

Louvain School of Management

Dans quelle mesure les Objectifs de développement durable ont-ils transformé les pratiques des entreprises belges les ayant intégrés ?

Étude de huit entreprises belges

Auteur : JONCKHEERE Cyrille

Promoteur : MOSSAY Emmanuel

Année académique 2025-2026

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de *Master [120] en sciences de gestion, à finalité spécialisée*

Horaire de jour

DECLARATION REGARDING AI TOOL USAGE IN MASTER'S THESIS

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. **Critical Evaluation:**
 - We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
 - Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.
2. **Transparency:**
 - We acknowledge the use of ChatGPT 5.2 transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
 - Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.
3. **Ethical Considerations:**
 - We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
 - Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.)

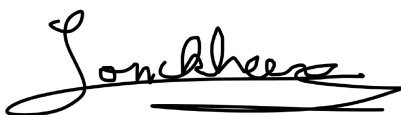
During the preparation of this master's thesis, the author(s) utilized ChatGPT 5.2 for the following purpose:

1.**[REASON]:** ChatGPT 5.2 has been used to explore academic. It has also been used to summarize some of the papers to help the decision to keep them as relevant or not for this study. It has also been used to help to sort out the data analyzed in this study.

2. After using ChatGPT 5.2, the author(s) diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Complété et signé le 9 Janvier 2026



Avant toute chose, je souhaiterais remercier les quelques personnes qui m'ont aidé d'une manière ou d'une autre dans la rédaction de ce projet.

À Emmanuel Mossay, que je remercie pour l'accompagnement et les conseils qu'il m'a prodigués en sa qualité de promoteur durant la rédaction de ce projet ainsi que pour sa confiance et son approche bienveillante.

À toutes les personnes interviewées, qui m'ont accordé du temps précieux rendant ce travail possible et intéressant.

À Sabrina Courtois pour son aide ponctuelle.

À Jeanne pour son soutien infaillible et sa patience sans quoi ce travail n'aurait été possible.

À mes amis pour leur précieux conseils lors des moments de doutes.

A ma mère et mes sœurs, ainsi qu'à mes beaux-frères, pour leur soutien inconditionnel et leur aide précieuse au moment où j'en avais le plus besoin.

Table des matières

Listes des acronymes	IV
Introduction.....	1
Revue de littérature - Les ODD et la transformation des pratiques d'entreprise : définitions, potentiels et limites	3
Chapitre 1 : Les Objectifs de développement durable	3
Présentation des ODD – Définition et contexte	3
Analyse critique brève.....	3
Ce qu'ils apportent d'un point de vue macro.....	3
Critiques des ODD	4
Qu'existe-t-il autour des ODD en 2025 ?	5
Global Reporting Initiative (GRI)	6
Normes ISO	6
Sciences Based Targets initiative (SBTi)	6
Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)	7
Labels et certifications	7
Inner Development Goals (IDGs)	7
Chapitre 2 : Les ODD comme levier transformateur au cœur des entreprises ?	8
Le rôle du secteur privé dans l'accomplissement des ODD	8
La responsabilité sociétale des entreprises comme cadre d'action	9
La RSE : définition et contexte.....	9
Lien entre RSE et ODD	10
La RSE transformatrice : élaboration d'une définition	11
L'importance des parties prenantes.....	11
La RSE transformatrice	12
L'importance du contexte culturel des entreprises.....	16
Le potentiel de transformation des ODD en entreprise	17
Les cibles et indicateurs : analyse critique	17
Des objectifs trop vastes ?	20
Autres avantages et freins.....	21
Problématique et question de recherche	23
Question de recherche	23
Méthodologie	24
Caractéristiques de l'étude.....	24
Données utilisées	24

Entretiens semi-directifs.....	24
Rapports non financiers.....	25
Sélection de l'échantillon.....	25
Récolte des données.....	25
Analyses : Transformations des pratiques.....	26
Echantillon.....	26
Analyses contextuelles : Profils des entreprises.....	27
Utilisation des ODD et de leurs outils par les entreprises.....	27
Perceptions et opinions – le rôle des ODD.....	30
Les ODD priorisés par les entreprises.....	32
Analyses de la transformation directe au sein des entreprises.....	32
Analyses des actions.....	32
Analyse de l'impact direct des ODD.....	37
Résultats des matrices.....	37
Discussions.....	38
Discussions transversales et hypothèses.....	38
Les ODD et actions transformatrices.....	38
RSE déjà transformatrice.....	39
Cibles et indicateurs des ODD.....	39
Impact indirect des ODD.....	40
Limites du travail.....	41
Conclusions.....	42
Bibliographie.....	44

Listes des acronymes

B Corp	B Corporation
CSR	Corporate Social Responsibility
CSRD	Corporate Sustainability Reporting Directive
DD	Développement durable
ESG	Critères environnementaux, sociaux et de gouvernance
GRI	Global Reporting Initiative
IBA	Ion Beam Applications
IDGs	Inner Development Goals
ISO	International Organization for Standardization
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerdeler
ODD	Objectifs de développement durable
OMD	Objectifs du millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
ONU	Organisation internationale des Nations Unies
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite ou moyenne entreprise
R&D	Recherche et Développement
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises <i>ou</i> responsabilité sociale des entreprises
SBTi	Sciences Based Targets initiative
SDGs	Sustainable Development Goals
UWE	Union Wallonne des Entreprises
WBCSD	World Business Council for Sustainable Development

Introduction

De nos jours, nous faisons face à une émergence de crises sociales, environnementales et économiques qui émergent partout à travers le monde. Et ces crises ne sont pas près de s'arrêter d'elles-mêmes. En effet, les experts prédisent une intensification des tensions socio-économiques et socio-environnementales d'ici les dix prochaines années (Cavaciuti-Wishart et al., 2024). Ces crises impactent l'ensemble de nos sociétés.

