rapport annuel pour ces normes. Ce qu'on a choisi de faire, par contre, c'est d'intégrer la partie CSR au travers de tout le rapport annuel. Parce qu'on dit avoir une stratégie CSR intégrée dans la stratégie globale, alors ça n'a pas de sens de créer un rapport séparé sur la Responsabilité Sociétale vu que c'est contraire à ce que l'on veut proclamer et dire au monde extérieur. Mais il n'est pas officiellement un rapport IRC. On va dire que c'est un rapport intégré, qui ne suit pas une norme.

Dans ce rapport, on a intégré les principes de l'EPRA et du GRI. Je ne sais pas si vous connaissez l'EPRA. C'est un peu le même système que le GRI, sauf que c'est une autre instance qui le gère. En gros, le GRI, et l'EPRA, « forcent » certaines informations dans notre rapport annuel. Il y a la table de concordance, le GRI Index, en fin de rapport annuel et qui, on va dire, contrôle que ces informations se retrouvent bien dans le rapport annuel. Donc là aussi, on a utilisé le rapport GRI et le tableau EPRA de l'autre côté pour être sûr d'avoir un tableau aussi complet que possible.

On était membre du GRI il y a quelques années, on ne l'est plus, mais on suit toujours les principes. On trouve leur façon de travailler très intéressante et c'est pour cela qu'on garde ce tableau de concordance, parce que ça nous challenge, encore une fois, à avoir une information aussi complète que possible à travers le rapport.

Il y a-t-il des choses dans le GRI que vous utilisez pour suivre les normes, mais que vous vous dites que ce serait mieux fait autrement ?

C'est-à-dire que le GRI ou l'EPRA, parfois il y a des... Je n'ai pas d'exemples comme ça. Mais ce sont des normes utilisées à travers toute l'Europe, donc il y a parfois des choses qui sont moins pertinentes pour la Belgique. On parlait du UN Global Compact, où on a signé la lettre, mais tant qu'on ne l'avait pas signée, on suivait la loi Belge que les droits de l'homme, etc. Si une instance comme le GRI ou l'EPRA qui nous demande une phrase spécifiquement dans notre rapport qui dit qu'on est conforme aux droits de l'homme, on trouverait ça un peu bizarre vu qu'on suit déjà la loi belge, donc faudrait-il vraiment écrire cela dans notre rapport. C'est un exemple par hasard et je ne dis pas que c'est concret. Parfois il y a des demandes faites pour être GRI compliant, mais on se dit que ça ne colle pas trop à notre situation, que ce soit notre domaine d'expertise ou notre pays. Mais voilà, pour être GRI compliant, on fait l'effort d'être compliant jusqu'à la fin.

OK, ça fait beaucoup de sens.

Est-ce que vous faites partie de réseaux belges comme The Shift ?

Oui.

Pouvez-vous me parler un peu de ce réseau ? J'en parle dans mon travail. Qu'en pensez-vous ? Est-ce que ça vous apporte, est-ce que ça a pu vous aider pour le développement durable ?

The Shift c'est un réseau très intéressant. Il attaque beaucoup de sujets différents de la CSR, et Dieu sait qu'il y en a. Chaque année c'est un nouveau sujet qui vient sur la table. Cette année on parle beaucoup de la biodiversité, l'année passée c'était plus le Carbon pricing. Donc ce sont tous des aspects de la CSR qui sont importants. C'est clair que parfois quand on parle de l'ABC des SDG, nous on se retrouve 3 ans plus loin et l'ABC des SDG ce n'est plus trop notre truc. Ils nous demandent parfois de présenter pour d'autres sociétés. On est là pour aider.

Mais il y a des choses pour lesquelles on est déjà trop avancés, et des choses qui sont très intéressantes. Typiquement, la biodiversité est un point que Befimmo aimerait élaboré plus, donc on suit vraiment tous les webinaires, toutes les réunions organisées à ce sujet. On est très actifs sur le réseau. Et je pense que c'est un réseau très très très intéressant pour les sociétés.

Ça nous a poussés, pas à implémenter vraiment, mais au moins pousser à la réflexion. Par rapport au Carbon Pricing, c'est mettre un prix sur les émissions, c'est une taxe carbone sur les émissions carbone. On ne l'a pas implémenté à ce stade, surtout faute de temps, mais on s'est au moins posé la question, on a au moins fait une analyse de se dire, si on met un shadow pricing sur nos émissions de CO2, voilà ce que ça pourrait nous coûter par la suite. Donc on a au moins fait l'exercice.

The Shift nous pousse, au minimum, à la réflexion.

Je pense avoir fait le tour des outils dont je parle spontanément dans mon travail. Il y a-t-il d'autres choses auxquelles vous pensez que vous avez utilisé qui vont être utiles ou pousser à la réflexion, au challenge, permettent de communiquer sur les SDG aux parties prenantes, etc. ?

Ce que je vous disais là tout de suite, c'était l'EPRA, un peu similaire au GRI.

Je peux vous envoyer aussi notre plan d'action. En fait ce qu'on a fait, qui est un peu le suivi des SDG, c'est qu'on a créé un plan d'action avec des objectifs à moyen et long terme. Et comment on a intégré toute l'équipe, tous les départements, dans le plan d'action. On a vraiment, encore une fois, fait un travail d'une année, l'année passée. On a rencontré tous les managers des équipes, on leur a expliqué ce que l'on voulait créer : un plan d'action avec des objectifs en intégrant leur département et leurs objectifs dans le plan d'action, et avoir tous les 6 mois un état d'avancement par rapport à ces objectifs. Ça « force » tous les départements à atteindre ces objectifs, apporter leur pierre à l'édifice, en termes d'environnement, ou sociétale, etc. Je pense typiquement à notre département comptabilité qui disent qu'à partir de 2021 on ne veut plus envoyer une facture papier, on veut diminuer notre quantité de papier de je ne sais plus combien de % à 0. C'est un objectif d'un des départements spécifiques. Cela leur a mis un objectif à eux, qui leur a mis un peu de pression à ce niveau-là, et qui est relié à la CSR. Donc ça je pourrais vous envoyer.

Je n'ai pas bien compris, est-ce que les départements qui définissent leurs objectifs ou ça vient de plus haut ?

Ce sont les départements. Avant, c'était la CSR qui décidait des objectifs, parce que ça nous semblait logique, mais en fait ça n'a pas de sens. Qui sommes-nous en fin de compte pour dire à la comptabilité qu'ils ne doivent plus utiliser de papier, peut-être que ce n'est techniquement pas possible, pour une raison x ou y l'objectif est imposé n'est pas atteignable, etc. On a véritablement remis tout à plat, on a challengé tous les départements, et c'est eux qui nous ont apporté leurs objectifs avec leurs deadlines. C'est eux qui autogèrent leurs objectifs.

Et tous les 6 mois, on se met tous autour de la table, une réunion avec tous les managers et chacun doit expliquer aux autres si oui ou non ils ont avancé dans leurs objectifs. Du coup il y a une petite pression sociale qui fait qu'expliquer à toute une équipe de managers que ça fait 3 fois qu'on se voit

et que rien n'a bougé, c'est embêtant. Il y a cette petite pression sociale qu'ils essaient d'avancer au maximum.

Oui, c'est pas mal.

Je pense que c'est tout. Au niveau reporting extrafinancier, ça sort de votre scope ?

Non j'en parle aussi. C'est une de mes catégories d'outils, c'est tout ce qui est communication, dont reporting.

Pour faire court, entre le mois d'avril et d'octobre, on a une période de reporting extrafinancier. C'est-à-dire des questionnaires venant de partout, principalement sur les ESG (Environnement, Social et Gouvernance). Les reporting extrafinanciers, pourquoi on y participe, parce que c'est quelque chose qui devient de plus en plus important pour les investisseurs. De plus en plus d'investisseurs décident ou pas d'investir dans Befimmo de par leur stratégie CSR et de par certains questionnaires extrafinanciers.

Il y a des investisseurs qui vont voir un questionnaire, d'autres qui vont en voir d'autres, donc c'est important de ne pas répondre qu'à un seul questionnaire, mais de répondre à un maximum. On essaie tout de même de faire une grosse sélection parce qu'il y en a tellement que ce n'est pas possible. Les questionnaires auxquels on participe c'est le :

- CDP : Carbon Disclosure Project, plus axé sur tout ce qui est environnement, émissions de carbone.
- GRESB : c'est le plus important, qui n'est pas uniquement lié à l'environnement, mais aussi au social, sociétale, et gouvernance. Qui est très complet.
- MSCI
- Oekom
- Vigeo Eiris

Ça, ce sont les plus importants. Ce sont des questionnaires qui reviennent de façon annuelle ou bisannuelle, dépendant du questionnaire.

Je ne sais pas si vous en avez entendu parler, mais ce que l'on essaie d'obtenir cette année c'est une certification BCorp.

Oh super, ça fait partie de mes outils aussi !

On s'est fait aider au mois de décembre par une étudiante de LLN, qui faisait son mémoire sur le BCorp, et qui avait besoin d'un study case pratique. Elle nous a apporté son expertise pour un pré remplissage du B Corp, elle a rencontré nos départements, elle les a questionnés et a essayé de remplir un maximum. Moi je suis passée dessus avec ma connaissance de la boîte. Et maintenant, les différents départements concernés sont en train de remplir, ou de vérifier leur partie. Le but c'est qu'au mois d'octobre on puisse déposer notre B Impact Assessment au B Lab et que, d'ici le début de l'année prochaine, espérons-le, on soit certifié B Corp.

C'est super. Vous savez qu'il n'y a que 14 entreprises belges certifiées B Corp ?

Oui, tout à fait, on aime être premier de classe, on n'aime pas être dans les derniers à suivre un moment.

On va tenter, mais c'est une grosse machine de guerre, et il y a beaucoup de travail. Le problème c'est que je ne suis pas seule à devoir remplir. Il y a des départements concernés qui n'ont pas

nécessairement le temps, qui n'y voient pas d'intérêt. Donc c'est important de continuer à motiver les troupes pour continuer à faire un travail d'équipe. C'est un petit peu plus compliqué, mais on y arrive.

Je ne vais pas vous demander pourquoi vous voulez vous faire certifier, car c'est tout à fait logique dans votre vision des choses.

Oui, le B Corp est ultra-complet en termes d'Assessment CSR et environnemental, donc je pense que là aussi, pour nous, c'est une espèce de plan d'action. On remarque que par exemple, au niveau des fournisseurs... On fait un travail sur l'analyse de nos fournisseurs en ce moment même, mais je vais dire qu'au début qu'on remplissait chez B Corp, on se rendait compte qu'en fait, au niveau de nos fournisseurs, on pourrait vraiment faire mieux, par rapport à leur analyse, à les challenger au niveau CSR, etc. Donc B Corp nous aide aussi à nous dire que là et là et sur ce point-là, on a encore du boulot ; et là on est bien avancé et on ne doit pas aller beaucoup plus loin. Ça nous indique nos talons d'Achille. C'est un plan d'action pour pouvoir s'améliorer. Quand on devra redéposer dans 3 ans, on peut voir où on doit s'améliorer d'ici là.

J'espère que ça se passera bien pour vous.

Oui moi aussi, parce que c'est du boulot.

Oui ça demande plus d'un an de travail, ce n'est pas donné à tout le monde d'être capable de récolter ce genre d'information.

Exactement.

J'ai une petite question plus générale. Vous m'avez dit au début que la stratégie CSR était fort en surface, que parfois ça avait un peu du mal à descendre dans les activités du quotidien, chez les employés. À quel point pensez-vous que c'est important d'informer les employés et les gens qui travaillent ? À quel point c'est déterminant pour la réussite d'une stratégie CSR ?

Le problème avec les gens, c'est que si on ne les sensibilise pas, ils ne pensent pas nécessairement à certaines choses. Et c'est avec tout. Et ce n'est pas de la mauvaise volonté. C'est juste que moi je suis dedans tous les jours, je suis dans cette fonction, donc j'ai un rappel quotidien de la fonction CSR. Quelqu'un qui travaille, par exemple, comme ingénieur ou architecte et qui fait des travaux de rénovation dans nos immeubles, bah il pense à réparer ou à construire, pas nécessairement à l'aspect CSR derrière, à l'environnement, à la pollution. Et quand on fait un appel d'offres, pour une rénovation d'un plateau, typiquement ce que l'on regarde c'est le prix, la durée des travaux, l'efficacité, la relation qu'on a avec le fournisseur, etc. Très peu souvent on pose la question de ce qu'ils font au niveau environnemental, s'ils récupèrent des matériaux, font du recyclage, etc. Le problème c'est que ce sont des questions qui ne sont pas posées.

Donc, tant qu'on n'est pas dans une fonction où cette répétition revient, ça ne devient pas un automatisme. Sauf si nous, en tant qu'« ambassadeurs de la marque CSR », on rabâche les oreilles à nos employés assez souvent. Ce qu'on fait c'est qu'on essaie souvent de faire des présentations, on fait de la sensibilisation, on travaille étroitement avec les différentes équipes en leur rappelant à chaque fois, mensuellement, voilà l'importance, n'hésitez pas à challenger vos fournisseurs, etc.

Aussi ce plan d'action mis en place avec les managers qui revient tous les 6 mois donc il y a souvent une sonnette qui se met en route pour se rappeler la CSR.

Je pense qu'il est humain de ne pas avoir l'automatisme de penser à la CSR ou à l'environnement, bien que ce soit de plus en plus le cas autour de moi et que ça me fait plaisir. Mais je pense que l'art

est dans la répétition, sans devenir barbant, mais dans la répétition de l'importance de la CSR pour Befimmo, et d'avoir assez d'Ambassadeurs à côté de nous aussi. C'est quelque chose qu'on essaie d'avoir, avec des ambassadeurs du côté de l'environnement, du RH, et aussi des ambassadeurs à l'interne de l'équipe qui sont vraiment orientés CSR. C'est de vraiment avoir des gens qui continuent à sensibiliser les autres. Il y a une expression en flamand qui dit que tu fais couler l'eau de l'évier, et que tu passes la serpillière, mais tu peux nettoyer autant que tu veux, mais ça ne s'arrêtera pas, car le robinet n'est pas éteint. C'est un peu l'impression qu'on a c'est de se voir toujours dire « oh, on a sensibilisé, mais il faut continuer à sensibiliser les autres équipes », etc. Mais c'est important et ça porte ses fruits, on voit ça autour de nous, il y a de plus en plus de sensibilisation au niveau de l'environnement. Ça va dans la bonne direction, mais ce n'est pas encore un automatisme, donc cette répétition est très importante.

OK, c'était très intéressant.

Merci beaucoup, je pense avoir fait le tour de toutes mes questions.

Je pense que j'ai tout dit, et je vous enverrai les quelques documents dont je parlais, comme ça, vous aurez toutes les infos.

Et si vous avez encore des questions, n'hésitez pas à me recontacter.

Informations ajoutées par email : Les ratings : Sustainabilitycs et Standard Ethics

3.C. Interview de Arnaud Recko de DNS Belgium

Par Teams, le 13 juillet 2020

Certains outils dont je parle sont les normes ISO, et la Voka Charter et votre entreprise a utilisé ces outils du coup ça m'intéresserait d'avoir votre avis là-dessus. Commencez peut-être par me parler un peu de vous, de votre travail au niveau de la durabilité dans l'entreprise, etc.

Je vais commencer avec une petite question, est-ce que vous connaissez DNS Belgium ?

Maintenant oui, car je me suis renseignée pour l'interview, mais je ne connaissais pas avant.

Nous sommes gestionnaires de tous les .be, .brussels et .vlaanderen, les noms de domaine en Belgique. Nous sommes une ASBL fondée en 2000. Avant ça, la gestion des noms de domaine en Belgique était dans la main d'un professeur, professeur Pierre Verbatten, à l'Université de Louvain (Leuven). Depuis 2000, la gestion a été revendue. Notre tâche était toujours, d'une part, gérer le .be et d'autre part, simuler l'utilisation de l'internet en Belgique et stimuler l'utilisation des noms de domaine en Belgique. Dès le départ, notre mission était vraiment de donner un retour à la société, spécialement en Belgique. Avant 2016, on était déjà impliqué dans des projets CSR, on a développé avec Max, un mouvement de jeunesse à Bruxelles, des programmes, on supportait des bonnes causes plic-ploc. On avait juste une collaboration, qui a commencé en 2008, avec Close The Gap, une ASBL qui travaille nord-sud en développement durable en Afrique. Et on a commencé en 2008, le programme PC Solidarity. Le but c'était de supporter des organisations qui aidaient des gens avec une distance sur le marché de l'employabilité. Ils donnaient des cours pour apprendre à programmer et tout ça. Et jusqu'à 2017, avec ce programme, on a supporté 900 organisations avec 8000 ordinateurs.

En 2016, je suis venu à bord de DNS Belgium, juste pour développer la stratégie de durabilité. On trouvait à ce temps-là que c'était temps pour mettre un peu de structure dans ce que nous faisions

avec la durabilité. Parce que parfois, la durabilité ça se réduit juste à l'environnement et l'empreinte CO2. Mais chez nous, la durabilité c'est plus sur la CSR, Corporate Social Responsibility. En 2016, j'ai développé la stratégie de durabilité qui se tient jusqu'à maintenant. On a fait ça en utilisant les standards ISO 26000. On a fait une étude sur les standards ISO et comment ce standard peut être appliqué sur une entreprise qui fait des noms de domaine, qui a juste un bâtiment qui fait quelque chose avec l'internet. On a fait un scan de notre value chain, on a fait une recherche sur ce que nos collègues, concurrents, font comme le .du, le .fr, le .nl, le .de, etc. Avec le scan du value chain, avec les interviews du management qu'on a eu, avec l'information que nos collègues font, on a créé 19 questions qui faisaient quelque chose avec la durabilité, et on a défini 4 groupes de stakeholders.