Dans l'autre sens, l'activité humaine – qu'elle soit individuelle, collective ou institutionnelle – impacte également ces crises en les intensifiant ou en les atténuant. Les entreprises privées sont des acteurs majeurs du monde actuel et elles n'échappent donc pas à cette réalité. Il est crucial que ces dernières s'alignent sur les enjeux de durabilité (Rolwing, 2015). Pour ces dernières, prioriser uniquement le profit financier appartient au passé. Elles doivent aujourd'hui s'atteler à l'amélioration de leurs impacts non-financiers. Pour ce faire, les entreprises peuvent choisir d'implémenter des pratiques durables au sein de leurs stratégies et opérations afin d'améliorer leur impact global.

Il existe aujourd'hui – en 2025 – de nombreux cadres permettant aux entreprises de guider et d'évaluer leur impact global et donc, de les aider à améliorer ce dernier grâce à des actions responsables et durables. Parmi ces cadres, celui créé et lancé par l'ONU en 2015 « Les Objectifs de développement durable » a une importance toute particulière. En effet, il a tracé une feuille de route pour tous les pays membres et organisations souhaitant jouer un rôle dans la transition sociale, économique et environnementale. L'ambition : transformer les sociétés d'ici 2030 afin d'assurer un monde meilleur aux générations futures, partout et pour tous (Nations Unies, 2015; SDG Academy, 2019).

Près de 10 ans après leur création, à un peu plus de 4 ans de l'échéance de ces objectifs et avec l'émergence des nouveaux cadres de durabilité qui prennent de plus en plus de place dans les stratégies des entreprises belges aujourd'hui, il est intéressant de nous demander quelle a été la pertinence de ces ODD au sein de ces entreprises. Ont-ils permis des changements transformateurs à hauteur de leurs ambitions ? Qu'a-t-il été nécessaire de mettre en place afin d'implémenter ces objectifs dans la stratégie des entreprises belges ? Sont-ils toujours pertinents aujourd'hui ou doivent-ils être accompagnés, voire remplacés

par les nouveaux cadres de durabilités qui ont émergé ces dernières années tels que B Corp, la CSRD, des normes ISO, etc. ?

C'est dans ce contexte que ce travail vise à répondre à la question de recherche suivante :

« Dans quelle mesure les Objectifs de développement durable ont-ils transformé les pratiques des entreprises belges les ayant intégrés ? »

La question peut paraître simple au premier abord mais elle se penche sur des thématiques intéressantes et peu explorées. En effet, elle impose de préciser ce qui est considéré comme transformateur ou non parmi les stratégies RSE des entreprises. Pour ce faire, nous mobiliserons les connaissances scientifiques à ce sujet.

Nous analyserons à quels niveaux de l'entreprise les changements observés ont été opérés. Pour ce faire, nous définirons les pratiques comme étant transformatrices selon les définitions de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) sous un angle de RSE intégrée vs RSE périphérique (Aguinis & Glavas, 2013) et de la RSE substantielle vs RSE symbolique (Donia et al., 2017). Notre but sera de voir dans quelles mesures les actions qui découlent des Objectifs de développement durable ont impacté le cœur des entreprises ou non. Autrement dit, nous analyserons dans quelles mesures les ODD ont eu un effet transformateur au sein d'entreprises belges.

Pour traiter ce sujet, nous commencerons par une revue de la littérature afin de comprendre ce que sont les Objectifs de développement durable et en quoi ils peuvent faire évoluer le cœur d'activité des entreprises. Nous y présenterons également le concept de la transformation dans le cadre des stratégies RSE. Nous avons étayé une méthodologie qui a permis de structurer la récolte de données à travers des interviews semi directifs. Un modèle théorique permettant de réaliser l'analyse des résultats des données récoltées a également été créé afin de répondre au mieux à la question que ce travail pose. Nous continuerons en analysant les données récoltées dans les interviews. Cela nous permettra de mieux comprendre le contexte des entreprises, informations importantes pour identifier et analyser les pratiques des entreprises étudiées et dresser des hypothèses. Nous finirons par une conclusion qui répondra à notre question de recherche, présentera des pistes d'ouverture et des recommandations managériales.

Revue de littérature - Les ODD et la transformation des pratiques d'entreprise : définitions, potentiels et limites

Chapitre 1 : Les Objectifs de développement durable

Présentation des ODD – Définition et contexte

Les Objectifs de développement durable (ODD) ont été adoptés en 2015 par les 193 pays membres qui composent l'Assemblée générale des Nations Unies (Nations Unies, s. d.-d). Ces objectifs font partie intégrante de l'Agenda 2030 pour le développement durable. Cet agenda trouve ses sources en 2012, lors la Conférence des Nations Unies sur le développement durable à Rio de Janeiro. Lors de cet événement, les Etats membres ont réfléchi à poursuivre les efforts vers un monde plus juste et plus durable entamés par les Objectifs du millénaire pour le développement (OMD), adoptés en 2000 et dont le terme était fixé à 2015 (De Milly, 2016; Nations Unies, s. d.-c; Sachs, 2012).

Les ODD ont été créés avec l'intention d'aller plus loin que les OMD en poursuivant les efforts déjà réalisés pour fournir un monde meilleur aux générations futures (Nations Unies, s. d.-f). Ils sont au nombre de 17 et ont pour horizon 2030 (cf. Appendice 1). Ils représentent un appel universel pour mettre fin à la pauvreté, améliorer les vies et les perspectives de tous et protéger la planète, partout et sans laisser personne derrière (SDG Academy, 2019). Ces ambitions font en fait référence aux 5 piliers qui se trouvent au centre des Objectifs de développement durable, aussi appelés les « 5 P : People, Planet, Prosperity, Peace et Partnership » (Nations Unies, 2015; SDG Services, s. d.). Ils font eux-mêmes directement référence aux 3 piliers du développement durable, les « 3 P », définis en 1992 par les Nations Unies « économique, social, environnemental » (De Milly, 2016; Nations Unies, 2015).

Analyse critique brève

Ce qu'ils apportent d'un point de vue macro

Comme nous venons de l'énoncer, les ODD assurent un suivi avec les OMD et ont été créés en améliorant ces derniers sur plusieurs aspects. Nous verrons que tout n'a pas été pensé ni établi parfaitement, mais concentrons-nous d'abord sur leurs points positifs majeurs.

L'une des avancées les plus importantes des ODD par rapports aux OMD est leur caractère universel. En effet, les ODD s'adressent à tous les pays, développés et en développement.

Là où les OMD s'inscrivaient dans une logique des pays « Nord-Sud », les ODD sont décrits comme un dispositif qui ne reconnaît plus aucun pays comme étant déjà « développé » au sens de la durabilité. De ce fait, des efforts sont demandés à l'ensemble des États, y compris les plus riches (Biermann et al., 2017; Fukuda-Parr, 2016).

Cette dimension universelle s'étend également aux acteurs concernés. Au-delà des États, les ODD s'adressent à l'ensemble des parties prenantes à savoir les entreprises, les ONG, les chercheurs, les citoyens, etc. Ils ont été conçus pour être compris par tous et partout dans le monde et agissent en tant que cadre de référence commun. Ils permettent de rassembler des acteurs hétérogènes autour d'un même langage commun (De Milly, 2016; Swain, 2018).

L'architecture des ODD est également régulièrement soulignée par les chercheurs. En effet, les ODD présentent une approche intégrée de la durabilité en y présentant simultanément les dimensions sociales, environnementales et économiques (Moratis et al., 2024). Ils ont été conçus comme étant interconnectés, les objectifs sont liés et s'influencent mutuellement.

Critiques des ODD

« Les Objectifs de développement durable sont vagues, utopiques et peu susceptibles d'être atteints d'ici 2030 » (Lidén, 2023) [Traduit via DeepL]

Malgré leurs aspects positifs abordés ci-dessus, les ODD ne sont pas exempts de critiques. En effet, que ce soit au niveau de leur contenu ou de la philosophie avec laquelle ils ont été créés, de nombreuses critiques émergent au sein de la communauté scientifique. Cette section abordera les critiques principales, celles jugées comme les plus pertinentes vis-à-vis du thème de recherche.

L'une des critiques majeures porte sur l'incohérence existante entre certains objectifs, notamment entre l'objectif de croissance économique (ODD 8) et ceux visant à protéger l'environnement (ODD 13, 14, 15). En effet, le maintien de la croissance économique mondiale promue par les ODD¹ est en contradiction directe avec les efforts visant à réduire les émissions de carbone et à exploiter durablement les ressources (Hickel, 2019).

¹ Par exemple : Cible 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 » (Nations Unies, 2015).

Cette tension est directement amplifiée par le fait que les ODD ont été créés sans être juridiquement contraignants (Biermann et al., 2017). C'est aux Etats d'établir des cadres nationaux pour encadrer l'implémentation des objectifs, ils sont donc responsables des progrès et donc des enjeux autour des ODD (Nations Unies, s. d.-f).

De plus, les ODD ont été créés pour répondre à l'ensemble des enjeux majeurs, mais en résulte des objectifs fragmentés et complexes à réaliser (Swain, 2018). De fait, avec 17 objectifs et 169 cibles, leur ampleur nuit à leur lisibilité, complique leur mise en œuvre et rend difficile l'établissement de priorités claires. Cette dispersion réduit l'impact global des ODD car elle complique leur coordination par les agences de développement et les gouvernements et amène à les traiter séparément, alors qu'ils sont conçus pour être interconnectés et indivisibles (De Milly, 2016).

A cela s'ajoute le fait que les ODD correspondent à une vision faible du développement durable et les dimensions sociales, économiques et environnementales sont en fait perçues comme interchangeable. En effet, vu l'absence de cadres stricts émanant des Nations Unies, les pays privilégient la croissance économique au détriment des aspects sociaux et environnementaux (Giannetti et al., 2020). On peut lire dans « *Un défi pour la planète* » de Caron et Châtaigner (2017), que les ODD ne remettent pas suffisamment en question les structures économiques existantes qui entretiennent les inégalités et les déséquilibres environnementaux et sociaux.

Les ODD sont en fait le résultat de compromis entre les différents membres des Nations Unies. Et ce qui découle des compromis, ce sont généralement des résultats assez vagues. De plus, un compromis entre autant de membres – 193, chacun représentant un pays entier – aboutit forcément à des généralités et des zones d'ombres (Lidén, 2023). Il n'est donc pas étonnant que ces critiques aient émergé au sein de la communauté scientifique. Cependant, c'était le prix à payer pour obtenir un cadre mondial pour le développement durable.

Qu'existe-t-il autour des ODD en 2025 ?

Il n'y a pas que les ODD qui guident l'action vers un monde plus durable. D'autres organismes se sont mobilisés pour créer des cadres permettant aux organisations d'évaluer et comprendre leur impact mais également d'aligner leur stratégie et leurs actions au contexte sociétal actuel. Cette section a pour but de présenter les principaux

cadres qui s'adressent notamment aux entreprises afin de faire un état des lieux de l'écosystème autour des ODD.