Les stakeholders groups étaient d'abord nos collègues, tous ceux qui travaillent pour DNS Belgium ; ensuite tous les membres de notre ASBL. On a aussi mis dans un stakeholder group, tous les grandes organisations belges membres qui ont internet qui fonctionne bien. Un troisième stakeholder group c'étaient nos vendeurs, nos sales channels. En étant une ASBL on ne fait pas de la vente directe. Les gens comme vous, quand vous voulez enregistrer un nom de domaine, vous ne pouvez pas le faire directement chez nous. Il faut toujours passer par un « registrar ». Ce sont nos vendeurs. On a un dernier stakeholder group avec un amalgame de tout ce qui était gouvernement, les FPS, les systèmes juridiques, etc.

On a imposé à ces 4 groupes les 19 questions. Avec toutes ces informations, l'analyse, les interviews, etc., on a fait la matrice de matérialité. On a conclu dans une stratégie de durabilité sur 4 piliers : inspiring workplace, leader in security, sustainable chain, et digital awareness.

Inspiring Workplace

C'est ce que nous voulons pour nos collègues. Nous voulons être un espace où les gens peuvent se développer, s'éduquer, où il y a un espace entre vie privée et vie professionnelle optimal, où on donne la confiance maximale aux collaborateurs. Chez nous, la philosophie c'est que chaque décision doit être prise au niveau le plus bas de décideurs. Par exemple, s'il y a une décision marketing qui doit être prise, ce ne sera pas le directeur général qui la prendra, mais l'équipe marketing, celui qui fait le travail. On a aussi aplati l'organisation, on a qu'un général manager et deux directeurs, et pour le reste tout le monde est au même niveau. On a installé un Project board, et tous les grands projets sont discutés dans ce Project board. Et c'est là que toutes les grandes décisions sont prises. Le directeur général a un siège dedans, le directeur externe et le directeur ingénieur ont un siège dedans. Aussi, le leader en finance, et moi pour la durabilité. Et pour chaque projet qu'on prend, pour chaque décision, on met dans la balance tous les éléments, et aussi la durabilité. L'effet de ces décisions sur notre durabilité.

Leader in security

Cela se divise en 3. D'abord notre propre sécurité. On investit beaucoup pour notre sécurité, parce que si nous sommes down, tout l'internet en Belgique est down. C'est pour ça qu'on investit beaucoup en notre propre sécurité. On investit aussi beaucoup dans la cybersécurité de notre zone .be. Chaque nom de domaine enregistré est vérifié manuellement, les owner details. Si vous enregistrez un nom de domaine .be « Donald Duck » et l'adresse « DuckTown » avec un numéro de téléphone et une adresse email inexistantes, votre nom de domaine sera repris plus vite que vous ne pouvez l'enregistrer. On investit aussi avec les Universités, on supporte des thèses, des étudiants, de mathématique et d'IA. On fait pour le moment 2 projets qui impliquent machine learning pour trouver des fake web shops. Donc ça fait le deuxième pilier, on investit beaucoup dans notre sécurité, la sécurité de la zone .be, pour donner la confiance aux internautes belges, que lorsqu'ils

sont sur un site web .be ils sont sur un site sécurisé, qu'ils puissent dormir sur leurs deux oreilles quand ils commandent des chaussures, et que ce ne sont pas des fakes.

Dans la sécurité, il y a une deuxième partie. On veut être un « spider in the web ». Dans l'espace sécuritaire en Belgique, nous sommes membres de la cybersécurité coalition. Nous travaillons avec la SPF économie, la SPF santé. On travaille parfois avec Child focus, Homeland Security, dans la lutte contre IS (?), on a fermé beaucoup de sites avec des vidéos pas bien. On collabore avec Cyber Security coalition, avec les grandes banques en Belgique et les autres grandes entreprises pour augmenter la sécurité sur internet.

Digital Awareness

On veut expliquer à des gens la beauté, la force de l'internet. Par exemple, on veut donner accès l'internet à des gens avec un handicap, aveugles par exemple. Notre site, par exemple, est visible pour les gens qui ne peuvent pas voir, qui sont aveugles. Ils ont le software qui lit pour eux, et notre site web est un exemple pour les gens qui sont aveugles et qu'ils puissent lire notre site. On communique sur ça, mais on veut inspirer pour que plusieurs sites fassent ça. Toute notre communication, surtout le néerlandais, est écrite dans une langue simple. Pour que des gens qui n'ont pas un niveau avancé de langue ou pour lire puissent quand même trouver l'information. On utilise des mots simples, des phrases courtes, pour que les gens qui n'ont pas une bonne éducation puissent comprendre quand même, s'ils ont un niveau A1 ou A2 en français ou en néerlandais. Pour qu'ils puissent trouver l'information s'ils ont un problème ou créer un nom de domaine.

Une autre partie, c'est que l'on veut montrer aux gens la beauté de l'internet. On a développé un programme, qui pour le moment est seulement en néerlandais, mais on a des plans pour le développer en français, qui s'appelle Ava et Trix. Et Ava et Trix expliquent à des enfants entre 5 et 6ème primaires comment fonctionne l'internet. Le programme est utilisé aussi pour donner la confiance aux jeunes filles, pour leur montrer qu'elles sont à égalité avec les jeunes hommes pour travailler avec l'internet. On veut que plus de femmes prennent la voie de la science exacte, de la programmation, etc. Pour les étudiants, on organise des cybersécurité challenges, on organise des quizz, des captures the flags, pour des étudiants en informatique, ou des enthousiastes de l'informatique, qui peuvent résoudre ces énigmes. On développe des énigmes pour eux. En résolvant ces énigmes, ils apprennent quelque chose.

Une dernière chose dans ce pilier, c'est MonIdéeAMoi, c'est pour les gens qui veulent commencer leur propre business, qui veulent se lancer dans un petit magasin ou un grand business, eh bien ça va les aider à se lancer comme indépendant ou comme entrepreneur. Le but de cette campagne c'est que c'est important d'enregistrer leur nom de domaine et de commencer sur internet. Chaque magasin doit être en ligne aussi.

Sustainable chain

On fait tout ce qui est en lien avec le monde. Notre rapport avec Centr et Icon (?), l'UE, etc. dans les noms de domaine. On collabore avec la ville où on est, à Leuven, où l'entreprise s'est fondée. On collabore avec des universités, on aide les étudiants avec leur devoir. Mais on fait plus que ça. Un des objectifs est d'être climat neutral. On a calculé en 2016, pour la première fois, notre empreinte CO2 avec le Bilan Carbone, avec ISO 14 064. On a pris cette empreinte comme base, et sur cette base on a développé un plan pour réduire notre émission. I'm going to switch to English now. We developed a program to reduce our emissions. We tried to avoid GHG, the ones we can't avoid, we tried to reduce them, and the ones we can't reduce, we compensate them. We took responsibility for the past. What we did to know for the past, we took the emissions of 2016, which was 290 tons. We took

that as a baseline, and we extrapolated that since the start of our company in 2000. Since 2000 to 2016 we said that we produce around 290 tons per year. We can't take them out of the atmosphere, because it is past 6 years and we already contributed to global warming. What we did is see the consequences of global warming, for example the working fields of the mosquitoes are expanding, the malaria. We can't undo our emissions, but what we can do is mitigate the problems it has cost. We made a contribution to the malaria foundation to compensate for past emissions.

Since 2016, we set up a reduction program and we aimed to be CO2 neutral for 2020. We invested in R&D. One of the most fuel-consuming things we did was that we had everything stored on servers and they are in cyber centre, which has a lot of cooling and uses a lot of energy. We started a program where we rewrite our data, to turn this into the cloud. We migrate everything from the data centre to the cloud. We avoided 30 tons of CO2 per year thanks to that. We migrated to green energy for those clouds. For example, everyone has a company car in Belgium, but what we did was to propose to the workers to give up their company car parking cars, so they couldn't come to the company by car anymore. And in exchange, the money we pay for those spots, they get it, to invest into leasing bikes. Now, almost half of the company comes by bike. One guy comes from Mechelen by bike for 3 years now. For example, if you would visit us, like I would have invited you to the company to have this discussion face to face, we emphasize you to come by train, and for the last mile between the station and our office, we give you a voucher for a Blue Bike that you can rent to come to our office, and return it for free.

In 2018 we became climate neutral, 2 years before our objective, and 2 years after the beginning of our campaign. There is an independent audit company that came to audit to say we are neutral. Each year, there is an audit from an external company to assess our emission report. We show to them what we do, and we have climate 2016 certification.

The second pillar is the SDG, we support them, we communicate about them. Every communication, every press release, every news article, we associate one of the SDG. If you go to our site and read a news article, you will see in the bottom which SDG it relates to. We are SDG advocates, we believe in the SDG.

Since 2017, we participated to the **VOKA Charter voor Duurzaam Ondernemen**. On a gagné cette charte 3 fois consécutives. En octobre, on reçoit le Sustainability Award, le titre de SDG ambassadeur, des UN, pour dire qu'on est une sustainable company.

Pour la VOKA Charter, comment ça fonctionne exactement ?

Au début de l'année, on fait un plan que l'on donne à Voka, et à la fin de l'année, Voka vient nous inspecter pour voir ce qu'on a fait avec ce plan, voir si on a fait ce que l'on a promis. Dans ce plan, on met les actions qui contribuent à un des SDG. La première charte je crois qu'on a fait 14 actions, le deuxième à 32 et l'année passée à 17. Cette année on a mis 18 actions, pour 2020. C'est la 4ème année.

On utilise un peu Voka comme un juge indépendant, qui fait un jugement sur si on est encore une société durable ou pas. Beaucoup d'entreprises disent qu'ils sont sustainable, we don't say that of ourselves, we let other people investigate us and give us a label.

Qu'il y a-t-il à payer pour que Voka vienne auditer ?

On paie 2000 € par an, pour l'audit.

Pour une PME comme DNS Belgium, ce n'est pas un frais qui pourrait être un obstacle ?

Non, non (rire).

On est payé 4 €/an pour chaque nom de domaine, et on a 1,6 million de domaines, donc on a un budget de 6 millions chaque année. On peut planifier chaque année de façon précise.

Donc ça, c'est la Voka Charter. La 3eme grande chose qu'on fait pour la sustainable chain, c'est HR feuds (?). En 2019, nous avons fondé avec Close The Gap l'ASBL digitalforyouth.be. On a changé le programme PC Solidarity. Avant c'était pour donner du support aux personnes qui avaient une distance avec le marché du travail. Maintenant la cause a changé, en supportant ? qui travaille sur la fracture numérique des jeunes en dessous de 26 ans. On investit beaucoup dans Digital For Youth. Elle a un budget annuel de 350 000 €, et 325 000 € vient de nous. Le directeur général de DNS Belgium est le président de Digital For Youth. Moi, en étant un des 4 fondateurs je suis aussi dans le board of director de Digital for Youth.

Depuis le 13 mars, depuis le confinement, on a lancé une action pour aider les écoles, et on a collecté et reconditionné 12 000 ordinateurs, et on les a distribués aux élèves en Flandre, à Bruxelles, et la partie germanophone de la Belgique. On n'a pas encore pu aider les enfants dans l'enseignement francophone de la Belgique, parce que ça a duré jusqu'à il y a deux semaines que les ministres wallons donnent leur accord pour les aider. Ils ont pris leur temps. En plus, au début du confinement, le ministre flamand s'est mis directement derrière le projet, et l'a mis dans les médias, ce qui nous a délivré 15 000 ordinateurs. Et de ces 15 000, on a pu reconditionné un peu plus de 12 000 pour donner à des élèves. Les ministres francophones, ils refusent leur collaboration à une campagne médiatique. Maintenant ils ont donné leur accord pour qu'on aide, et ils espèrent 4 000 ordinateurs, mais ils ne veulent pas nous aider pour récolter. C'est un peu bizarre. Mais nous sommes une ASBL qui travaille pour toute la Belgique, si la ministre oublie les élèves francophones, nous ne les oublierons pas. Mais ils ne sont pas tout à fait d'accord avec nous pour qu'on les aide.

Vous vous occupez de la durabilité, est-ce qu'il y a d'autres personnes qui travaillent avec vous là-dessus ?

On a 32 collaborateurs, fdi?. It is my job to be the coordinator, it means I don't do all the work myself. Changing the servers and software to migrate them to neutral sources, it is not something I can do on my own. The whole company is involved in the sustainability. The only thing I do is report on it, and taking care of it, so that everybody knows what everybody is doing. And do the coordination. I work together with people. The board of director of digital for youth, etc.

C'est assez étonnant, impressionnant, qu'une entreprise de 32 personnes ait des rapports annuels chaque année.

Je dois l'écrire maintenant oui. It is an obligation, because we want to be an open... For us, CSR is also about transparency. La transparence c'est important. Si vous venez dans nos bureaux, vous verrez que nos murs sont en verre, ils sont transparents, on peut tout voir. On n'a rien à cacher.

C'est beaucoup de travail.

Oui, c'est beaucoup de travail. Je suis à plein temps pour la durabilité.

Peut-on parler un petit peu des normes ISO ? J'ai vu que vous êtes certifié de la 27 001, sur la sécurité des systèmes d'information. Pouvez-vous me dire ce que ça a pu apporter à l'entreprise ? Pourquoi avez-vous décidé de le faire ?

Nous avons une grande responsabilité pour l'internet en Belgique. Comme je l'ai expliqué, si nous sommes down, tout l'internet en Belgique go down, ou au moins une grosse partie. Donc la sécurité

est super importante. It is a corner stone of our company, with sustainability. Everything we do, we start building it with the block privacy - information security - sustainability. It is really the DNA of our company.

So the ISO helped us rethink and restructure the way we look at our own cyber security. It helped us find new challenges and external audits that we have 2 times a year keeps us sharp, keep us finding new ways to improve security. That's why we do it. And nobody is perfect from the first step you take. You always make mistakes or forget things. We use this 27 000 and the add-ons to constantly improve ourselves.

C'est vraiment un outil utilisé pour implémenter de meilleures choses, et comme pour la Voka Charter, d'avoir un juge indépendant.

Oui, c'est ça. On a toujours quelqu'un qui nous challenge, qui nous demande de prouver qu'on est bien, et qui nous laisse penser comment devenir encore plus sécuritaire ou durable.

Utilisez-vous cela comme outil de communication ?

Non, comme outil de communication on utilise les SDG et les rapports annuels.

On a un rapport annuel sur la durabilité, un rapport annuel financier, et un rapport général. Et pour l'instant on utilise les SDG.

Je pense que j'ai fait un peu le tour de mes questions... Une dernière. Si maintenant vous deviez refaire le travail que vous avez fait en 2016 pour intégrer la durabilité, est-ce que vous l'auriez fait différemment, auriez-vous eu besoin de plus d'aide extérieur, ou d'un outil qui aurait pu vous aider à un moment du processus ?

C'est une bonne question. Qui n'est pas facile à répondre. Je pense qu'on aurait fait tout ce qu'on a fait en 2016, il y a juste une question qui me reste encore non répondue, c'est la question des droits de l'Homme et des noms de domaine. Donc cette question, on n'a pas pu trouver des éléments liés avec les noms de domaine, sauf qu'on respecte les lois belges, les lois d'anticorruption, la liberté d'expression, etc. On a un formulaire de procédure de plainte, pour les litiges, la mitigation, etc. On a tout ça. Mais on n'a pas encore trouvé pour les droits humains. De manière générale, le climat est aussi lié aux droits humains, mais les droits humains eux-mêmes c'est encore un exercice que l'on doit faire.

Avez-vous réalisé cette analyse de durabilité, pas tout seul, avec le reste de l'entreprise, mais une majorité par vous-même. Est-ce que ça aurait été plus facile si vous aviez plus de personnes dédiées à ce travail ?

Tout le monde travaille un peu pour la durabilité. Ce n'est pas moi qui aie fait la migration vers le cloud, qui ait pensé MonIdéeàMoi, ce n'est pas moi qui ai développé le système de Bike Lease, c'est le département HR qui a fait ça. Moi je tiens tout ensemble.

Donc on pourrait dire que l'implication de toute l'entreprise est clé en fait ?

Oui, tout à fait.

J'ai oublié quelque chose. Les 4 piliers de l'entreprise, chaque pilier à un groupe de volontaires, de collègues, qui travaillent ensemble pour implémenter ce pilier dans l'entreprise. Chaque groupe se constitue de 3 ou 4 personnes, et tout ensemble ça fait dix ou douze personnes, ce qui est un tiers de l'entreprise. Tous les collègues qui veulent, sont impliqués dans la construction de la philosophie de la durabilité, et de l'implémentation de cela dans l'entreprise.

C'est parfait, je pense avoir fait le tour. Avez-vous quelque chose à ajouter ?

C'est vraiment important de emphasise that our CSR is not one person, it is the whole company that is together, doing stuff.

Merci beaucoup d'avoir pris le temps de faire cette interview !

3.D. Interview de Pierre Rialland de Alterfin

Par téléphone, le 15 juillet 2020

Vous pouvez peut-être commencer par me parler un peu de votre entreprise, du lien avec le développement durable et les SDG. Je sais que ce lien est assez évidemment, car c'est le but même de l'entreprise.

Alterfin est une entreprise belge, qui investit dans les cultures durables et dans la microfinance dans 40 pays en développement avec environ 180 partenaires. Les partenaires c'est tout ce qui est institution pour la microfinance, que l'on va financer qui vont elles-mêmes financer des bénéficiaires, des micro-entrepreneurs et des agriculteurs. Et d'une part, les entrepreneurs qu'on finance en agriculture durable peuvent être principalement des coopératives ou autres qui sont dans l'agriculture, et qui ont en moyenne 2000 producteurs avec lesquels elles travaillent.

Ah oui OK. Ça reste une PME, mais un impact important en termes de nombre de personnes.

Voilà, donc par exemple on va financer une coopérative qui fait des produits à base d'huile de coco au Kenya, et... fin ce n'est pas une coopérative, mais elle fonctionne un peu comme une coopérative avec ces producteurs. Et nous on apporte des services adéquats, des emprunts, des formations, fin tout ce qui permet au producteur de commencer à produire ou d'améliorer leur productivité. Après ils vont commencer à récolter les récoltes, les transformer puis les revendre. Souvent c'est comme ça que ça se passe.

Donc mon travail c'est regarder l'impact social et environnemental de tous les projets et les partenariats qu'on a. On a 180 partenaires, il va falloir comprendre, avoir une grille de lecture, sur ces 180 partenaires. Et quand on peut, on va sur le terrain et on fait des enquêtes d'impact plus approfondies où on va interroger 300 producteurs ou 300 clients d'une institution pour voir quel est l'impact direct de l'institution sur plein de sujets, comme la réduction de la pauvreté, la vulnérabilité ou plein de sujets qu'on peut choisir.

Ça doit être intéressant.

Oui c'est très intéressant, mais aussi un gros challenge, car il y a beaucoup de partenaires. Là où les SDG interviennent, c'est qu'on ne peut pas faire les enquêtes de terrain, par contre il nous faut une grille de lecture. Donc on collecte les indicateurs sociaux et environnementaux auprès de chaque partenaire. La collecte, la due diligence, se fait principalement lors de nouveaux investissements, pour identifier les partenaires avec lesquels on veut travailler, et au sein de cette due diligence on va collecter des indicateurs. Ça peut être le nombre de femmes, les formations pour des études de genre, certifié culture biologique, etc.

Et on prend tous ces indicateurs... Pour le moment on est en train de faire une scorecard, l'idée est qu'on prend les indicateurs, on va attribuer un score au niveau social et environnemental de chaque partenaire. C'est la première chose. Ce qu'on fait avec les indicateurs c'est qu'à la fin de l'année, comme vous avez vu dans notre rapport annuel, c'est qu'on les prend et on les met en relation avec

les SDG. Ça permet aux coopérateurs et aux personnes qui lisent le rapport de voir où on ne se situe pas rapport à cette grille de lecture que sont les SDG. Ça, c'est la chose principale qu'on fait par rapport aux SDG. On rapporte sur les indicateurs et on les met en relation avec notre grille de lecture.

Vous en avez choisi certains, vous ne travaillez pas sur tous. Comment avez-vous réalisé ce choix ?

Pour nous c'est vrai que c'est assez évident et pas évident. On travaille dans 2 secteurs qui sont l'agriculture durable et la microfinance. Forcément, on avait avoir plus d'impact sur la réduction de la pauvreté que... je ne sais pas, sur d'autres. De manière générale c'est une grille de lecture intéressante, mais qui parfois est un peu four tout. C'est vrai que même une entreprise qui n'est pas sociale peut montrer qu'elle a un impact sur les ODD. Pour moi c'est une des premières critiques que j'ai envie d'émettre.

Après le choix est assez naturel puisque, comme je l'ai dit, on a 2 secteurs. Donc on ne peut déjà pas prétendre contribuer à tous les ODD. Après ça prend un peu de temps, il faut prendre tous les indicateurs, voir à quoi ils correspondent dans la liste des sous-cibles de chaque ODD, et de voir si c'est pertinent ou non, si on doit le mettre en évidence dans nos rapports.

Je ne sais pas si vous avez fait partie de ce travail de les choisir?

Je suis arrivé juste après, mais les indicateurs maintenant c'est moi qui les choisis. C'est assez simple aussi, ce ne sont pas les projets d'infrastructure, ce qu'on fait est assez ciblé.

Comme vos projets ne sont pas éparpillés, il n'y a pas de moments où vous pensez revoir quels SDG ont été choisi ? Les élargir ?

Non je ne pense pas, parce que ceux qu'on a choisis sont en lien avec notre activité, et les secteurs dans lesquels on opère. C'est très peu probable sauf si on change notre activité.

Est-ce que vous êtes satisfait de la façon dont une entreprise peut utiliser les SDG ? Est-ce que ça répond à votre besoin pour communiquer ?

L'avantage des ODD c'est que ça permet d'avoir un système de référence, qui permet des comparaisons. C'est la première chose.

Après à titre personnel j'émet quand même quelques réserves, parce qu'on peut contribuer à un SDG, mais ça ne veut pas dire qu'on a un impact. Par exemple, si on a 60 % de femmes dans les employés des institutions qu'on finance, est-ce qu'on peut dire que c'est grâce à nous qu'il y a 60 % de femmes ? Non. On représente peut-être 10 % de leur financement, est-ce qu'on contribue à 10 % de leur augmentation d'une année à l'autre ? Pas forcément non plus. Donc ça a beaucoup de limites en termes d'impact. C'est une grille de lecture qui permet des comparaisons, c'est statique. Mais revendiquer notre impact sur ces indicateurs, je ne suis pas convaincu.

OK c'est intéressant. Merci déjà pour ces réponses sur les SDG.

Au final l'intégration des SDG était assez naturelle comme vous l'avez dit. Avez-vous eu de l'aide extérieur à un moment ou en auriez-vous eu besoin ?

Non non, ça été fait en interne. Après c'est vraiment un outil de communication, mais ce n'est pas un outil de décision en tant que tel. Les indicateurs qu'on collecte seront basés sur les informations dont on a besoin pour prendre nos décisions, et ensuite on regarde comment on peut les mettre en perspectives avec les ODD. C'est plutôt dans ce sens-là que l'inverse.

OK. Dans votre rapport annuel, est-ce que vous utilisez les normes GRI ? J'ai pu remarquer que les entreprises ayant des investisseurs avaient tendance à communiquer de façon plus structurée ou normée.

Non, on est assez libre, aussi par la nature de nos financements. On est financé par les coopérateurs qui constituent une grande partie de nos sources de financement. On n'a pas de fonds ou d'institutions supranationales qui nous imposent des contraintes particulières ou des normes dans nos rapports annuels.

Les rapports annuels c'est vraiment pour les coopérateurs, pour montrer ce que l'on fait, pour qu'ils voient la santé financière et l'impact. Le pilier principal ce sont vraiment les coopérateurs donc les gens qui nous financent, des particuliers. Si on a des financements qui ne sont pas des particuliers, on a du reporting qui va se faire directement auprès d'eux.

Vous aviez dit que vous ne saviez pas trop parler de B Corp. Est-ce que vous pouvez quand même me dire ce que vous savez ? On ne sait jamais que ça puisse m'aider. Par exemple, pourquoi avez-vous décidé de vous faire certifier ? Qu'est-ce que ça a pu changer dans l'entreprise ?

Honnêtement, je ne m'en suis pas du tout occupé. On a été certifié avant que j'arrive. Je ne sais pas du tout quelle était la démarche derrière. C'est dommage, car ma collègue rentre vers mi-août, c'est peut-être trop tard pour vous.

Ça veut dire que ce n'est pas quelque chose que vous vivez au quotidien, sur lequel l'entreprise communique beaucoup en interne ?

Oui on sait qu'on est certifié, c'est annoncé aux employés. On avait aussi une personne à la communication qui s'occupait de ça, on a changé récemment. C'est vrai que c'était plutôt du côté communication en fait.

Je voulais juste une petite précision. Vous êtes bien une PME ?

On est organisé sous forme de coopérative, mais on n'est pas une ONG. On a une mission sociale donc pas un profit... On ne demande pas un taux d'intérêt déraisonnable à nos partenaires. Mais c'est vrai qu'on n'est pas une ONG en tout cas.

Vous avez combien d'employés ?

On doit être 31.

Ce n'est pas trop dur à 30 personnes d'avoir un rapport annuel ?

Non, car tout le monde ne s'en occupe pas. On est peut-être 3-4 à s'en occuper. C'est vrai que ça prend un peu de temps, mais c'est important. C'est un des moments principaux avec l'assemblée générale pour que nos coopérateurs voient vraiment ce qu'on fait, pour la transparence.

Est-ce que vous faites partie de réseaux comme The Shift en Belgique ?

Ça ne me dit rien. On fait partie de réseaux, c'est indiqué dans le rapport annuel, pour le SDG 17.

Vous ne connaissez pas The Shift ?

Non je ne connais. Ce n'est pas moi du tout qui m'occupe de tout ça. Tout ce qui est réseau c'est une personne à la communication qui est partie la semaine dernière. Le timing n'est pas très bon du coup.

OK ça va. Connaissez-vous le Global Compact ?

Non. Mais comme je disais, je ne suis pas la bonne personne pour parler de ça.

Mais le fait que vous ne connaissiez pas me donne des informations aussi.

Après, à ma décharge, je suis en Belgique depuis moins de 2 ans donc c'est possible que je ne connaisse pas quelque chose que je devrais connaître.

Mais le Global Compact c'est international donc ce n'est pas lié à la Belgique.

Eh bien non je ne connais pas.

Je pense que j'ai fait le tour de mes questions, je ne sais pas si vous avez quelque chose à ajouter?

Non je pense que j'ai tout dit. Bon courage !

3.E. Interview de Pieter Jelle de Brue et Daphne de Wit de Statik

Par Google Meet, le 17 juillet 2020

Il y avait deux intervenants pour cette entrevue. Pieter Jelle de Brue, CEO de Statik, et *Daphne de Wit*, qui s'occupe de la durabilité dans l'entreprise et distinguée en italique.

I don't think I mentioned that I wouldn't be alone. She is the one that does everything concerning sustainability for the company, B Corp, etc.

Maybe we can start with you telling me a little bit about sustainability in your company, what's your role in that.

I'll start by talking about how we came to the point of thinking "this is important" and Daphne will tell you a few things about her role in this.

So, we are a digital agency, we work with virtual and intangible systems, which is something we do for 15 years. There is a point where we discovered that the type of clientele we have and the type of work that we did aims more to projects, that was our impact on the environment. Environment is very broad, not just nature, but people, stakeholders, etc. About 2 years ago, we decided that it would be a good thing to incorporate that in our work. We decided that the SDG should be some sort of guideline to what we do. We try to contribute to projects that bring us close to achieving those goals in one way or another. We try to move away from projects that don't. We don't work for companies in fossil industries, we don't work for big banks, for weapons trading, etc. We chose the projects with a positive impact. We have a lot of highly educated people that work on complex systems. We try to use that force for good, it feels like a moral duty for the people who work here. That's the point where we decided that it would be good to structure those efforts and incorporate it in our communication, the way we work that we organize ourselves, etc. We decided to have someone to coordinate all of these efforts and this is where Daphne comes in.

I tried to structure all the ideas that we tried to incorporate in Statik. I heard that you were working around VCDO, B Corp, etc.?

Yes, I'm working on the tools that help SME use the SDG, and B Corp, the Voka Charter, are some of them.

***Voka Charter** is really a nice one to have. We are working on it for the second year. Last year we had 10 different actions we wanted to implement, and it worked. This year we have 15 actions, and we try to achieve them by the end of the year. This is a really easy way to structure everything. For me, it's a nice way to work, because Voka is a good way to have some sort of accountability. We have to say we want to work on this point, and we will do it in these phases, and communicate really what are those phases.*

***B Corp** is something we only started to work on this year. We felt at the beginning that it was too big to work on, but now we really feel more and more "sustainable grow-up". It is the right way to go for the right time. We just finished the assessment and on Monday we will submit and then we hope to be B Corp at the end of the year. That's our main goal.*

While VCDO has much lower barriers for entry. VCDO is just, if the company is ready to think about it... It is in terms of relative, small, steps forward. It's little accomplishment towards the goal. While B Corp is a lot stricter, is a lot broader than VCDO. B Corp covers a lot of aspects, going from business model to how I treat people, how I work with stakeholders like suppliers, how you deal with profits that you make, etc. VCDO is less strict when it comes to that. It is just a base to have a feeling of accomplishment, more about the ideas while B Corp is more about the accomplishment.

Another thing you mentioned is **The Shift**. We are a member of The Shift but that doesn't mean anything. It is very easy to be a member of The Shift. It communicates that it is something that matters to us, but the barriers are very low, it is just the membership fee. With the membership fee, you support them, and their cause and that in itself is most of the work. It is a network so if you talk to the other members that's also why you would join. All of these things...

It inspires you, but that's... It is a good place to do a network, but it doesn't help you forward. That's the limitation. But I have to say, The Shift helps us... We want to organize a sustainable Thursday here at Statik in October, and we are still looking for interesting speakers, so I reached out to The Shift and they are really helpful, they are emailing me with suggestions so it's a really nice network that try to help everyone with ideas.

For how many years have you been members?

For 1,5 years. We joined right about the time that we decided to incorporate sustainability in the company.

Do you attend workshops or webinar?

We do a lot of workshops, we try to organize some workshops as well, not only by The Shift but as a broader service. We try to actively participate in the network when it comes to sustainable entrepreneurship. When it comes to happiness at work, or topics more down to people...

Our main focus, as a digital service company, we don't have huge supply chain or facilities, we don't have waste, etc. So, our impact is on either digital aspect, which as some impacts as well, like the servers' energy, but that is rather limited. So, our focus is mainly on the P for People. We apply it very far on how we create an environment at work, that is kind for people. Sustainability is at the centre, but in the broadest sense in terms of not taking anything away. Make something sustainable means that we would keep something going on forever. We try to treat people in a way that can grow, instead of using them, for instance. That's what is very important for us and what we try to communicate. We give talks to Voka and so on.

For example, we are also an accredited anysurfer biller (?). It's a label that says that your digital applications are also good for people with disabilities, with a bad sight or bad hearing. How we look at inclusion it also one topic that really as to do with sustainability, for us, not only the planet.

We have been awarded the climate ambassador title beginning of this year. Together with the previous ambassador, we try to come up with some sort of label for what sustainability and digital means. If you look at the internet, the 6 biggest country, which is a huge amount of energy that is being consumed by the internet. We try to come up with some way to reduce that impact and defining what it is to create a digital product that is sustainable. It is some sort of label we are working on with the previous climate ambassador.

Do you know the MVO-Scan? Have you used it?

The Mvo-Scan, the Sustatool. We haven't used them. I started with it, but then I just felt... It's only one opinion. But I felt like it was too much of the same. I didn't feel it to add something to VCDO and B Corp that we were already doing. It was just an extra-tool. It didn't feel much extra use.

Those tools exist for their own sake, to push you in a certain direction. We wouldn't have accomplished much more with them.

You said you were happy with the Voka Charter, it was a good tool for implementation?

It has a very low barrier to start. You have to start think about what can be accomplished in your company. You can choose very small things to do, like not buying plastic cups anymore. Or really big things, like our idea with sustainable digital design, which is something we really need to work on with the whole team. It is as difficult, or as easy, as you want it to be. That's a good thing so you can do a mix and go at your own pace.

And it was the first that we did, so it was a good introduction to a lot of these topics, which were already in one form or another in our company. But not formally define, and the VCDO helped us to do that.

I don't remember if the VCDO is related to the SDG.

It is related to the SDG because you have to title a topic for the action you want to do and cross the SDG. You have to try to go for a mix when you plan.

And when you do this 3 years in a row, you get a UNITAR certification and in that case, you have to cover all the SDG.

At least the base.

At least 3 or 5 bases.

OK. About B Corp, why did you decide to try to get the B Corp certification? Because it is a quite a heavy job, and there are only 14 companies in Belgium.

Yes, I want to be the 15th!

It is not easy, yes. It is not an achievement, but it is an achievement. It is a way of communicating that this is not a business that you take lightly. It is such a huge investment in time, so it means that you truly care about some of these topics. B Corps work together all over the world. B Corps like to do business with other B Corps. It's like a contagious thing, it spreads. It's something that we love: being able to communicate that we are B Corps say so many other things.

For me, it also feels important because sustainability is such a hot topic now because lots of brands and businesses are just greenwashing. For me it feels like a qualitative label to say that we are really invested. It is at the heart of our company.

Because we truly believe that it should be at the heart of the company. We are probably not there yet, but we really try to incorporate it in every level of our way of work.

I became a fan of the Assessment by now. At the beginning it was a bit frightening because it is so long. But now, it's just a really nice tool to come up with other ideas of what you can do in the following years. For all the questions, I have lots of ideas for what we can do the next year, so it's really a nice way, it guides you for the future.

That was my next question. Does it challenge to do more, but yes.

Yes, definitely. Because it also hurts a little bit when you answer a question, and you see that this answer would be the best one, but unfortunately, we still have to say that we need to grow. It makes you think that obviously you want to change it.