Global Reporting Initiative (GRI)

Au niveau international, la Global Reporting Initiative (GRI) est un cadre de référence pour la transparence et la communication des entreprises. Il fournit un canevas de reporting pour les impacts environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)² des entreprises (GRI, s. d.). En 2024, c'est le canevas le plus utilisé à travers le monde par les entreprises (KPMG International, 2024).

Normes ISO

Il existe également les normes ISO qui encadrent tous les aspects organisationnels d'une entreprise. Respecter une norme ISO assure que l'entreprise respecte des standards de haut niveau dans ce domaine. Comme le montre la figure 1, la plupart des normes ISO contribuent aux ODD. En effet, elles promeuvent des pratiques durables, en accélérant l'innovation et en encourageant la collaboration (ISO, s. d.-b). Deux exemples principaux sont l'ISO 26000 et l'ISO 14001. La première fournit des lignes directrices sur la responsabilité sociétale des entreprises et la seconde définit des standards élevés à respecter pour les systèmes de gestion environnementale (ISO, s. d.-a).

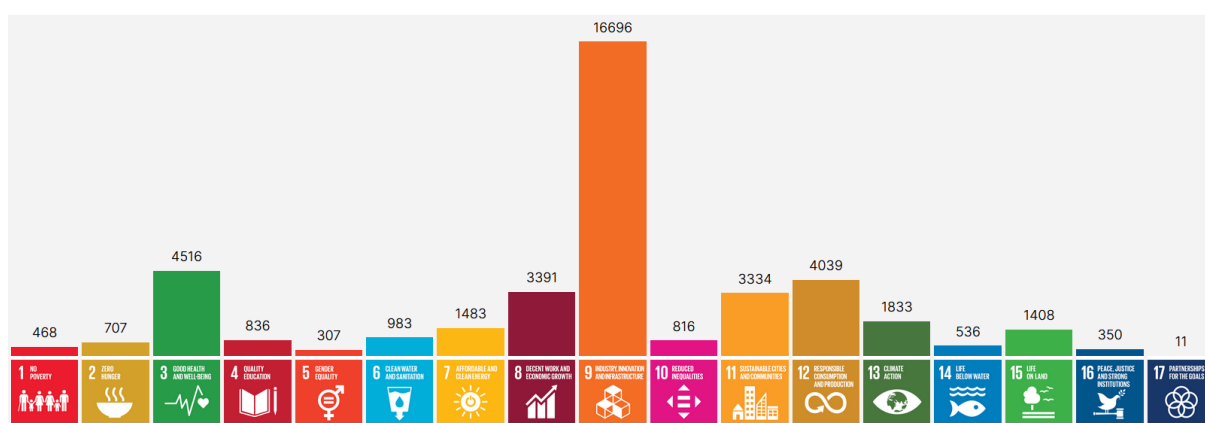


Figure 1 : Le nombre total de normes ISO qui contribue à chacun des ODD. Source :

<https://www.iso.org/standards.html> (ISO, s. d.-a).

Sciences Based Targets initiative (SBTi)

Axée sur le réchauffement climatique, Sciences Based Targets initiative (SBTi) apporte de l'aide pour que les entreprises réduisent leurs émissions carbone. SBTi propose des

² Les critères ESG représentent les aspects environnementaux, sociaux et de gouvernance d'une entreprise. C'est un cadre de gestion et d'analyse pour comprendre et mesurer le degré de durabilité d'une organisation (Peterdy, s. d.).

outils pour que les objectifs climatiques fixés par les entreprises soient conformes à L'Accord de Paris³ (SBTi, s. d.).

Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)

Au niveau européen, l'Union Européenne a adopté la Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Cette réglementation vise à standardiser les rapports de durabilité des entreprises tout en renforçant leur transparence. Elle est obligatoire et concerne les entreprises cotées en bourses. Elle s'applique progressivement à partir de 2024. (Commission Européenne, s. d.). Cependant, certaines voix s'élèvent pour repousser le début de son application la jugeant trop contraignante (Boisseau & Madelin, 2024; Jancovici, 2024).

Labels et certifications

Les entreprises peuvent également aspirer à des labels ou certifications. L'obtention de ces derniers peut devenir un réel objectif qui orientera la stratégie de l'entreprise. La certification B Corp en est un exemple. Elle reconnaît les entreprises qui ont, selon leurs critères, un fort impact social et environnemental (B Lab, s. d.). Au niveau de la chaîne d'approvisionnement, les médailles EcoVadis mettent en évidence les entreprises les plus durables avec des niveaux de médailles allant de Bronze à Platinum (EcoVadis, s. d.).

Inner Development Goals (IDGs)

Les Inner Development Goals (IDGs) sont un cadre complémentaire aux Objectifs de Développement Durable. Ils comprennent 5 dimensions qui regroupent 23 compétences (Figure 2) humaines et managériales nécessaires à l'accomplissement des défis globaux (IDGs, s. d.). Ce cadre reconnaît que les transformations induites par les ODD nécessitent en fait des transformations personnelles et organisationnelles. Les IDGs ont donc été créés pour guider cette transformation interne (Ankrah et al., 2023).

³ L'Accord de Paris est un traité international dont l'objectif primordial est de limiter l'augmentation des températures à moins de 2°C par rapport aux niveaux préindustriels, tout en continuant les efforts pour la limiter à 1,5°C (UNFCCC, s. d.).