We learned some things. Because the fact that we try and do certain things in a more sustainable way is something that... our final goal is to have an impact on our environment. The goal is clearer, but something that B Corp certification showed us, the work that remains to be done. The goal is very clear, but the deeper we dive to this kind of topic, the more we discover that we are not there just yet. We see that work that remains to be done. It is a guide, really, for what we can and should do to grow in a more sustainable way of doing our business.

That's great. I don't remember, do you have to redo the assessment?

Every 3 years. They also say that it becomes more and more difficult every year. They encourage you to do better, but they are also raising their own bar.

One quick question. Daphne is working on the sustainability of the company, are you working full time?

I'm working at Statik as a freelance 3 days a week. It's not a full time, but it is year-round.

It's a permanent position.

How many employees do you have, approximately?

It will be 40 of us in August, we hired a few people in the last few weeks.

OK, so that I have an idea of how many people are working on this.

Maybe we can talk a bit about how you integrated the SDG in the company. How you choose the 6 SDG?

One of the exercises that we did is we looked at the 17 SDG and try to figure out which one was relevant to us, how we were involved in them. We came up with a few. We try to focus on these, having an impact on these topics. When it comes to doing something for the SDG, the biggest impact comes with the fact that we select our client, based on what the SDG need. We try to work with clients that contribute to these SDG. We try and come up with ways to making them grow, making their voice stand out more, making their communication stronger. It is an indirect effect, amplifying their voice and their business. That is our way to indirectly contributing to the SDG.

On the other hand, we try to figure out ways to reduce things internally, to reduce our impact, to reduce our waste, the CO2 emissions, etc. We only have 2 cars for example, the rest comes by bike or feet. It is not something that has been thoughtfully decided. People come with ideas by themselves. We are quite decentralized, some organising teams, etc. People come up with their own actions and contribution. That's where we see that it is contagious, some people come up with actions and then others do the same, and so on. We build on those, which is something like a snowball effect.

That's something I discovered during one of the webinars with The Shift. It seems that for a lot of companies, sustainability is difficult to bring up as a topic, or to make it really widespread throughout the company. But it is often because the company is organized in a really old-fashioned way. Our company is differently structured. And the fact that we want to work around sustainability makes that people want to work here because we are also working on these topics. All the people that are coming now, the new people, they want to work in sustainability. That's really good because they also want to work on our sustainability.

Of course, it is building up slowly over time. Now we get a lot of spontaneous applications, from people saying that they would like to work in our company, asking how they can contribute. The people that are here longer, you talk about sustainability, and they don't know what that means, and have to incorporate it to their work while they don't really care or not just yet. Those are 2 totally different situation. So again, that's the snowball effect. But it hasn't always been like this, we struggled just like any other company, to find a way that works for us.

How do you think that the implication of the entire company, all the people, is important for sustainability?

There is the indirect effect that is always at play. A lot of small steps... When people see other people doing things, in one way or another, that is more sustainable, they take it home. For instance, each Thursday, we try to come up with vegetarian meals, then people taste them, see that it is not as bad as they thought it would be. They get home with it. In the worst case, nothing changes. In other cases, they try to do some of that themselves. Again, the snowball effect. Small steps can get to larger ones. When that spreads out to clients, suppliers and so on. People sometimes ask us to come present how we do things around here. It is a compliment but also a way to spread it. That's some things that we try to do. We don't want to just tell people how they should live their lives.

I don't know if you got external help for this process with the SDG?

Most of the work has been done internally, but we did get some help, especially from Voka, from VCDO. Especially in the beginning, when we discovered the SDG and use them as a guideline to what we do. They helped us materialise all these ideas to integrate actions. As soon as you start working around these topics, everything becomes clearer and you know them by heart, especially those that we are using. It was really obvious for us. We are thinking about mentioning the number of the SDG concerned by each project we take on. And using them more like a label, not for ourselves, but to communicate the reason why we contribute to these projects. Raise the fact that they exist, and we should contribute. It is something we will probably be doing in the mid-term future.

OK. I think one of the good things about the SDG is that it can be used as a guide for the company, but also to communicate.

Yes. Yes.

Do you think that when the company discover the SDG, it is a key moment to have external guidance?

The SDG are fairly self-explanatory. But when you want to contribute to a specific SDG it makes sense to dive deeper into how you define the contribution. In those SDG there is a lot more to those goals than what you might think at first, especially the higher number. The way you can contribute to those aspects are very broad.

*I have the feeling the website **sdg.be** is a very good site. It really works for me. If I want to check something, I just go to the website.*

It's a good resource.

Basically, they were broad to life because they try to cover every problem in the world. It is a very very very broad source and topics. It does make sense to dive deeper in some SDG. No one can do something about all of them.

It's really important for a company to focus on what is linked to their activities and their materiality.

Yes.

And it is not because you contribute to one, that it is not possible to contradict another one. It is something we have to keep in mind as well. I don't think we have really done a deep dive to see whether we contribute to an SDG without contradicting another. It is a very interesting thing to be done.

Do you have a next step concerning the SDG? You already mentioned communicate the SDG linked to the new project.

These steps are relative steps forward. We have chosen the path, so now it is just progressing, improving the things that we already do, improving certain aspects, like communicating more about what we do.

B Corp for instance, becoming a B Corp is an eternal effort.

For me, the SDG are just one of the tools. It is not my focus to make them central in all our communication. It is also a way you can look at B Corp. When we will announce that we are a B Corp, I don't think I will feel the need to also say we are working on those SDG because B Corp says it all. So maybe OK just focus on B Corp. We just had our carbon footprint analyse, it says the same thing, when we communicate about it, we could choose different SDG, but I think I won't. I will just communicate about the footprint. For me, it feels like one of the tools, but it is not the only way.

Yeah, it's a conclusion of my work too, that it is only one of way to implement sustainability.

You mention the carbon footprint. Why did you choose to do that?

Again, to have the number. We know we have a small footprint, because there are so many people coming by bike and foot, we are a sustainable company. But now we can really see it. And now we have the first time with the footprint, and next year we can make a comparison. It, again, makes you grow. We can see the different part where we can improve.

Yeah, measuring is knowing.

At the beginning, we just try to become better and better, but now we feel the need to be more scientific, we are going for the labels. Then we will go more with our heart, and then probably we will have to measure again.

The science-based targets that are currently becoming a little bit more visible and adopted. It is something that we find very interesting. Because with that reason, it is very easy to see how to be more sustainable, how we can try to keep a kind environment and so on. It's become too easy to say that we do sustainable things. Stop communicating and just implement things! Science-based target help you know what to dive into, for instance. Knowing what our carbon footprint is one way to have number. It's easier to see where to improve.

Is it not too much resources to do the carbon footprint, in terms of time and money?

After B Corp, it's not big. It was something really good to do because it was one part of the number that we needed anyway for B Corp.

There is a very structured method there, the Bilan Carbon. It's very defined, we just have to put the numbers.

We didn't do it ourselves, it's another company in Leuven that did it for us. The most time-consuming part was the fact that I needed to know how everyone comes to work. We have little survey, just to ask everyone where do you live, how do you come, if you take the car, how many times a year do you take the car, etc. But I can imagine for a company with 3000 employees it is much more difficult to do.

Well, thank you very much. It was very interesting!

You're welcome.

I think I asked everything I wanted. Do you have something to add?

No, I want to read your conclusion!

I think we're getting to a point where we are not one of the few companies that do what we do. We're moving to the right direction.

There is always more than one means to an end. Whatever means works for you, it's the way you choose.

Every company is different and have their specificities. It's not a scientific thing to do.

Absolutely.

Keep us in the loop for your work and your conclusion.

OK, but my thesis is in French.

That's OK, we can read French!

I can send it to you when I'm done, during the month of August probably.

3.F. Interview de Bie De Keulenaer de MVO-Vlaanderen

Par téléphone, le 2 juillet 2020

Can you tell me a little bit about yourself and your organisation?

I'm Bie and work for the department of social economics for about 10 years. Until 2015 I was working on more social economic side, support of organisations when they wanted to give a job to minorities. Then, from 2015 to 2016 full time, I worked for the government of Flanders, for the initiative to promote and give information to organisations to work on CSR and implement it in their organisations.

I worked with colleagues but there was a reorganisation of the department, and I worked on everything related to MVO Vlaanderen (=CSR Flanders), with the team. We worked with suppliers, service providers, so it was communication office, organisation, with universities, the website, collect information about best practices, events, network, interviews, tools, etc. on CSR and relevant topics. The website is structured from the people planet profit, so if people look for information on one of these topics, they can find it on the website. We also have a newsletter, we do small class workshops with service providers, we offer those things. We try to implement some tools, like the Sustatool and the MVO-Scan.

I don't know the MVO-Scan?

It is a simple tool, just to see on what level you are regarding to CSR. It is based on the ISO 26 000. You have to answer about 300 statements, yes-no-not for my organisation, then you will have a report where you can see on what themes you still have work to do, or where you're doing nice. It is on the website, and it is free, on MVO-scan.be. It is new from 2015.

It was for organisations only, but a couple of years ago, we did for governmental organisations so you can choose in the beginning if you are a small, medium company, large multinationals, etc.

And the questions are different?

Yes.

Great.

Next week we will launch a new magazine, it is now in print.

Great, right. Maybe I can ask questions about the Sustatool now? I don't know how you are involved in the Sustatool, if you work with companies?

I can give you the history of the Sustatool. It was in 2015, the professor Verboven came up with the idea to the minister. At first, it was "we do a survey to see how we can implement the CSR in SME". He could do it, then the second phase was to try it with some companies. It was at first with 15 pilot companies, but it was still "offline", with an Excel. The ??-network gave a couple of classes just to know each other, the different teams, in workshops. You can find right now the documents on the Sustatool website. With these pilots we could see that it was useful. Then the question was to make it an online tool, that was a very ambitious, heavy procedure to get there. The professor did it just with an excel file at the beginning, we had to change it to make it online, work with developers. We had to think about every single button. That is why now there are only a couple of organisations that use the Sustatool. But at this moment, most of the time, we do coaching. The feedback is almost always positive, there are always some things we can improve, of course.

Now we have a project together with a design thinking office, they offer some coaching in October, they are working on it. But at this moment, they are trying to optimise the Sustatool, to make it user-

friendly, more intuitive, so it will be easier to use it, it will be better. Not the content, but for ways to use it, to register, to login, etc. The different steps will be clearer, to see how it is built. There are a couple of projects that are using the Sustatool and changing it according to the sector of the organisation. Now we have diamond, the food sector, etc. Adapting the Sustatool for their organisation and their whole sector really. After it will also be to have a Sustatool especially for that sector. We are changing now for user-friendly and clearer approach, but then we will work on differentiating for sectors.

You said you have good feedback from users of the tool, do you know approximately how many companies have used it?

It is very difficult. We have the list of the companies registered in the back office. I can check it.

Yeah just approximately.

In the back office we have the organisation, but with the coaches not all companies do it in online surroundings, so that is difficult to say.

Do you have more small or bigger companies?

More small companies. Bigger companies, most of the time, have time and money for an entire department of CSR, or someone in charge of the CSR. It is more a tool for small companies, which can implement it in different steps. Also, the whole company is involved, they have to collect a group of people that are in charge of sustainability.

For the Sustatool it is very important to make a sustainability group, with people from different departments of the company, if you have that. If you're very small you have to do it with the people you have of course. The positive feedback is most of the time that there is a catalogue, with examples of things you can do. The inspiration is very important for people. A lot of companies already do great things, but they don't know that it is part of sustainability policies. And with Sustatool they can put in on this frame, and evaluate things also, measure. That is also very important for companies.

The first time they have to do it takes a lot of time but once you have it, you have to do new things, but not so much work anymore.

When you say it takes some time for the first time...

That is the difference with the MVO-Scan, because for that you can "OK I can do it right now and I fill in", but the Sustatool doesn't work like that, it is an ongoing process. You cannot say "OK today I have time I can do the Sustatool".

That is why you have different projects and different themes. First of all, if you do the scan, you know what themes, what kinds of things are working already, and then if you do the materiality exercise, you can see what is important and has the most impact on your company. Then you can see which actions on which project are important for my company and you can work on it. Then, the rest will follow, but it is important that you see what is important for your company and for your activities.

Do you think that the fact that it takes time sometimes stops companies to use the Sustatool?

Yes, it is always an excuse. And the money. It doesn't cost anything to the company, except some time, but that is also money.

I want to say also that in the long run, you will have good results, you will see that all the things you measure and the initiatives you make will make you have better results and more profit. You have to take time to do something, nothing can be done with nothing.

That is why we also have the coaching project. We experienced that a lot of companies don't have time or say they don't have time for it. But if they have the free coaching sessions, they will do it.

We had other tools before to implement CSR in companies, but not the Sustatool. And it was for example in special industries, and they said "we are very glad that we had the opportunity because on our own, we wouldn't have done it, and now we have the support and can't think of anything else anymore".

The coaching is free then?

Yes, we always offer free coaching.

How do you manage to offer free coaching?

Because we are governmental, we have subsidies. Every year I have an amount of money that I can spend on different projects. The big thing is the website, but we can also offer coaching or other tools.

Thank you for your answer about this. Maybe I can ask you questions about other tools, maybe you know them and can tell me your opinion.

Yes, you can ask, but I don't know if I know them.

For example, the SDG Compass. I know that Professor Verboven, in a couple of articles I read of him, was saying that the SDG Compass is not concrete enough for small companies. Do you agree?

It is difficult to say because I know it and read it, but never implemented it in an organisation. The SDG Compass is more a general statement, the Sustatool starts with the activities of companies and see what they do already, then you will see how to complete sustainability policies. The SDG Compass is more the other way around. The Sustatool is more company driven and the SDG Compass is more society driven.

You talked about ISO 26 000, how can those ISO Standards help implement SDG and sustainability in general? How is the MVO-Scan based on 26 000?

We just based the MVO-Scan on it. We have 300 statements, we divided it into the 7 blocks that are in the ISO 26 000. Then every block: human rights, transparency, etc. You can see it if you open the MVO -Scan, you will see the 7 blocks. Then it is again subdivided also with the questions. It is very clear, you can read it, if you open it you can see how it works and explanation about it.

Do you think that for company to use the MVO-Scan is a good start to implement the CSR? Is it enough? What is the limit?

It is not enough, but it is a good start. It is also good for awareness, so people know what CSR is about. You can see it with the different questions. A lot of people are still thinking that CSR or

sustainability is just the planet thing. If you do the whole questionnaire, people are aware of what it is all about. That is a very important thing about MVO-Scan. Also, just to know what they are already doing well, and what they do better. Their state at one moment in time. I do this, it is really good, and I can work on that to be better.

Some companies ask us, if you had to choose which one do we have to take: the MVO-Scan or the Sustatool. And that is not OK, it is different. The MVO-Scan is just one moment in time, where the Sustatool is an evaluation, a project, it is ongoing. It doesn't stop, you always implement different actions and projects.

Do you know something about the Global Compact?

I know it but I can't say really.

3.G. Interview de Meredith Ghysen, experte

Par Teams, le 6 juillet 2020

Peux-tu me parler un peu de toi, de ta relation avec le développement durable et les SDG ?

Je dirais que c'est quelque chose qui est arrivé dans ma carrière assez récemment. L'année dernière j'ai fait un master de spécialisation en management environnemental. Dans ce cadre, je devais faire un travail de fin d'études, et c'est à ce moment-là que je me suis intéressée au développement durable et mon promoteur m'a demandé de partir des SDG comme point de départ.

Je dirais qu'à partir de décembre 2019, j'ai commencé à vraiment faire une recherche bibliographique assez importante, à lire beaucoup de rapports RSE de différentes entreprises et d'interviewer un maximum d'entreprise déjà engagée dans le développement durable. Le but de ce travail c'était de pouvoir accompagner une entreprise qui était Vinventions. Je ne sais pas si tu as eu l'occasion de parcourir mon travail?

Oui, je ne suis pas encore arrivée à la partie où tu parles de l'entreprise, mais j'ai vu.

Avec eux, ils avaient commencé à travailler sur le développement durable il y a 8 ans, mais depuis il y a eu des restructurations en interne, et cette année ils voulaient vraiment reprendre ça en main, depuis le début, en redéfinissant leur vision, etc. C'est à ce moment-là que je suis intervenue, voir avec eux sur quels points il fallait mettre l'accent, et quelque part assurer que ce qu'ils faisaient était à la hauteur du niveau d'exigence de leur secteur.

Dans quel secteur ?

La chimie. Ils sont producteurs de bouchons pour fermer les bouteilles de vin.

Anciennement NomaCorpe (?), je ne sais pas si tu connais. En système de fermeture de bouteille de vin, tu as soit le bouchon de liège, ou alors leur produit qui est une alternative synthétique, qui est du plastique. Dans leur cas, c'est créé à partir de canne à sucre, donc ils ont quand même essayé d'utiliser des matières premières plus vertes que des produits pétroliers.

Dans le cadre de ce travail, as-tu eu l'occasion de travailler plus en profondeur avec certains outils ? J'ai vu que dans les annexes tu en citais énormément. Est-ce que tu les as juste vus de façon générale ou il y en a-t-il que tu as travaillé plus en profondeur ?