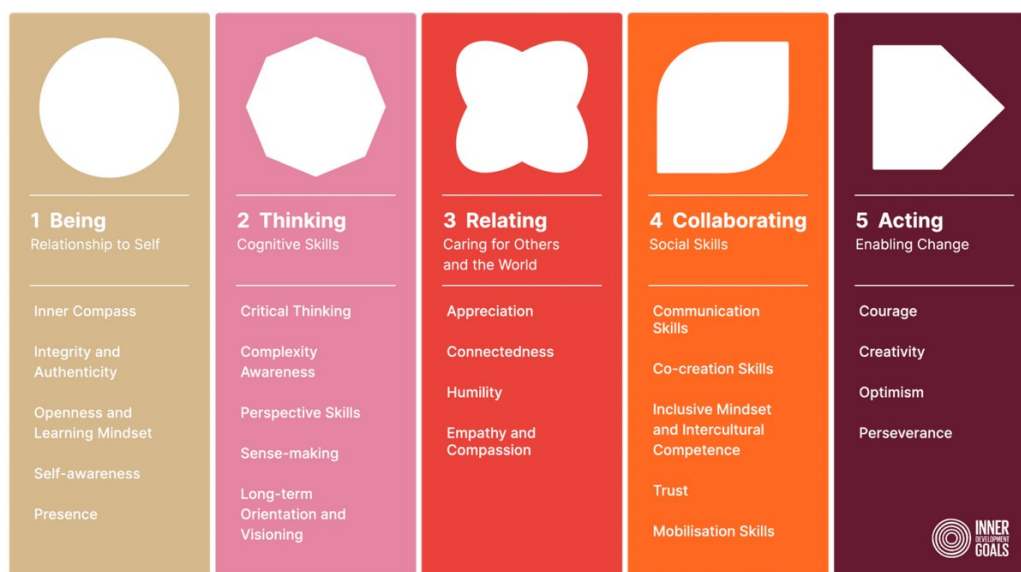


Figure 2 : Cadre des Inner Development Goals. Source :

<https://innerdevelopmentgoals.org/framework/> (IDGs, s. d.).

En Belgique, ces cadres gagnent en popularité au sein des entreprises impliquées dans le développement durable. Cependant, « *Les ODD jouent un rôle important dans ce paysage [le paysage de tous les outils et cadres de durabilité qui existent aujourd'hui] en tant que cadre complet et consensuel qui permet d'aborder bon nombre des défis actuels en matière de durabilité, et donc les responsabilités des entreprises.* » (Moratis et al., 2024).

Chapitre 2 : Les ODD comme levier transformateur au cœur des entreprises ?

Le rôle du secteur privé dans l'accomplissement des ODD

Comme nous l'avons vu dans les sections précédentes, les ODD appellent l'ensemble des organisations du monde entier à agir. Nous comprenons que les entreprises sont appelées à agir mais, en réalité, cela va plus loin car le succès des ODD repose en fait sur le secteur privé (Rashed & Shah, 2021). Cette affirmation est d'ailleurs clairement soutenue par le secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies en poste à l'époque, Ban Ki-moon.

« *Les entreprises sont un partenaire indispensable au succès des Objectifs de Développement Durable. Elles peuvent y contribuer au travers de leurs activités et nous leur demandons, où qu'elles se trouvent, d'évaluer leurs impacts, de se fixer des objectifs ambitieux et de communiquer sur leurs résultats de manière transparente* » Ban Ki-moon, ex-Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies. (UWE, s. d.-b).

Pourquoi le secteur privé en particulier ? C'est grâce à sa capacité à créer de l'innovation, à s'adapter rapidement, à ses compétences humaines spécifiques et ses ressources financières (Scheyvens et al., 2016). Mais également en créant de l'emploi, en investissant dans l'énergie verte, et en adoptant des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance dans leur décision (Nations Unies, s. d.-a). Le secteur privé est un acteur majeur du fait de ses ressources et les bénéfices des entreprises devraient refléter des contributions au bien commun, plutôt que des gains privés obtenus au détriment de l'intérêt public. (Sachs et al., 2024, p. 3).

Une étude, le *SDG Barometer 2024*, a montré que seules 7% des entreprises belges ne prêtent aucune intention aux ODD contre 54% qui y prêtent « beaucoup » d'attention et 39% « un peu ». Cette forte visibilité confirme que les ODD sont devenus un référentiel partagé dans le paysage des PME belges (Moratis et al., 2024).

La responsabilité sociétale des entreprises comme cadre d'action

La RSE : définition et contexte

Bien que le concept de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) trouve ses sources dans les années 1950 (UN Global Compact, 2022), il n'existe pas à ce jour une définition universelle de ce concept (Popa & Salanță, 2014).

Dans le cadre de cette recherche, nous utiliserons la définition proposée par la Belgique. Dans la rédaction du cadre de référence pour la responsabilité sociétale des entreprises en Belgique, la CIDD⁴ (2006, p. 11) y définit la RSE comme étant « un processus d'amélioration dans le cadre duquel les entreprises intègrent de manière volontaire, systématique et cohérente des considérations d'ordre social, environnemental et économique dans leur gestion en concertation avec leurs parties prenantes. » *Cadre de référence, 29 mars 2006, p. 11.*

Le concept de la RSE fait écho à la redéfinition de Freeman & Elms (1984; 2023) de la responsabilité des entreprises. De leur point de vue, le rôle d'une entreprise est de créer de la valeur pour leurs parties prenantes. On ne parle donc plus d'uniquement générer du profit pour les actionnaires comme Friedman l'avait exposé (1970) mais bien de prendre

⁴ La Commission Interdépartementale pour le Développement Durable.

en compte l'impact global sur la société. L'entreprise devient dès lors un acteur responsable qui crée de la valeur partagée (Freeman & Elms, 2023).

Lien entre RSE et ODD

Nous venons de voir que la RSE est un *processus d'amélioration* qui est évolutif et dynamique. Nous allons donc parler d'une entreprise qui est engagée dans une démarche de responsabilité sociétale plutôt qu'une entreprise qui est socialement responsable. Cet aspect de la RSE rappelle ce qui a été abordé précédemment dans la définition des ODD. En effet, ces derniers ne sont pas des objectifs à atteindre une fois pour toutes mais bien des trajectoires de transformations continues à suivre tout au long d'un processus de transition (Nations Unies, 2015).

S'engager dans un processus de RSE est également une *démarche volontaire*, ce qui signifie qu'il ne s'agit pas de respecter strictement le cadre légal en vigueur mais d'aller au-delà. En effet, si le respect des lois est une responsabilité de base, la RSE se manifeste à travers des initiatives proactives pour contribuer à une société plus durable (Commission Européenne, 2001; La CIDD, 2006). Décider de s'engager dans un processus de RSE n'est donc pas une obligation légale, tout comme les ODD qui ne sont pas juridiquement contraignants et dont l'implémentation dépend de chaque Etat (Biermann et al., 2017).

De plus, la définition insiste sur une intégration des dimensions *sociale, environnementale et économique* au sein de la gestion des entreprises. Ces dimensions sont en fait les trois piliers du développement durable, concept qui trouve ses sources en 1987 dans le rapport Brundtland « Notre avenir à tous » et qui est officialisé lors du Sommet de la Terre en 2002. Cette approche, souvent désignée sous le terme « Triple Bottom Line » (TBL) (Elkington 1994), implique la recherche d'un équilibre entre les trois dimensions, lesquelles peuvent se renforcer mutuellement mais aussi entrer en tension (La CIDD, 2006). Ces trois piliers, également connus comme les « 3 P » occupent également une place centrale au sein des ODD, bien qu'ils aient été étoffés lors de l'élaboration de ces objectifs.

Cette définition de la RSE proposée par l'Etat belge est pertinente dans le cadre de cette recherche car elle présente plusieurs liens avec les ODD. Dans cette perspective, la RSE apparaît comme le cadre d'action que les entreprises privilégient pour contribuer aux ODD. Etant donné que ce travail questionne l'aspect transformateur que les ODD ont eu

au sein des entreprises belges, il est dès lors nécessaire de définir les critères d'une stratégie RSE transformatrice.

La RSE transformatrice : élaboration d'une définition

Le but ici est de comprendre sur quoi repose une stratégie RSE pour être transformatrice.

Dans leurs recherches, Maon et al. (2010) ont défini des étapes du développement de la stratégie RSE au sein des entreprises. L'une de ces étapes est appelée la phase de transformation (« transforming stage ») et est la phase ultime du développement de la stratégie RSE. Selon ces auteurs, une stratégie RSE transformatrice vise à "changer les règles du jeu" en plaçant la RSE au cœur de l'identité et des activités de l'entreprise, tout en favorisant des impacts positifs pour la société et l'environnement.

L'importance des parties prenantes

Il est important d'aborder un point que nous n'avons pas traité jusqu'à présent – pourtant essentiel dans la définition de la RSE choisie pour cette recherche – qui est la concertation des parties prenantes dans le processus gouvernance.

On entend par « parties prenantes » « *tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation.* » (Freeman, 2010, p. 46) [Traduit via DeepL]. Comme nous l'avons vu, en 1984 Freeman popularise le principe de la prise en compte des parties prenantes dans les modèles de décisions managériales des entreprises. Cette approche élargit significativement le périmètre de la gouvernance des entreprises en y incluant des acteurs non-actionnaires.

Deux raisons peuvent justifier cette approche. D'abord, le fait d'inclure les intérêts des parties prenantes dans la réflexion stratégique permet d'éviter l'opposition de ces dernières ou d'en gagner l'adhésion (Pesqueux, 2020), de sécuriser les ressources critiques et d'augmenter la performances économique à long terme (Jones, 1995). Ensuite, car l'entreprise est considérée comme moralement responsable de ses parties prenantes puisque ses activités ont un impact sur ces individus. Que ce soit rentable ou non, l'entreprise doit prendre en compte les effets qu'elle provoque sur ses parties prenantes (Pesqueux, 2020).

La théorie des parties prenantes est cruciale pour comprendre l'impact d'une entreprise sur la société (Maon et al., 2010). Une entreprise ne peut être performante socialement, environnementalement et économiquement si elle ne comprend pas les attentes et les

besoins de la société dans laquelle elle évolue, ainsi que ceux de ses parties prenantes (La CIDD, 2006). C'est le cas par exemple de l'entreprise Volkswagen et du scandale « Dieselgate ». En effet, une mauvaise gestion des attentes des principales parties prenantes (régulateurs, la société, les consommateurs) – et une poursuite à tout prix d'un objectif interne opportuniste – a provoqué la chute du groupe et des dommages financiers à hauteurs de plusieurs milliards de Dollars pour l'entreprise (Schwartz & Bryan, 2017).

La RSE transformatrice

Cependant intégrer les parties prenantes dans la gouvernance d'une entreprise n'est pas toujours suffisant pour mener à des changements profonds au niveau social, environnemental et économique d'une entreprise. En effet, Sun (2013) nous apprend que malgré la prise en considération des parties prenantes dans la stratégie RSE, on ne retrouve pas nécessairement une transformation dans les stratégies des entreprises. En effet, la RSE peut tout à fait rester séparée du « business » malgré un engagement RSE avec les parties prenantes. Toujours selon Sun (2013), le problème viendrait du fait que les valeurs éthiques et les valeurs commerciales sont perçues comme deux entités différentes, comme si l'entreprise avait deux rôles différents.