Le tout premier que j'ai abordé c'est le **SDG Compass**. Je trouvais qu'il était intéressant, car il proposait un processus cyclique. J'ai un background QHSE, donc qualité hygiène sécurité environnement. Donc je suis fort portée vers ce qui est iso et systémique. J'aimais vraiment bien le fait qu'il y ait un lien facile à faire avec le système PDCA, je ne sais pas si tu connais.

Non.

Ça vient de la qualité, c'est : plan, do, check, act. Tu commences par planifier ton travail, la manière dont tu veux aborder ton projet, puis tu l'exécutes, puis tu passes par une étape de vérification où tu vérifies que tu as bien fait ce que tu t'étais engagé à faire. Si jamais il y a une différence entre l'objectif visé et les résultats, tu réagis, c'est le act. Ça veut dire prendre des mesures correctives, ou fixer de nouveaux objectifs qui sont plus réalistes maintenant que tu as une meilleure connaissance du terrain.

Donc vraiment le SDG Compass c'était le tout premier, celui qui ressort le plus souvent quand tu parles des SDG.

Tu me parlais d'un outil qui est utilisé en Flandre, je t'avoue que je ne parle pas néerlandais donc je me suis plus limitée à la partie francophone de la Belgique, voire plus à l'international. Quelque chose qui est arrivé beaucoup plus tard dans ma recherche c'est tout ce qui est reporting intégré, donc l'**IRC**, je ne sais pas si tu vois.

Oui l'IRC, GRI, tout ça. Ça fait partie des outils que je vois.

Donc ça, je dirais que ma conclusion c'est que c'est vraiment le futur. Il n'y a pas encore beaucoup d'entreprises qui l'utilisent, ou en tout cas qui l'utilisent bien. Il y en a beaucoup qui font plus un patchwork, qui greffe ensemble leur reporting financier et leur reporting non financier, donc environnemental et social. Mais vraiment des entreprises qui ont intégré tout au niveau de leur système de management et qui l'ont traduit dans leur système de reporting c'est assez rare. Si tu veux des exemples de ça, il y a Solvay en Belgique qui a très très bien fait cela. Ils sont vraiment à la pointe de tout ce qui est développement durable. Mais je crois qu'au niveau de la Belgique ils ont 7 personnes qui s'occupent de tout ce qui est développement durable dans l'entreprise, donc c'est vraiment un engagement assez important.

Dans mon mémoire, je me concentre plus sur les PME que sur les grandes entreprises, donc ça change tout aussi. Je me demandais si Vinvention c'est une PME?

Je pense qu'au total, puisqu'ils sont actifs à l'international, ils ont 500 employés, dont 200 en Belgique. Et je t'avoue que moi les entreprises avec lesquelles j'ai eu des contacts c'est en général plus gros qu'une simple PME. Souvent c'est dans ces entreprises qu'ils ont le plus de ressources et donc là qu'ils sont le plus avancés.

Et par rapport au GRI, il est utilisé pour les Integrated Reporting. Quelle est ton opinion du GRI, par rapport au fait d'intégrer le développement durable grâce à cela ?

Dans l'ensemble c'est le reporting framework le plus utilisé et un des plus anciens. Ça veut dire qu'il est relativement bien connu et bien utilisé. Je trouve que c'est un bon point de départ, et ce qui est mal aussi c'est qu'il intègre les aspects financiers. Il a plus cet aspect global, et peut aider à réduire les silos qu'on retrouve parfois au sein de l'entreprise comme quoi le département RSE est vraiment une bulle à part, pas encore intégré dans le business. Personnellement je trouve que c'est un bon point de départ, mais ce n'est pas suffisant.

Je dirais que c'est aussi un peu la conclusion de mon travail, c'est qu'actuellement il n'y a pas encore un outil qui répond à toutes les demandes des entreprises. Ils sont encore obligés de faire un composite des différents outils, ce qui est un travail assez chronophage pour eux. Ce qui est un frein à l'engagement des entreprises pour le développement durable.

Oui tout à fait c'est pour ça aussi que mon travail est relativement pertinent à ce niveau-là, puisqu'on parle de PME, qui sont très très peu étudiées dans le milieu du développement durable. Et la majorité des outils comme le SDG Compass, par exemple, sont plutôt orientés vers les grandes entreprises, demandent plus de temps et des processus plus importants.

J'ai une question un peu plus générale. Je suis désolée je ne les fais vraiment pas dans un bon ordre.

Il n'y a pas de soucis !

Pourquoi une entreprise aurait-elle intérêt à utiliser un outil pour intégrer le développement durable, et à ne pas le faire à sa sauce comme elle le sent ?

Moi je dirais que c'est important d'avoir une approche structurée qui a déjà fait ses preuves. Maintenant, rien n'oblige une entreprise d'appliquer un outil de A à Z.

Tu vois finalement le résultat de mon travail, j'ai proposé une méthodologie qui me semblait pertinente, mais qui a été piocher des éléments dans plein de méthodologies différentes.

Mon objectif c'était vraiment de proposer une méthode qui puisse être utilisée par une entreprise qui produit, c'est ça mon public cible, tel que Vinvention. Quelque part, j'ai fait ça à ma sauce, mais j'ai pris le temps de faire une étude de marché assez large et d'évaluer différents outils.

Concrètement je pense que ce n'est pas nécessaire qu'une entreprise suive un outil de A à Z, par contre si elle veut faire quelque chose de propre à son entreprise, c'est important de se faire conseiller par des gens qui ont de l'expérience et qui eux ont déjà réfléchi aux outils qui pourraient être les plus adaptés à ce type d'entreprise.

Mais tu vois par contre se faire certifier **GRI** ou des processus **ISO**, fin le ISO 26 000 c'est différent parce que l'on ne peut pas se faire certifier. Mais ce sont des processus qui sont lourds en temps et qui ont un certain coût. Donc je pense que pour une PME, ce n'est peut-être pas la priorité. J'aurais tendance à dire, « OK, quelles sont les valeurs de l'entreprise, quelle vision a-t-elle, quels sont les aspects matériels pour l'entreprise, et allouer du budget à essayer de traduire ces priorités en action concrète sur le terrain ». La certification, etc., cela peut venir par après et aide à augmenter la crédibilité de la démarche de l'entreprise.

Cela dit, les PME en général sont quand même assez proches du terrain, donc je ne suis pas sûre que ce soit nécessaire de convaincre les parties prenantes de la crédibilité de l'approche. Ils l'observent déjà vu qu'ils sont en interaction assez rapprochée.

C'est une réaction que j'ai déjà eue en interrogeant une PME. « Vous faites déjà du développement durable, pourquoi vous ne faites pas plus de reporting ? ». On m'a répondu « au final, les gens avec qui on travaille le savent, ce sont parfois les clients qui nous demandent pourquoi on ne communique pas plus », mais au final ça ne leur est pas vraiment utile.

On parlait des normes ISO, que penses-tu des normes ISO ?

Les normes en général, ou la 26 000 ?

Les deux.

La manière dont je perçois les normes ISO, c'est qu'on s'engage à utiliser le même processus dans tout ce qu'on va faire, donc garantir le même niveau de qualité. Ça ne veut pas dire que le niveau de qualité sera élevé, mais qu'il sera constant dans le temps.

Je dirais que c'est une première limitation, voir le scope, ce qui est inclus dans la certification. Ensuite, je trouve que c'est un processus intéressant dans l'ensemble, car ça permet de formaliser ce que fait l'entreprise, ça peut aider à crédibiliser la démarche d'une entreprise. Maintenant, comme on le disait ça a un coût, au niveau monétaire et aussi très chronophage. Donc je ne mettrais pas ma priorité là-dessus pour une PME.

Ça peut être un outil parfois un peu marketing et pub, qui peut être utilisé par les grands groupes. Donc je ne suis pas persuadée que ce soit la priorité pour une PME.

Et vu que la 26 000 elle ne fait pas de certification, à quel moment peut-elle servir dans l'intégration du développement durable ? À quel point peut-elle vraiment servir ?

Ce qui est intéressant c'est qu'elle aborde des sujets et des thèmes pertinents au développement durable. Elle peut servir de checklist à l'entreprise, pour vérifier si elle a bien apporté tous les points qui sont importants et en lien avec son activité dans la sphère de développement durable. Je trouve que c'est ça le plus intéressant avec cette norme.

Ce n'est pas quelque chose qui serait suffisant pour intégrer le développement durable ?

Non. Pas du tout.

Tu disais que tu avais fait un travail plus international. Est-ce que tu es tombée sur le SDG Accelerator for SME du Danemark ?

J'en ai entendu parler dans un des TFE qui a été encadré par Valérie Swaen, mais je ne l'ai pas étudié en tant que tel. Il doit être cité dans mes annexes, mais je ne l'ai pas étudié en détail.

Il y a une raison particulière pour cela ?

Principalement manque de temps, je t'avoue.

Je le trouve pas mal, car tous les outils utilisés dans la méthodologie sont disponibles en ligne gratuitement, ce qui est toujours intéressant. C'est vraiment axé sur les SDG dans l'innovation, pour les PME entre 50 et 500 employés, donc ce sont quand même des grosses PME, mais ne cible pas les grandes entreprises.

Oui c'est ça c'est vrai que c'est intéressant.

Outil suivant : le Global Compact.

Moi le Global Compact je trouve qu'il reste vraiment très « niveau macro ». Ce sont des grands principes, je l'ai souvent vu dans le reporting dans des tableaux d'équivalence. Par exemple, « pour répondre à tel principe, aller voir tel page où on en parle ». Mais je n'ai jamais vu aucune entreprise qui l'avait vraiment intégré en tant que tel dans sa stratégie, ou qui avait bâti sa stratégie RSE autour de ça. Pour moi c'est plus un niveau « compliance », t'assurer que tu ne transgresses pas un des principes, que vraiment un outil pilier ou fondateur de la stratégie RSE.

Je ne fais vraiment pas les choses dans l'ordre, je suis désolée. Au niveau de la Belgique, tu mentionnes aussi le réseau de The Shift. De nouveau, as-tu été en lien avec ce réseau, en contact avec des gens là-bas, ou tu as eu une expérience avec ce réseau ?

J'ai interviewé la personne qui gère les relations avec tous les membres, Gaëlle. J'ai participé à deux formations pour voir ce qu'ils proposaient et le type de public, comment ils abordaient tout ça, notamment en période de Covid, voir comment ils arrivaient à s'adapter.

Dans l'ensemble je pense que c'est un peu tôt pour formuler un avis vraiment définitif, mais ce que je peux te dire c'est qu'ils avaient toujours un nombre de participations assez élevé et ils mettent en avant la communication entre leurs membres. Chaque année, ils revoient leurs priorités, le programme qu'ils vont proposer cette année-là en fonction des demandes des membres, et en gardant un œil sur ce qu'il se passe à l'internationale, les dernières tendances. Par exemple, cette année un des thèmes mis à l'honneur c'est la biodiversité. Ils organisent des workshops autour de ça, ils vont faire intervenir des experts aussi.

Je trouve ça pas mal, d'une part pour rester au courant de ce qu'il se passe dans le champ du développement durable, qu'elles sont les dernières tendances. C'est aussi un bon moyen pour faire du networking. Bon c'est un peu plus compliqué actuellement vu que c'est à distance, mais bon. Ils organisent par exemple chaque mois un petit dej pour que les nouveaux membres puissent rencontrer toute l'équipe, dialoguer entre eux. Ça permet de rester aussi au courant des « best practices », s'inspirer de ce que font d'autres entreprises du même secteur que la nôtre, ou pas. Je dirais que c'est quelque chose d'intéressant.

Ils ont changé le nom cette année, mais ils proposent les « change makers », avant c'était « génération Y » je crois. C'est assez intéressant aussi, ils permettent à des gens qui ont moins de 35 ans de servir d'ambassadeurs du développement durable et ils les envoient dans des entreprises membres du réseau pour faire une analyse critique des pratiques RSE au sein des entreprises. C'est aussi un bon moyen de mettre en avant la diversité intergénérationnelle et d'attirer plus de jeunes vers le développement durable.

Ils ont aussi fait la « Belgian SDG Charter for development ». Est-ce que tu as eu l'occasion de rencontrer des gens qui font partie de cette charte, ou qui ont eu un lien avec cette charte ? As-tu un avis sur cette charte ?

Mon employeur large c'est Engie, ils ont signé cette charte. Après je t'avoue à mon niveau dans l'entreprise je ne la vois pas du tout traduite dans ces actions quotidiennes. C'est le problème dans les grandes entreprises, c'est que le corporate prend des engagements, mais ça met du temps pour percoler dans les niveaux plus proches du terrain.

En dehors de Engie je n'ai pas eu de discussion axée là-dessus.

Il n'y a pas beaucoup de membres, il y en a une centaine, mais vu le nombre d'entreprises en Belgique je trouve que ce n'est pas très représentatif.

Ouais ouais.

J'ai repéré le SDG Guide et le SDG Action Manager dans les outils que tu présentes, qui pourraient être intéressants pour moi. Je n'ai pas encore été voir exactement ce que c'était, il ne faut pas perdre son temps à m'expliquer ce que c'est. Mais est-ce que tu as un avis sur ces outils ?

Je les ai cités, notamment parce que le SDG Action Manager m'a été recommandé par des experts qui l'ont utilisé. Ce sont des outils gratuits. Pour des PME qui n'ont pas envie d'investir dans des consultants, des experts, etc., et qui veulent faire un truc en interne tout en bénéficiant de conseils indirects ça peut être pas mal. Ça permet aussi de structurer la démarche. Et si jamais par après tu veux rendre cela plus crédible, tu as toujours la possibilité de te faire certifier B Corp. Je ne sais pas si

tu connais, c'est eux qui ont développé ces outils-là. C'est un nouveau type de certification qui est maintenant présent à l'international, on entend de plus en plus parler. Ça a un coût, je pense que c'est 80 € pour un an de certification, mais donc ça reste raisonnable. Pour avoir un audit sur le terrain pour vérifier que tu fais bien ce que tu dis. Je trouve que c'est un bon compromis.

Cela dit, je me suis un peu renseignée sur les outils, mais je ne les ai pas utilisés, donc je ne suis pas experte non plus. Je trouvais ça intéressant de les mettre dans une toolbox, ça pouvait servir.

Oui ça me sert à moi déjà.

Et le SDG Guide ?

Je vais vite revoir sur internet, car j'ai un doute maintenant. C'était assez intéressant pour s'informer sur les SDG, c'était une manière assez didactique pour comprendre à quoi correspondait chaque SDG, les indicateurs associés, etc.

C'est le genre de choses qui ont été développées par les SDG de base, j'ai parfois du mal à comprendre pourquoi ce n'est pas directement intégré avec le SDG Compass. Ça donne après une multitude d'outils différents qui pourraient au final être dans un grand outil.

Tout à fait, c'est une des principales critiques qui revient quand tu discutes avec des gens qui ont essayé d'appliquer tout ça, ça part dans tous les sens. T'as très souvent des informations utiles, mais qui sont noyées dans la masse donc c'est difficile de faire le tri.

Quand je vois le nombre de pages d'outil que tu as dans ton travail, c'est impressionnant.

C'est significatif ! Et encore, j'ai vraiment repris qu'une partie de ceux que je trouvais. J'ai essayé d'avoir une analyse assez critique. J'étais impitoyable dans ma sélection.

Je reviens aux SDG Action Manager parce que je pense à une question. À quel moment ce serait le plus utile d'utiliser cet outil dans le processus d'intégration du développement durable ?

Je l'utiliserais surtout au début, je crois. Parce que c'est vraiment un bon moyen de démarrer quand on est un peu perdu et noyé dans la masse d'information. Une fois qu'on a une vision claire de ce que l'on veut faire et une bonne compréhension de sa chaîne de valeur, qu'elles sont les impacts, etc., on a plus besoin de tout ça et en général on finit par intégrer le développement durable au sein de son système de management. Donc tu finis par adapter des outils qui sont déjà existants et propres à l'entreprise.

On a déjà parlé un petit peu des certifications, mais à quel point est-ce que c'est important pour une entreprise de s'engager publiquement pour le développement durable ? Que ce soit au travers la Belgian Charter, du Global Compact, de s'inscrire à The Shift, etc. pour montrer son intérêt.

Je dirais qu'il y a différentes dimensions à ta question en fait. Est-ce que l'objectif est de faire sa pub en disant qu'on est engagé, qu'on n'est pas le mauvais élève, qu'on fait bien comme tout le monde. Est-ce que c'est vraiment un engagement profond de la part de la direction, est-ce que leur but est de vraiment intégrer ça dans la culture de l'entreprise, ou en réponse aux attentes des parties prenantes. Il y a vraiment plein de raisons différentes qui peuvent pousser l'entreprise à s'engager.

Donc moi, fin je pense que j'ai une opinion un peu biaisée, car j'ai envie d'en faire mon métier, mais je suis tout à fait convaincue du bien-fondé du développement durable, et je pense que c'est presque le seul moyen qui va permettre que notre économie perdure sans détruire la planète ou la santé de nos employés et des communautés locales. Donc pour moi ça me semble une évidence, et ce que j'observe c'est qu'il y a de plus en plus de raisons variées qui poussent les entreprises vers ça. Je

pense que d'ici quelques années, la majorité des entreprises auront au moins commencé, avec différents degrés de maturité et d'ambition forcément, mais je pense que ça va vraiment se faire. D'autant plus que maintenant on a les gouvernements qui commencent à imposer des choses à un niveau plus législatif, notamment avec l'EU Green Deal au niveau des émissions CO2 les entreprises ne vont pas avoir le choix.