L'auteur propose donc un nouveau modèle, la RSE intégrée où éthique et commerce ne font qu'un. L'entreprise est consciente de son impact négatif et se sent responsable de la société. Les valeurs éthiques sont donc par nature intégrées dans le commerce, sans distinction. Sous le prisme de la RSE intégrée, le commerce n'existe tout simplement pas sans l'éthique. Cela ne veut pas dire que les entreprises et la société ne forment plus qu'un mais que les entreprises reconnaissent la nature interdépendante de leurs liens avec la société et coordonnent leurs intérêts avec ceux de cette dernière (Sun, 2013).

Cela se traduit concrètement par des pratiques RSE qui font partie intégrante à la fois de la stratégie des entreprises, mais aussi de leurs routines et des opérations journalières. La RSE intégrée s'articule autour du cœur des opérations. Il est fréquent que la RSE se trouve soit au niveau stratégique soit au niveau opération, or, dans ces cas-là, la RSE sera considérée comme périphérique (Aguinis & Glavas, 2013). En effet, la RSE périphérique fait référence à des initiatives reliées à des objectifs stratégiques sans être intégrées en parallèle dans les routines journalières, sans impacter non plus le cœur d'activité des entreprises.

Une stratégie de RSE intégrée ne peut qu'être singulière et adaptée au contexte de chaque organisation, puisqu'elle se construit en réponse aux besoins particuliers liés aux activités propres de l'entreprise. Étant donné que ces besoins varient d'une entreprise à l'autre, un même objectif stratégique nécessitera des approches différenciées selon le contexte organisationnel (Aguinis & Glavas, 2013). C'est pourquoi développer une RSE intégrée est considéré comme le plus haut niveau d'engagement possible (Gond et al., 2012, p. 215). En opposition, la RSE périphérique actionne des leviers plus génériques, qui sont reproductibles par d'autres (Aguinis & Glavas, 2013). Le tableau suivant (Tableau 1) reprend des caractéristiques principales de ces deux formes de stratégie RSE.

Caractéristiques	Stratégie RSE Intégrée	Stratégie RSE Périphérique
Lien avec le cœur de métier (compétences clés et activité principale)	S'appuie sur les compétences de base de l'entreprise et est en lien direct avec son cœur d'activité.	Pas de liens directs avec l'activité principale ; actions menées en dehors du cœur de métier de l'entreprise.
Intégration dans la stratégie et les opérations	Fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et de ses opérations quotidiennes (incluse dans les décisions et processus internes).	N'est pas intégrée aux processus stratégiques ni aux opérations journalières de l'organisation (démarche parallèle, additionnelle).
Ancrage organisationnel (gouvernance de la RSE)	Diffusée dans l'organisation existante : pas de département RSE séparé, les initiatives sont pilotées au sein des unités d'affaires et fonctions existantes.	Portée par une entité dédiée et séparée en marge de l'organigramme principal (service RSE isolé ou fondation d'entreprise).
Type d'actions menées	Actions intégrées au modèle d'affaires : innovations durables sur les produits, procédés ou « business model », amélioration des pratiques internes (chaîne de valeur) créant de la valeur partagée (économique et sociétale).	Actions à visée philanthropique ou caritative : dons, mécénat, bénévolat, <u>sponsoring</u> , etc., sans impact direct sur les produits/services ou le modèle économique de l'entreprise.
Perception par les parties prenantes externes (image, crédibilité)	Perçue comme authentique et crédible. Étant cohérente avec l'activité de l'entreprise, elle renforce la confiance du public et l'identification des consommateurs aux valeurs de l'entreprise.	Peut susciter du scepticisme. Si déconnectée du cœur d'activité, elle risque d'être vue comme du "greenwashing", entraînant méfiance du public ou réactions négatives (atteinte à la réputation).
Implication des salariés	Forte mobilisation interne : les employés intègrent la RSE dans leur travail quotidien, donnant du sens à leur mission et renforçant leur fierté d'appartenance.	Impliquant peu les employés hors de l'équipe dédiée.
Horizon temporel et engagement dans la durée	Démarche inscrite sur le long terme : la RSE évolue avec la stratégie de l'entreprise et reste en place même en période difficile (considérée comme essentielle à la performance globale).	Actions souvent ponctuelles ou temporaires : les initiatives peuvent être abandonnées ou réduites en cas de contraintes économiques, étant jugées non essentielles au cœur d'activité (engagement moins pérenne).
Mesure de la performance RSE (mesure et suivi)	Intégrée aux outils de gestion stratégiques : indicateurs RSE inclus dans le tableau de bord de l'entreprise aux côtés des indicateurs financiers, qualité, etc. (vision de performance globale).	Dissociée des indicateurs stratégiques : les résultats RSE sont suivis séparément (rapport spécifique) et n'affectent pas directement les KPI de pilotage du business (la RSE n'entre pas dans l'évaluation courante de la performance économique).

Tableau 1 : Caractéristiques de la RSE intégrée vs la RSE périphérique. Réalisation personnelle basée sur la littérature scientifique suivante : (Aguinis & Glavas, 2013; Gond et al., 2012; Maon et al., 2009, 2010; Yang et al., 2025).

Bien que le modèle d'Aguinis et Glavas (2013) soit une bonne base pour définir une stratégie RSE transformatrice, il semble pertinent d'introduire un second modèle issu d'un autre courant de pensées : la RSE substantielle qui vient en opposition à la RSE symbolique.