Oui c'est vrai.

Je pense que j'ai fait le tour de mes questions. As-tu quelque chose à ajouter ?

Non, non, je ne peux que t'encourager dans cette voie.

3.H. Interview de Marie d'Huart de CAP Conseil

Par téléphone, le 10 juillet 2020

Est-ce que vous pouvez rapidement m'expliquer votre relation avec le développement durable, avec les SDG s'il y en a et votre travail, etc. ?

Oui j'ai créé une société de consultance il y a 17 ans, un moment où les SDG n'existaient pas. Le GRI existait tout juste, en même temps que nous. Il y avait très peu d'outils donc tout était à inventer. Donc on a inventé des méthodes de conseils et de formations, des contenus. Il y avait bien la déclaration de Rio, il y avait la définition du développement durable, mais très peu d'outils pour mettre en pratique dans les entreprises. Et donc l'idée de faire de la consultance c'était aussi chouette qu'aventureux parce qu'il fallait tout inventer. Et puis petit à petit, il y a eu une certaine standardisation ou normalisation parce qu'il n'y avait pas de loi. Donc on s'est retrouvé avec un substitut de législation. C'est souvent comme ça, vous allez avoir dans le développement durable, les standards sont l'antichambre du droit. On pourrait comparer la CSR à du ? Et puis à un moment quand il y a une masse critique de boîtes qui se sont pliées, alors à ce moment-là les législateurs se disent « C'est la fin de la récré volontaire » et créent une loi. En gros c'est comme ça que ça fonctionne. Donc on va pousser sur l'un ou l'autre aspect et puis petit à petit, un jour arrive une législation européenne et puis une transcription dans les législations nationales.

C'est un lobby très puissant. La législation n'arrive pas en se disant que les entreprises mettent déjà beaucoup en place avec les standards, ils essaient de dire que les standards et les outils servent déjà de loi et qu'il ne faut pas aller plus loin.

C'est pour ça que la dynamique du GRI vient du greenwashing en fait. Un moment on s'est rendu compte que toutes les boîtes donnaient la définition qu'ils voulaient au développement durable et que c'était de la pub, du marketing, des rapports. Et ça partait vraiment dans tous les sens. Et ça décrédibilisait la démarche de ceux qui le faisaient bien, et ça faisait ricaner beaucoup d'autres. Donc le GRI son créneau c'est le reporting et la communication sérieuse, le reporting financier, qu'est-ce qu'il faut divulguer, mais alors le faire avec un indicateur qui a de l'allure.

Dès le début, c'est le GRI qui s'est beaucoup appuyé sur la notion de matérialité. Ils ont dit dès le début vous devez parler des choses qui sont matérielles pour vous, c'est-à-dire les plus importants et pertinents pour votre métier et vos impacts, ce que les parties prenantes attendent vraiment de vous. La notion de matérialité est fondamentale dans le développement durable, c'est le fil rouge, l'approche core business qu'on a depuis le début. On s'en fout d'une banque qui vous envoie vos extraits de compte sur du papier recyclé, ce que l'on veut savoir c'est qu'elle place bien l'argent, son métier c'est l'argent. C'est la même chose pour tout. Un concessionnaire automobile, on attend qu'il ait une réflexion sur la mobilité, et pas qu'il donne de la soupe bio sur le temps de midi. C'est

vraiment « c'est quoi votre plus-value de votre business, qu'est-ce que vous apportez à la société » et que ce produit ou service que vous vendez, vous le faites bien, et est-ce qu'il apporte à la société ou est-ce qu'il est contre-productif à la société, au développement durable, que ce soit dans sa finalité ou comment vous le faites. C'est à la fois le produit et son utilité finale, mais aussi les pratiques, comment vous le faites. Si vous faites ça en harcelant tous vos gens, en les payant mal, ou en faisant travailler des enfants. Si le produit est étudié pour faire du bien, mais qu'il vient avec des casseroles...

Donc c'est ça la matérialité, c'est se poser les vraies questions. Et l'approche du GRI c'est tant qu'à faire si vous voulez en parler, parler des choses intelligentes et réellement importantes. La notion d'impact est très importante, après la matérialité.

Donc le GRI, quand il y avait un énorme vide de standard, il s'est positionné et petit à petit, alors qu'il était un standard de reporting, et qu'on va communiquer sur quelque chose qu'on a fait, donc il faut avoir fait quelque chose. On s'est mis à remonter un peu chronologiquement, en disant, ça implique que vous allez m'expliquer comment vous organisez, si vous avez une gouvernance RSE, vous allez expliquer votre stratégie, etc.

Donc pour faire un bon rapport GRI, il fallait avoir mis des choses en place, il fallait avoir fait quelque chose. Donc ce n'est pas un standard de consulting, mais pour avoir un bon rapport GRI il fallait avoir fait beaucoup de choses en interne pour pouvoir en parler. C'est comme ça qu'il tient l'entreprise en tenaille.

Après, à partir de fin 2006, ISO s'est dit qu'il y a plus à aller codifier, donc ils ont fait appel à plusieurs pays, qui ont envoyé des délégations d'expert. C'est le plus gros processus de standardisation qu'ISO avait jamais vu, parce qu'ils voulaient que ce ne soit pas juste rédiger par des boîtes, ils voulaient que la RSE s'adresse à plus que le secteur privé. Ils voulaient que le standard soit déjà accepté par toutes les branches de la société, pouvoir public, syndicat, etc. Donc chaque pays était invité à envoyer une délégation composée d'un syndicaliste, d'un représentant de la société, d'une ONG, etc. pour discuter d'un texte qui serait équilibré. Et c'était super compliqué, donc ils ont décidé de faire des lignes directrices et pas un standard certifiable. Alors là il y a eu une grosse discussion, on pourra en reparler, parce qu'ils sont sur le point de lancer une révision de l'ISO 26 000 dans les mois qui viennent, donc dix ans après la sortie, notamment avec une envie des Français d'en faire un standard certifiable. À l'époque, il n'y avait pas encore les SDG, et ça a donné un bon coup de pied dans la fourmilière, car ISO est sorti avec... Puisqu'ils ont accepté de ne pas en faire un standard certifiable, mais des lignes directrices, on pouvait se permettre de mettre la barre super haut. L'ambition, c'est ça.

Donc au lieu d'avoir un standard qui fait 15 pages comme les autres, c'est devenu un syllabus sur la CSR. Vous aviez une super explication logique pourquoi tel sujet appartient à la sphère de la RSE, vous aviez une transformation des 3 piliers vers beaucoup plus de piliers, 7 piliers centraux. On passait à d'autres domaines, et l'environnement n'est qu'un des 7, donc c'est bien pour ceux qui étaient coincés avec la CSR c'est l'environnement. Ça inclut la supply chain, les droits de l'homme, etc. Ça a vraiment modernisé et donné du concret au contenu de la définition du développement durable. Certains pays sont allés plus loin, et ont, à l'échelle nationale, fait un standard certifiant à l'échelle nationale.

ISO a toujours été contre cela, car à l'échelle internationale, ils se voyaient mal avoir un auditeur, par exemple français, aller dans une entreprise en Inde, et dire « ah, mais ce n'est pas tellement éthique en fait votre système », parce qu'il y a trop de choses très culturelles, qui font encore polémiques, l'interdiction de l'homosexualité dans les pays arabes, etc. Il y a encore des lois qui ne sont pas

éthiques et qui sont parfois contre les droits de l'Homme, etc. Donc ça crée beaucoup de discussions et de problèmes.

J'en parle bien parce que moi j'étais déléguée belge dans la discussion pour l'ISO, je l'ai écrite en fait.

C'est génial !

Oui c'était passionnant, on a rencontré des gens extraordinaires, on a eu beaucoup de chance, on s'est positionné et on a fait les Belges que la Belgique a envoyés pour écrire ISO. On était aussi les Belges envoyés pour la rédaction de l'ISO 14 000 sur les achats durables.

Oui je l'ai vu sur le site en effet.

Donc après sont apparus les SDG, qui remplaçaient les objectifs du Millénaire. Ils étaient surtout sur les urgences pour les pouvoirs publics et les pays du Sud, donc ils ne concernaient pas beaucoup le monde de l'entreprise et l'hémisphère nord. Les Nations Unies, aussi avec les Global Compact qui est un truc des Nations unies qui essaient de faire des pactes avec le secteur privé avec 8 engagements fondamentaux. Il y avait beaucoup de boîtes qui avaient signé le Global Compact. Donc tout ça s'est mis ensemble, pour lier tout, nord et sud et toutes les factions de la société.

En plus ils ont eu un coup de génie marketing avec leurs carrés de couleurs qui fait qu'on les voit une fois on ne les oublie plus. Très gros ramdam, des ambassadeurs dans les pays, un reporting obligatoire par pays, donc la Belgique quand elle doit remettre son reporting elle doit aller demander partout où on en est. Ce n'est pas mal fait.

Et on est en train de faire comprendre aux entreprises que ça s'adresse à elle. Et moi j'ai mon feeling qu'ils sont en train de supplanter ISO 26 000. Une boîte qui s'y met maintenant va plutôt regarder les SDG plutôt qu'aller lire ISO 26 000. Il y a aussi un problème de calcul, quand on va voir les schémas des SDG, il y en a un qui ressemble à un wedding cake avec l'environnement en dessous. C'est une façon visuelle de montrer. Mais on est revenu avec 3 piliers, ce qui n'est pas vraiment compatible avec les 7 piliers de l'ISO 26 000.

Vous avez aussi une autre notion importante où on sert un peu la visse. Là où ISO 26 000 était encore dans une logique « voilà pourquoi vous devez vous inscrire dans le développement durable ». D'ailleurs toujours bien comprendre que le développement durable c'est l'objectif pour tout le monde, et la RSE c'est le moyen. Il y en a un qui est la finalité et l'autre qui est le moyen. Donc la prise de RSE, c'est votre prise de responsabilité, elle dépend de vous, c'est votre contribution partielle à cet objectif global. C'est pour ça que l'approche core business est intéressante, c'est de se dire « moi avec mon business, mes atouts, mes impacts, les gens que j'ai, je suis capable de fournir quoi comme contribution ». Donc vous passez à travers de l'ISO 26 000 et se dire « les consommateurs ce n'est pas pour moi, car je n'ai pas de consommateurs ». Vous allez passer tout en revue et identifier que votre core business va mettre des... Ma RSE c'est de ce groupe-là. La RSE d'une banque c'est un autre, d'un supermarché c'est un autre. Chacun à sa propre RSE. Chacun va décider en fonction de ça, ce que l'on appelle l'approche inside-out, on va décider ce que je peux faire à l'intérieur de ma boîte, ce que j'estime être mon champ d'action, et c'est ce que je mets comme étant ma RSE.

Maintenant, avec les SDG, il y a un peu une révolution qui dit que les efforts partiels c'est un peu un constat d'échec. Quand vous faites chacun pour vous votre champ d'action, qu'on les met bout à bout, on n'arrivera jamais à l'objectif. Il y a des aspects dont personne ne s'occupe, des aspects où on ne fait pas grand chose. Donc c'est comme si les UN et les SDG disent « vous manquez de créativité ou vous en êtes au stade où vous vous demandez ce que vous pouvez faire, venez nous voir. » On a

17 objectifs, 169 sous objectifs, et c'est ça qu'on doit atteindre. Donc ne vous évertuez plus à faire un cours de yoga ou à mettre des panneaux solaires. Le scope au complet il est ici, à travers toutes mes cibles. Si vous voulez faire la RSE intelligente, oui vous pouvez toujours aller voir lesquels sont matériels pour votre métier, mais dans le climat j'ai besoin de ça, dans la pêche j'ai besoin de ça, etc. Chaque cible ce sont les priorités dans cette famille-là. Vous regardez dans l'objectif qui vous intéresse, et vous regardez que s'il y a quelque chose à faire, c'est quelque chose qui contribue à un des sous-objectifs, et rien d'autre. Ne dispersez plus vos efforts ailleurs que cela. Les UN font plus qu'éditer des gens objectifs, elles vous donnent en plus des cibles, et l'indicateur pour cela. Et là on est coincé outside-in. De l'extérieur on va vous dire le champ c'est ça, et vous, vous devez vous aligner à ça. Ça veut dire 2 choses : soit vous vous rendez compte que vous êtes contre-productif au dvp durable parce que ce que vous faites va à l'encontre des cibles édifiées et là il est temps de réagir ; soit vous avez, dans vos tiroirs et dans vos intelligences, dans vos capacités, la possibilité de faire quelque chose qui apporterait une solution, et alors grouillez-vous de le faire, arrêtez de faire des choses inutiles et faites quelque chose qui est utile pour apporter une solution.

Maintenant quand on fait des scanning SDG pour des boîtes, on prend les 169 cibles, on regarde où il y a intersections avec activités et les impacts de ces boîtes. Cet impact, il est positif ou négatif. Est-ce qu'il est déjà négatif ou pourrait le devenir, est-ce qu'il est neutre, mais pourrait devenir positif et il faudrait actionner un levier pas encore utilisé ? C'est comme ça qu'on arrive à réajuster une boîte pour l'aligner aux SDG.

Pour le GRI, ça a fait un peu aussi une bombe. Il fonctionnait avec des petits groupes, c'est une petite équipe de 40 personnes à Amsterdam, ce n'est pas eux qui écrivent les standards, ils sont assez malins pour avoir constitué comme ISO des équipes, des groupes, de travail thématique pour chaque standard. Les différents standards sont écrits par des petits comités, eux aussi multipartites prenantes. Ils essaient d'avoir des panels multidisciplinaires pour s'assurer que le GRI ne sort pas des standards trop favorables à l'industrie.

Le GRI c'est opportuniste. Ils sont malins, mais opportunistes. Quand ils voient émergés un outil d'un autre acteur majeur, type ISO, type UN, type UE, etc. Tout de suite, ils vont le repérer et dire « hein oui que la meilleure façon de publier ses efforts par rapport aux normes ISO, au Global Compact, à la directive européenne sur les rapports non financiers, c'est moi la meilleure façon. » Ils vont se marier, faire ce qu'ils appellent des « pactes », des linkages document, des tableaux de correspondances, entre SDG et GRI, entre ISO 26 000 GRI, entre directives européennes et GRI. Chaque fois, ils font l'effort de réconciliation, pour s'accrocher aux outils et standards qui guident les actions des entreprises avant qu'elles traitent leur reporting, pour qu'on passe toujours par la case GRI. C'est la stratégie du GRI.

Donc hier, ils ont publié, qui était publié en mars, mais qu'ils ont remis hier sur LinkedIn, le nouveau linkage document SDG - GRI. Et ils viennent de le sortir. Ils avaient fait une première tentative, mais maintenant vous avez SDG par SDG, cible par cible, les Disclosures qui existent déjà dans le GRI. L'organisme des SDG avait fait le travail inverse avant, en disant vous voulez mesurer votre apport sur les SDG, voilà les indicateurs qui existent déjà, et ils citaient un indicateur du GRI, de l'EPRA, du GHG Protocol, dans telle convention, etc. Donc ils donnaient plusieurs façons de mesurer. Le GRI a dû se sentir un peu menacé, il faut rester la porte unique, mais il va évaluer à chaque fois quand une nouvelle norme connue sort. Il y a eu les normes ISO, le CDP avec ses propres mesures, etc. Et très vite il y a eu des mises à jour des GRI avec des indicateurs Carbone. Parce que sinon ils perdent de l'audience, les entreprises qui choisissent le CDP n'utilisent plus GRI. Donc maintenant, on se retrouve avec un GRI, qui s'est aligné le plus possible avec tous les SDG. Ils ont fait la même chose avec la directive européenne, en se disant non si ça devient la loi je suis perdu, mais la loi était

tellement évasive et tellement vague et mal torchée que le GRI a donné des notes explicatives en disant vous devez reporter sur ça, moi j'ai tout en magasin.

Au final ça permet d'avoir des normes communes à tous ce n'est pas plus mal.

Oui bien sûr, et pendant ce temps-là on attend toujours de voir où est le législateur.

À échelle internationale, maintenant le législateur ce sont les UN avec leurs SDG. Et avec la révision qui arrive de l'ISO 26 000, qui est sur la table comme projet, en attente, a pour objectif d'aligner ISO 26 000 avec les SDG.

C'est toujours comme ça quand vous avez un nouveau champ, vous avez plein de bonnes idées qui émergent, chacun vient avec sa bonne idée, puis chacun amène sa loi, son standard, etc. qui se battent ensemble. Et un moment c'est le plus fort qui gagne. En reporting, il y a quelques concurrents. Le GRI est le plus grand, mais en Angleterre il y a l'IIRC, qui se bat pour faire passer sa logique, ils ne sont pas encore hors marché, mais ils perdent du terrain. Ça ne veut pas dire qu'ils sont mauvais, mais un moment il y a un effet de masse sur le standard, et il y en a un qui l'emporte. C'est un travail de positionnement et lobbying permanent.

C'est incroyable, car on ne se rend pas compte qu'il y a tout ce combat-là qui se passe derrière.

Ah oui il y a des lobbys, des luttes d'influences, essayer d'avoir les plus grosses boîtes... Quand vous avez Nestlé, Danone, Nike avec vous, on se dit ah oui quand même, c'est vraiment comme des drapeaux.

Voilà, ISO 26 000 est en train de réfléchir pour évoluer, notamment la proposition d'adaptation qui vient des Français, l'alignement avec les SDG, et le potentiel de certification. Pour le moment, quand vous êtes une boîte et que vous voulez dire que vous êtes certifié, que vous êtes une boîte durable, il n'y a personne, il n'y a rien. Il n'y a pas d'ISO certifiant, il y a quelques normes nationales. Et puis il y a un groupe qui a pris une place phénoménale là-dessus parce qu'il donne des points avec des % et les entreprises adorent ça... Il y en a deux.

C'est B Corp.

Il y a Ecovadis et B Corp. Ecovadis c'est des Belges et des Français et qui font une progression gigantesque. Ils ont compris que les gens ils veulent avoir un bulletin, ils veulent des points. Ils veulent savoir qu'ils sont bons, c'est la même logique qu'à B Corp ils donnent des points. Mais Ecovadis à la base ce n'était pas du tout ça. Leur but était de faire un ranking, c'était un outil de mesure des capacités des compétences sociales, environnementales et gouvernance dans la chaîne d'approvisionnement et des fournisseurs, à quel point ils sont durables. Donc ils ont demandé de faire auditer les fournisseurs, et de leur donner le bulletin. Donc pour ça, Ecovadis menait ses petites enquêtes et faisait de la notation, sur demande, sur les fournisseurs des entreprises, voir ce qu'ils font. Ils devaient répondre à des questionnaires, même système que les agences de notation pour savoir si les boîtes peuvent être reprises dans les fonds verts par exemple. Les boîtes ont dû commencer à rassembler toutes les infos nécessaires, pour prouver qu'elles étaient bien, et avec un Excel, la boîte reçoit les bulletins de ses fournisseurs, et quand elle en a assez ou qu'elle a le choix elle pouvait dire je ne travaille plus avec personne qui est en dessous de 70 %. C'est l'effet vertueux désiré par Ecovadis.

Mais l'effet secondaire un peu inattendu, c'est que, en l'absence de certificat RSE, les fournisseurs qui avaient fait la démarche pour remplir tout, ils se sont dit, voilà un bulletin, on va publier le rapport Ecovadis, genre médaille d'or Ecovadis. Mais des gens pour qui ils n'étaient pas fournisseurs.

Par exemple, Luminus, bonjour nous avons un score de 86 sur Ecovadis. C'est devenu un peu à défaut d'autre chose, c'est très curieux. Mais ça montre le vide. Ils se sont retrouvés propulsés à une place qui n'était pas le but. Ils se sont fait racheter par une agence de notation.

Et puis alors, il y a B Corps, qui est arrivé et qui a été considéré comme ?. Leur gros avantage c'est que leur questionnaire.... Fin ils sont concurrents à Ecovadis, mais leur but c'était de noter les entreprises. Et ils mettent la barre tout de suite assez haut. Il faut avoir 80 sinon on n'est pas certifié. Et leur questionnaire est blindé. Il a un énorme atout, à mon avis, c'est qu'il est très transparent. Vous savez où vous perdez et où vous gagnez vos points, il est lié à la matérialité, en fonction de votre secteur et de votre entreprise, donc la pondération de certaines questions est augmentée ou diminuée, parce que c'est un risque plus important pour vous. Il est modulaire. Un boulanger ne va pas se faire juger sur sa supply chain ou sa matière première de la même façon que Nike. Sinon la même question vaudra x3 ou x4 dans le plus ou le moins. Et ça, c'est selon la matérialité. Et c'est discuté, on n'est pas surpris.

Alors que Ecovadis, c'est encore une black box, on ne sait pas trop comment on est jugé. Mais Ecovadis donne aussi de la consultance si vous avez un mauvais bulletin, ils veulent aider. Mais alors c'est un peu un mélange de genre, c'est un peu un conflit d'intérêts.

Mais B Corp il fait son petit bonhomme de chemin. Ils nous avaient demandé d'être le point d'entrée en Belgique, mais on a refusé parce que c'est un boulot de dingue, mais ils avaient besoin d'un répondant national si les gens avaient besoin d'aide pour répondre au questionnaire.

Après il y a toujours des services derrière, nous on a déjà gagné 2-3 clients qui nous appellent en nous disant qu'il a un score Ecovadis épouvantable et mon donneur d'ordre menace de me désister si je ne m'améliore pas. La majorité du temps, c'est parce qu'ils n'ont rien formalisé. Vous répondez oui à une question « avez-vous une politique de non-harcèlement au travail » - oui, prouvez-le-moi. Il faut montrer la politique, les outils mis en œuvre, et les résultats. Si vous n'avez pas cette logique de 3 trucs, vous n'êtes pas crédible. Donc ils perdent des points parce qu'ils n'ont rien formalisé. Il est souvent écrit « please attached », il faut mettre un document, qui doit être récent, mais pas trop récent, pas que tu as fait juste le matin même. Et ça force les gens à officialiser, formaliser les trucs. Parfois c'est juste papier et les gens n'y croient pas, mais au moins ils documentent.

B Corp vient de s'aligner aux SDG aussi. Donc SDG à l'air de rafler la mise en fait, ils font bouger tout le monde. Ils sont tellement importants que tout l'arsenal qui existait avant est en train de s'aligner à ça. Ça donne une idée de la puissance des SDG. Maintenant, est-ce qu'ils vont arriver à aller jusqu'à la performance, le reporting, les vrais chiffres, une vraie évolution de progrès, une vraie transparence de performance, etc. on ne sait pas encore.

Une petite question, vous avez parfois des PME ou juste des grands groupes ?

Non non, on a des PME.

Cool, et vous avez des PME qui utilisent le GRI et qui se renseignent sur les normes ISO, etc. ?

Oui, ISO est moins attirant et rébarbatif. Je crois que les gens en ont un peu marre, ça les embête. À choisir, avec ISO 26 000 qui n'est pas certifiable et les SDG qui sont plus jolis, ils choisissent SDG.

Moi aujourd'hui je conseille plus les SDG que l'ISO 26 000. D'un point de vue stratégique, je crois que c'est plus malin de se positionner sur les SDG, pour discuter avec les partenaires de travail, etc. Ça fait la même base, ça devient un langage commun.

Conseillez-vous des outils particuliers quand ils veulent intégrer les SDG, ou vous avez votre propre méthodologie ?

On a notre propre méthodologie, on doit parler avec les PME. On n'a pas de développeur IT, on a quelques macros, des trucs un peu sympas, mais on n'a pas un outil SDG.

Oui c'est ça, c'est toujours regarder les SDG, les Target, les sous-objectifs et les indicateurs avec la matérialité de l'entreprise.

Il y a parfois un danger avec les outils c'est qu'on peut être vite dans le jeu, dans le gadget. Alors que je n'ai pas envie que ça prenne trop de place. Je préfère que ces gens réfléchissent.

Donc moi si vous leur donnez un tableau, ils sont obligés de se poser les vraies questions. Sinon ils peuvent tout sous-traiter, et ils ne réfléchissent pas et alors on fait du greenwashing et ça ne sert à rien. On ne dit plus du greenwashing, on dit du rainbowwashing.

Ah oui je n'avais jamais entendu ça. Je ne vais pas vous retenir plus longtemps, c'était super intéressant tout ce que vous avez raconté. Merci !

Bonne chance.

3.I. Interview de Isaline Montariol de Sustainalize

Par Teams, le 14 juillet 2020

Pour commencer, pouvez-vous me parler un petit peu de vous, de votre travail dans Sustainalize ?

Oui, tout à fait. Et d'ailleurs tu peux me tutoyer, on ne doit pas avoir une tellement grande différence d'âge.

Je m'appelle Isaline Montariol, je suis consultante chez Sustainalize. Je travaille là depuis 1 an et demi. J'ai commencé en tant que stagiaire et je suis maintenant consultante. Ce qu'on fait chez Sustainalize c'est de la consultance, spécialisée en développement durable. On va aider les entreprises dans tout ce qui touche au développement durable. Ça reste principalement un métier de consultance, mais avec une dimension de développement durable dans nos projets.

1 - On accompagne nos clients à travers le cycle de management. On a des projets assez variés, qui vont de l'analyse de l'environnement de l'entreprise, voir où se trouve son impact, quels sont les tendances et les risques dans son secteur, etc. C'est la première étape dans ce cycle de management. L'idée de cette première étape est de déterminer la spécificité de l'entreprise, parce que le développement durable est un thème extrêmement large qui touche beaucoup de sujets. En fonction de l'entreprise ou de son secteur, les focus ne seront pas les mêmes. C'est une première analyse qu'on fait.

2 - Une fois qu'on a une idée de l'environnement externe, on va élaborer une stratégie avec l'entreprise. Une stratégie de développement durable, ou une stratégie durable, qui touche au core business ou au business model de l'entreprise. On va définir des priorités pour l'entreprise, les thèmes matériels ou les plus pertinents pour l'entreprise, sur lesquels l'entreprise devrait se focaliser. On va définir les objectifs et les indicateurs pour pouvoir mesurer les performances de l'entreprise par rapport à ces thématiques.

3 - On arrive dans une 3eme partie du cycle qui est plutôt la mesure des performances, comment on va mesurer les performances de l'entreprise par rapport aux différents thèmes et indicateurs. On va collecter des données et les agréger.

4 - La 4eme phase du cycle c'est la communication. Quand on a rassemblé les données, on va les communiquer, aussi bien en interne que de manière externe, dans les rapports annuels, etc. C'est ce qui touche ton mémoire je pense.

Oui, mais j'ai aussi des outils sur l'analyse, etc. pas seulement sur la communication.

OK. Mais voilà, donc on intervient, ou en tout cas on accompagne nos clients tout au long de ce cycle. C'est assez varié, et un projet sera toujours différent d'un autre en fonction de l'entreprise et de ses spécificités. On a surtout des plutôt grosses entreprises, parce que c'est elles qui subissent le plus les pressions externes, et qui ont le plus de demandes, qui doivent s'adapter, par leur taille, les demandes des investisseurs, les lois, etc. Et aussi parce qu'on reste un bureau de consultance axé sur des plus grosses boîtes.

Vous n'avez vraiment que des grandes entreprises, ou des PME parfois ?

C'est déjà arrivé, mais la majorité de nos clients sont des grosses entreprises.

Mon travail se concentre plus sur les PME donc je garde en tête que vous travaillez sur des plus grosses entreprises. Mais ce sera quand même intéressant pour certains outils. C'est vrai que dans mon mail j'avais mentionné le GRI... En résumé je travaille sur les différents outils qu'une PME peut utiliser pour intégrer les SDG, du s'informer, analyser sa situation, prioriser, car toutes les entreprises et tous les secteurs sont différents, puis il y a un volet communication.

Tu as déjà répondu à plusieurs questions que j'avais notées dans ta présentation. Est-ce que malgré que vous supportiez les entreprises de l'étape 1 à l'étape 4 dans le cycle du management, est-ce qu'il y a des moments qui sont un peu plus clés où une entreprise devrait recevoir de l'aide, ou que vous remarquez que vous avez plus de demandes ?

À première vue non, puisqu'on voit ça comme un cycle. On est là pour aider l'entreprise à passer d'une étape à la suivante. On accompagne l'entreprise vraiment dans le passage à l'étape d'après. En termes de demande, on a pas mal de demandes pour la communication, mais je pense que c'est lié à la maturité des entreprises et du secteur en Belgique. On a de plus en plus de demandes en stratégie. Ce qu'on fait pas mal aussi c'est des scans en développement durable, de voir où l'entreprise se situe. L'entreprise vient avec une demande, en disant on a des initiatives, on met des choses en place, mais on aimerait avoir une image d'où on en est par rapport au secteur, par rapport au marché, etc. Faire un peu un état des lieux du développement durable, quelles sont les prochaines étapes, quelles sont les choses déjà bien ancrées, sur quoi on pourrait insister. C'est souvent une première étape qu'on fait.

Mais une entreprise ne va pas toujours venir avec cette question en 1er, elle peut venir avec une question liée à n'importe quel stade du cycle de management. Et on peut parfois travailler sur plusieurs étapes en même temps, ce n'est pas une science exacte non plus.

J'avais une entreprise dans mes interviews pour qui le moment clé où ils ont eu besoin de consultant était le moment où ils ont remis à plat toute la stratégie de l'entreprise pour reconstruire avec le développement durable au milieu. C'est pour ça que je posais la question.

Oui, c'est quelque chose qu'on fait beaucoup, qu'on est occupé à faire maintenant pour certaines entreprises. Il y a deux types d'approches : les entreprises qui veulent faire des stratégies de

développement durable. On va souvent commencer avec des études de matérialité, identification des sujets intéressants, des scans de matérialité, pour voir où elle est située, etc. Ce que l'on peut aussi faire et où on suit un peu le même parcours, c'est faire des stratégies durables. C'est le cas où l'entreprise veut rendre sa stratégie principale, sa stratégie corporate, durable. Il y a différents types de stratégie, mais tous les cas notre approche sera souvent la même : comparer avec le secteur, identifier les thèmes prioritaires, voir sous forme d'interviews en interne quelles sont les attentes des employés et des parties prenantes externes, etc. C'est vrai qu'on accompagne beaucoup les entreprises là-dedans.

A quel point est-ce important pour une entreprise de prioriser les thèmes sur lesquels elle va travailler ? Par exemple pour les SDG, ils ont été créés comme un tout, donc il y a des gens qui disent qu'il ne faut pas les séparer et travailler sur quelques uns, alors que d'autres disent qu'il faut, car une entreprise ne sait pas s'attaquer à tout... Qu'en penses-tu ?

On n'a pas un outil spécifique SDG, mais tu l'as soulevé c'est quelque chose qui revient dans tout le cycle, on peut l'utiliser en com, en stratégie, dans la définition des indicateurs, etc. Mais les SDG n'ont pas été créés à la base pour l'entreprise, ce n'est pas un outil spécifique au monde de l'entreprise. Ils ont été créés au niveau international, au niveau des pays, pour tous les types d'organisations, mais pas seulement pour le secteur public ou privé. Bien sûr les entreprises peuvent s'en servir, et ce sont des objectifs communs pour toute la société qui doit travailler ensemble dans ce but, maintenant chaque entreprise va avoir sa responsabilité, liée à son core business.

Nous on prône une approche intégrée du développement durable qui se rapproche le plus possible du core business de l'entreprise. Par exemple, si je suis une banque, c'est très bien d'aller ramasser les déchets sur l'autoroute, mais on regarde souvent où se trouve l'impact de l'organisation. Donc une banque aura plus d'impact par ces activités par des investissements durable, en plaçant son argent dans des investissements durables qu'en faisant attention à ces émissions de CO2. Par contre, si on regarde une entreprise qui a une grosse chaîne logistique, là aller voir dans sa supply chain pour réduire ses émissions aura plus d'impact.

C'est la même chose, je pense, pour les SDG, c'est regarder lesquels ont vraiment un impact pour l'entreprise, et inversement. Et voir sur lesquels l'entreprise a vraiment un impact pour choisir. On ne prône pas tellement une approche où on prend chaque SDG et on essaie de rattacher quelque chose, on pourrait plus se rapprocher d'une forme de greenwashing. Je pense que c'est plus intéressant pour une entreprise de faire la démarche, de vraiment réfléchir « quels sont les objectifs auxquels, de par mon activité, je peux contribuer ». Et ça justifie l'existence de l'entreprise dans la société. On existe pour une raison et on contribue à la société par nos activités.

Ça rejoint d'autres avis que j'ai eus, on m'avait aussi donné l'exemple d'une banque.

Selon toi, pourquoi une entreprise aurait besoin d'aide, de consultant ? Pourquoi ne peut-elle pas juste faire ça en interne, à sa sauce ?

C'est une bonne question. Je pense qu'il y a plusieurs raisons. Je pense d'abord pour l'avis extérieur, pour l'expertise. Dans les boîtes ça arrive assez régulièrement que la personne qui gère le développement durable, ou dont la demande vient, soit une personne isolée dans un département. Un CSR manager qui travaille tout seul, ou quelqu'un en com qui ne sait pas trop comment s'y prendre. Nous on est là pour fournir l'expertise. On va travailler pour le client, on ne va pas lui fournir des recommandations toutes faites, on va travailler avec le client, l'accompagner, pour réfléchir ensemble. Le client vient avec sa question, et on va voir quelles sont les prochaines étapes, ce qu'on

peut leur apporter. Nous on va vraiment apporter ce côté expertise. C'est pour une demande de compétences supplémentaires, c'est certainement une plus-value qu'on peut avoir.

Pour en revenir au fait que ce sont parfois des personnes isolées dans des départements, le métier de consultance pour aussi à, en travaillant ensemble avec la personne de contact, le client, de faire passer un message dans son entreprise. On a l'habitude de travailler avec le management pour faire passer certains messages. On peut aider ces personnes aussi à véhiculer tout ça en internet. On a l'expérience aussi avec d'autres projets, on a une vue globale de comment ça se passe dans différentes entreprises. Quand on est dans une entreprise c'est parfois difficile de prendre du recul, de voir ce que fait le secteur, de voir quelles sont les tendances en développement durable, etc. On peut, au travers de notre expertise, avoir cette vue d'ensemble et savoir quelles sont les tendances qui jouent maintenant en développement durable, évaluer les différentes maturités de certaines entreprises.

En dehors du cycle de management, est-ce que vous avez des outils particuliers dans certaines phases que vous recommandez aux entreprises ?

En fait, le cycle de management n'est pas un outil, mais c'est la manière dont on voit notre travail.

Des outils, il y en a plein, maintenant ça dépend de la demande de l'entreprise. On ne fonctionne pas avec une approche standard et on va partir de la demande du client et formuler une approche particulière de ce client-là. On a des outils et des méthodologies qui reviennent, mais qui vont toujours être réévalués et adaptés en fonction de la demande du client. Je pense à une étude de matérialité par exemple. On a des étapes précises, d'abord une analyse du secteur, de l'environnement, on va définir une liste de thèmes qu'on soumet à des parties prenantes, pour qu'elles définissent les priorités. Puis on fera un workshop par après, etc. C'est l'approche standard. Maintenant la manière dont on va faire l'analyse préliminaire, où le contenu du workshop, etc. va changer, ce ne sont pas des produits standards. Je ne sais pas si c'est ce genre d'outils dont tu parles.

Oui ce genre de chose. Les outils c'est très large. J'ai aussi des outils de réseautage, comme The Shift, qui n'est pas vraiment un outil en tant que tel, mais qui est intéressant à plein de niveau, avec les workshops, le réseautage, etc. Je parle aussi du Global Compact, du GRI, du SDG Compass. Des outils faits au niveau des régions, surtout la Région flamande.

The Shift on travaille avec eux, de plus en plus dans l'organisation d'événements, réfléchit avec eux sur certains sujets de développement durable. Je perçois ça moins comme un outil, mais c'est une organisation qui offre des formations et accompagne les organisations là-dedans, qui leur organise des événements et fournit du contenu.

Après il y a tous les cadres et lignes directrices comme le GRI, l'IIRC, tout ce qui est reporting intégré et approche intégrée, avec le modèle de création de valeur. Il y a PCFD.

Je ne connais pas ?

L'analyse des risques. Et puis les SDG qui peuvent être bien sûr utilisés comme un outil.

Les normes ISO aussi.

Oui ça comme je t'avais dit je suis moins familière. Sur les 2 ans que je travaille ici ce n'est pas quelque chose qu'on utilise encore beaucoup. Parfois de manière standard au début de l'analyse, mais pas beaucoup. Il y a plus de standards SASBI ou GRI ou d'autres standards.

Pourquoi vous les utilisez moins les normes ISO ?

Aucune idée, je ne saurais pas te dire. J'en ai entendu parler et je les vois apparaître de temps en temps, mais ce n'est pas quelque chose que je vois utiliser fréquemment.

On peut parler un peu du GRI ? J'aurais envie de savoir un peu comment ça peut être utilisé par une entreprise? Je sais que ce sont des normes de reporting, mais est-ce que ça peut être utilisé par une entreprise pour intégrer le développement durable, comme ligne conductrice pour créer sa stratégie ?

Je pense que pour créer sa stratégie elle peut utiliser tout ce qui est relatif à la matérialité, qui est aussi prôné par le GRI. Vraiment où se situe l'impact de l'entreprise, sur quoi elle doit se focaliser, les points importants pour elle. C'est un peu la base sur laquelle fonctionne le GRI. D'abord il y a toutes les normes, les standards généraux liés au management, à la boîte en général, les infos génériques. Puis pour chaque thème matériel, l'entreprise doit fournir différentes informations, aussi bien sur la manière dont elle gère les thèmes, comment elle mesure, comment elle va réévaluer de manière continue ses performances. Cette analyse de matérialité va servir de base pour la stratégie, puis on va mettre l'accent sur différents thèmes directement liés au business model de l'entreprise.

Donc à ce niveau-là, ça peut certainement contribuer à la création de la stratégie.

Sinon le GRI, on l'utilise plutôt en reporting. C'est pour s'assurer que le reporting est aligné avec la directive européenne.

Je sais que le GRI ce sont les normes les plus utilisées. Mais il y en a plein d'autres, et il n'y a pas d'obligation d'utiliser un cadre ou un autre. Et il y a une volonté de la part des entreprises et de la part des investisseurs, de plus de cohésion, de rapprochement, entre les différents cadres. Car chaque cadre aura ses spécificités, etc. Donc maintenant il y a des initiatives en cours pour mettre en relation les différents cadres, et simplifier les choses pour les entreprises.

Parce que l'utilisation du GRI pour une entreprise à première vue ça peut faire peur. Il y a beaucoup de détails en un coup, il faut s'habituer au fonctionnement, et ce n'est pas toujours clair jusqu'à quel niveau il faut pousser l'application de GRI. Il y a des initiatives en cours pour simplifier ça pour les entreprises et le rendre plus accessible.

C'est intéressant. Je connais le Framework et les différents standards, mais on ne m'avait pas encore fait de commentaires sur la façon dont ils s'utilisent concrètement et à quel point ça peut être compliqué pour une entreprise. Il me semble qu'une entreprise peut aller chercher un standard et juste parler de ça dans son rapport.

L'entreprise peut choisir de rapporter selon GRI. Il y a « core » et « comprehensive ». Core est déjà plus réduit, il y aura de toute façon des Disclosures que toutes les entreprises devront dire. Et puis c'est par thème matériel qu'elle va devoir rapporter à la fois la manière dont elle gère ses thèmes et à la fois un indicateur. Ça ne veut pas dire que l'entreprise doit rapporter sur tous les indicateurs GRI, mais qu'elle doit en choisir un par thème matériel.

C'est une remarque qu'on reçoit souvent de la part des entreprises, que c'est un outil pas très intuitif et c'est quelque chose pour lequel on peut aider, car on est beaucoup plus familier. On aide les entreprises à évaluer jusqu'à quel point il faut pousser l'information, à quel point l'information est suffisante et conforme avec GRI.

Vous avez beaucoup de demandes de consultance pour GRI ?

Oui, c'est un des services qu'on offre en reporting. Dans tout ce qui est communication externe. Ce qu'on fait aussi, c'est sur base d'un rapport qui n'est pas encore GRI, voir s'ils sont proches de GRI, quels types d'information il manque, si elle est difficile à ajouter, etc. Parfois ça veut dire mettre des choses en place dans l'organisation. Je pense à la gouvernance, et certaines choses. Si l'information n'est pas là, ce n'est pas le but de l'inventer donc il faut mettre des choses en place. On doit parfois mieux décrire les choses qui sont déjà en place, les exprimer de manière plus transparente dans le rapport. Ce qu'on peut faire aussi, pour un rapport qui est GRI compliant, c'est de faire un check GRI pour dire s'il manque des informations, ou s'ils doivent mettre plus de détail, etc.

En dehors du GRI pour le reporting, vous faites de la consultance sur autre chose ?

On aide parfois les entreprises à écrire des parties précises, des parties plus techniques. Par exemple sur la matérialité, décrire le processus de matérialité. C'est un exemple de partie qu'on peut écrire.

On organise aussi des sessions interactives pour inspirer les entreprises sur le reporting. Chaque entreprise va écrire son reporting de manière différente en fonction de qui va lire son rapport annuel, qu'est-ce qu'on veut communiquer, dans quel but, sur quel format. On aide aussi les entreprises pour les inspirer par rapport à ça.

Et vous faites ça en prenant des exemples d'entreprises ?

On montre des exemples à titre d'inspiration, on montre des possibilités, c'est souvent une discussion avec l'entreprise.

On parlait de The Shift tout à l'heure. Vous participez presque en tant qu'organiseurs. Est-ce que vous conseillez parfois à vos clients de faire partie de réseaux comme ça qui offrent des workshops et permettent un peu de réseautage, etc. ?

Je pense que ça dépend d'où se situe le client et ce dont il a besoin. Tous les clients n'en auront pas forcément besoin ou pourront en tirer quelque chose. Mais si on voit une plus-value, on le conseillera. Ça dépend vraiment du type d'organisation et de sa demande, de ce qu'elle recherche. Est-ce que c'est une personne toute seule, ou c'est une organisation déjà bien rodée qui sait comment ça se passe et qui n'en a pas forcément besoin. C'est clair que pour certaines ça peut avoir du sens.

Pour lesquelles par exemple ?

Bonne question. Je pense par exemple à une organisation qui débute, qui aurait envie d'inspiration, qui aurait besoin de communiquer avec d'autres organisations, voir comment les autres font, etc. Parce que The Shift il y a les présentations, les événements, c'est un réseau donc ça tourne aussi beaucoup autour de l'échange d'expérience, des entreprises qui vont discuter entre elles lors des événements, etc. qui sont curieuses d'en apprendre d'autres. Alors on leur conseillera ou leur proposera.

OK top, merci.

Est-ce que vous faites de la consultance sur les B Corp ?

On ne propose pas de services pour B Corp, c'est quelque chose que l'organisation doit décider elle-même de faire, de lancer. Tout comme on ne va pas conseiller à une organisation de faire partie de B Corp, ou pas. C'est plus une initiative. On est moins actif du côté opérationnel du développement durable, on est plus sur le côté managérial, stratégie, performance, etc. Le choix de faire partie de B Corps, c'est déjà plus de l'opérationnel, des décisions sur l'implémentation d'une stratégie de développement durable.

Par rapport aux indicateurs que tu disais au début que vous aidiez les entreprises à trouver les bons indicateurs, est-ce qu'il y a des indicateurs qui reviennent plus souvent ?

Il y a sûrement des choses qui reviennent. Par exemple, l'empreinte carbone, ça peut être les émissions de CO2. Mais la définition des indicateurs va se faire sur base de la stratégie de l'entreprise, donc c'est quand même très spécifique à l'entreprise. Alors bien sûr, des entreprises dans le même secteur vont avoir des indicateurs similaires, mais il n'y a pas une base de données d'indicateurs pour le développement durable.

D'ailleurs, il n'y a pas d'indicateurs spécifiques pour le développement durable. C'est transversal à toute l'organisation, ça va dépendre de ce que l'on va vouloir mesurer. C'est vraiment défini par l'entreprise elle-même.

Recommandez-vous de faire des bilans carbone ?

Si l'entreprise veut mesurer son empreinte carbone, oui, et on aide avec ça. Maintenant c'est tout un processus, donc si de par nos analyses et la définition de la stratégie, une des conclusions est que les émissions sont un thème important et que ce n'est pas mesuré, alors oui ce sera un indicateur qui sera mis en avant. Mais on ne va jamais l'imposer à une entreprise. On accompagne l'entreprise, on ne va jamais dicter une stratégie à l'entreprise. L'entreprise connaît mieux que nous son business, ils connaissent mieux que nous ce qu'ils font le mieux et où est leur impact. On va susciter un peu la réflexion et les guider un peu. Mais le choix des piliers de la stratégie ou des indicateurs, c'est l'entreprise. Encore une fois, on peut les inspirer, on peut leur donner des exemples d'indicateurs, on peut aller voir dans le secteur ce qui se mesure, donner des exemples d'indicateurs à différents niveaux, mais au final ça dépendra de l'entreprise.

Et aussi, ça dépendra de ce que l'entreprise peut mesurer en interne, ça dépendra des calculs qui sont disponibles, etc.

On parlait de la communication interne et externe, à quel point penses-tu que c'est important de communiquer en interne ou d'engager les employés pour une stratégie durable ?

Je pense que t'as mis le doigt dessus, la communication interne c'est surtout pour engager les employés. Ça arrive qu'on voie dans les rapports annuels et dans les communications beaucoup d'actions, etc. pour le développement durable, et puis quand on parle aux employés on se rend compte que ce n'est pas du tout véhiculé en interne. Mais c'est vraiment important, car c'est vraiment ça qui permet de créer le côté transversal du développement durable et de vraiment l'intégrer dans l'entreprise. Ce n'est pas suffisant d'avoir une seule dans son bureau qui gère le développement durable et qui rapporte à la direction et qui gère ça de son côté. Le développement durable n'est pas spécifique à un département, mais fait partie de chaque département et de chaque activité de l'organisation. C'est important que cet aspect-là soit pris en compte dans tous les départements. Je pense par exemple à l'empreinte carbone, ce n'est pas le CSR manager ou la personne en communication qui va gérer ça. Ça doit être géré dans la logistique, ça doit se gérer aussi pour ceux qui gèrent les bâtiments, la stratégie, etc. Ça va vraiment être des éléments transversaux, horizontaux. Déjà ça c'est une première chose, pour atteindre les objectifs il faut que ce soit communiquer en interne aussi, pour motiver les gens, pour leur faire comprendre que c'est quelque chose d'important, pour motiver les employés. Je pense que, actuellement, beaucoup d'employés posent aussi des questions à leurs supérieurs, est-ce qu'on ne devrait pas plus s'engager sur ces terrains-là, etc. Et en retour, ils doivent davantage communiquer sur leur positionnement par rapport à ça. Et pour les employés c'est important, ça les engage, ils sentent qu'ils travaillent pour une entreprise qui est concernée, qui a été engagée là-dedans, etc.

Quelle est la meilleure façon de communiquer aux employés ? J'imagine que c'est encore plus le cas dans les grandes entreprises, mais ce n'est pas avec une newsletter par-ci par-là que les employés vont se sentir concernés, donc comment on peut faire ça ?

Je pense que c'est important de l'intégrer au business. La communication interne est très spécifique à chaque entreprise, ça dépendra des canaux de communication qui existent déjà. Ça dépendra de la manière dont les autres informations importantes sont communiquées. Je pense que c'est important de ne pas le communiquer de manière séparée, mais de montrer, en tout cas à partir du moment où une entreprise veut vraiment s'engager et que ça fasse partie de son business, de communiquer au même titre que le reste de son business, des informations sur sa stratégie, sa vision, etc. Montrer que c'est quelque chose auquel il pense à long terme, montrer qu'il y a une vision et qu'ils veulent engager un maximum de personnes. La communication en tant que telle dépend de comment ils communiquent le reste.

On pourrait penser à ce niveau-là qu'une PME qui a une plus petite structure, plus plate. La communication se fait un peu plus facilement ?

Oui, mais souvent dans les grandes entreprises, c'est très structuré donc parfois la communication est plus structurée. Je ne sais pas si c'est forcément plus facile, je ne saurais pas te dire. Je pourrais imaginer que dans une plus petite structure, certaines informations passent moins bien parce que c'est moins formalisé. Dans les grosses entreprises, tu as les intranets, etc. des plus gros moyens mis en place. À part dire que c'est vraiment spécifique à l'entreprise en elle-même et ce qu'elle a déjà comme moyen de communication.

OK ça va. Je pense que j'ai fait le tour de ce que je pouvais demander. As-tu quelque chose à ajouter ?

Non pas spécialement. C'est toujours intéressant de discuter de tout ça et de voir qu'il y a de plus en plus de mémoire là-dessus.

Pour en revenir aux indicateurs, le côté transversal du développement durable, ça va être aussi le suivi dans l'organisation, si on implique les gens qui vont mesurer ces indicateurs. Si ça vient d'en haut et qu'on leur dit d'un coup vous allez mesurer ça, c'est peut-être plus directif. Donc ça va moins impliquer la personne, que si on implique son département en lui faisant comprendre que le département a un impact, a un rôle à jouer, ce qu'on mesure déjà, comment votre département participe à l'état global. L'implication des employés et l'intégration du développement durable sont quelque chose qu'on prône vraiment.

Et c'est ça qui fait que c'est compliqué, parce qu'il n'y a pas de façon scientifique de le faire.

Ça, c'est clair. C'est notre approche aussi, c'est très spécifique à l'entreprise en elle-même et dans son secteur et ses spécificités. On ne va pas réinventer la roue non plus. Définir une stratégie de développement durable c'est un peu pareil que les mécanismes d'une stratégie corporate. On va regarder large, se focaliser sur l'impact, mais le processus reste la même chose et les mêmes idées. Pareil pour les indicateurs, elle a déjà des indicateurs pour mesurer ses performances. Elle a des indicateurs financiers, et les indicateurs de développement durable vont être construits de manière similaire.

Ce n'est pas quelque chose on the side qui a sa propre science et ses propres outils. On va utiliser des outils qui existent déjà, on va aussi faire des analyses de risques, de tendances, etc. On va le regarder avec d'autres lunettes, avec un autre regard, qui sera plus global.

C'est ça. Juste pour savoir, vous avez des secteurs plus demandeurs que d'autres ?

Non, on travaille avec tous. C'est ça qui est super intéressant.

Annexe 4 : Les standards du GRI

Les sujets repris dans les standards GRI se retrouvent dans le tableau suivant (GRI, n.d.) :

	Economic Standards (200)	Environmental Standards (300)	Social Standards (400)
1	Performance économique	Matériaux	Emplois
2	Présence sur le marché	Energie	Relations management / employés
3	Impact économique indirect	Eau et effluents	Santé et sécurité au travail
4	Pratiques d'approvisionnement	Biodiversité	Éducation et formations
5	Anti-Corruption	Émissions	Diversité et opportunités égales
6	Comportement anticoncurrentiel	Effluents et déchets	Non-discrimination
7	Taxes 2019 (à partir de 2021)	Respect de l'environnement	Liberté syndicale et négociation collective
8		Évaluation environnementale des fournisseurs	Travail des enfants
9			Travail forcé ou obligé
10			Pratiques de sécurité
11			Droits des communautés autochtones
12			Évaluation des droits de l'homme
13			Communautés locales
14			Évaluation sociale des fournisseurs
15			Politiques publiques
16			Santé et sécurité des clients
17			Marketing et étiquetage
18			Confidentialité client
19			Conformité socio-économique