Là où le modèle d'Aguinis et Glavas (2013) étudie l'implémentation de la RSE sous l'angle du degré d'intégration stratégique et opérationnelle et la manière dont elle est imbriquée dans l'entreprise, la vision qui oppose la RSE substantielle à la RSE symbolique s'intéresse plutôt à l'authenticité de la démarche RSE. Ce courant étudie le degré de congruence entre discours et actions (Donia et al., 2017). Cette différence est légère mais permet d'obtenir plus de nuance pour identifier les stratégies RSE transformatrices de celles qui ne le sont pas.

En effet, la RSE substantielle est présentée dans la littérature scientifique comme une démarche authentique et dénuée de recherche d'intérêts. L'entreprise qui adopte une RSE dite substantielle se concentre sur la cause ou le bien commun plutôt que sur des gains pour elle-même (Donia et al., 2017). En termes de résultat final, elle rappelle la vision de RSE intégrée, seulement elle en diffère légèrement car une démarche qui est sincère, peut en fait être périphérique. *« Notre catégorisation diffère également de la RSE substantielle versus symbolique (...) qui est basée sur le degré de congruence entre les intentions et les actions. Par exemple, Arya et Zhang (2009) ont fourni une illustration de la RSE substantielle en Afrique du Sud, où le transfert d'une grande part à des investisseurs Noirs par une entreprise détenue par des Blancs a été perçu comme authentique (c'est-à-dire, de la RSE substantielle) ; cependant, la RSE n'était pas intégrée car elle n'était pas liée aux opérations et pratiques quotidiennes de l'entreprise. »* (Aguinis & Glavas, 2013, p. 316) [traduit avec DeepL].

La RSE symbolique, quant à elle, est définie comme un choix réalisé par l'organisation (Vo et al., 2022) ou la RSE est instrumentalisée pour servir l'image de l'entreprise. La RSE sert alors à impressionner l'opinion publique, faire bonne figure et à se donner bonne conscience (Donia et al., 2017).

Dans leur étude, Donia et al. (2017) ont développé une échelle de 14 critères qui capte, du point de vue des employés, dans quelle mesure les actions de RSE de leur organisation

sont substantielles ou symboliques. Bien que son implication soit spécifique aux employés, cette échelle demeure intéressante dans notre étude car elle définit les critères permettant d'identifier si une démarche est substantielle ou symbolique. Ci-dessous, le tableau 2 représente l'échelle issue de l'étude citée.

<i>Substantive CSR</i>		
1.	_____	Because it cares about what happens to the community in which it operates (both domestic and internationally, if operating globally).
2.	_____	Because it cares about what happens to external actors it does business/interacts with.
3.	_____	Because it wants to help solve problems in the community.
4.	_____	Because it has a genuine interest in the welfare of external individuals affected by its practices (i.e. such as the local community in which it operates).
5.	_____	Because it feels it is important to help those in need.
6.	_____	Because it wants to help external actors it does business/interacts with in any way it can.
7.	_____	Because it values a role of interacting with the community.
8.	_____	Because it takes on the needs of the community and external individuals as its own.
<i>Symbolic CSR</i>		
1.	_____	To avoid looking bad in front of others.
2.	_____	To look good relative to its competitors.
3.	_____	To look better than its competitors.
4.	_____	To avoid criticism from the media and/or external actors it does business/interacts with.
5.	_____	To appear to be an ethical company.
6.	_____	To impress its employees as caring for those outside the company.

Tableau 2 : La responsabilité sociétale des entreprises – Échelle des critères de la RSE substantielle et symbolique. Source : (Donia et al., 2017, p. 111).

L'importance du contexte culturel des entreprises

D'après les théories présentées dans la section précédente, nous pourrions tirer comme conclusion que la RSE transformatrice serait l'ensemble des pratiques RSE qui répond à la fois aux critères de la RSE intégrée ainsi qu'à la définition de la RSE substantielle. Toutes autres combinaisons seraient dès lors à considérer comme non-transformatrices.

Cependant, la culture d'entreprise joue un rôle important à ce sujet car, selon la maturité de l'entreprise en matière RSE, certaines actions peuvent être considérées différemment. Le développement de la RSE doit être envisagé comme un processus non-linéaire, marqué par des avancées, des ajustements et parfois des retours en arrière. Cela veut dire qu'il est

possible qu'une entreprise soit dans une démarche de RSE intégrée tout en ayant encore une partie de ses pratiques qui ne répondent pas aux critères de la RSE intégrée (Maon et al., 2010). De plus, des tensions internes autour de la RSE émergent souvent d'un écart culturel entre les valeurs proclamées et les logiques managériales effectives (Donia et al., 2017; Vo et al., 2022). Ce décalage peut être un moteur de transformation, lorsqu'il engendre des controverses internes ou des apprentissages organisationnels (Christensen et al., 2013).

Le potentiel de transformation des ODD en entreprise

Les cibles et indicateurs : analyse critique

Nous avons vu dans la section précédente que la RSE intégrée repose notamment sur la mesure de la performance durable. En effet, « what gets measured get managed » (Drucker, s.d.), littéralement en français « ce qui est mesuré est contrôlé ». Cette idée résume l'importance stratégique des indicateurs de mesure dans tout processus d'évaluation. Dans le contexte du développement durable, cette logique prend une dimension particulière : sans indicateurs, les objectifs fixés – aussi ambitieux soient-ils – demeurent difficilement opérationnalisables (Mata-Lima et al., 2016).

Afin de permettre l'accomplissement et le suivi des progrès accomplis dans la mise en œuvre des 17 Objectifs de développement durable, ces derniers ont été déclinés en 169 cibles spécifiques accompagnées, en 2025, d'un total de 251 indicateurs mondiaux. Cependant, 13 d'entre eux se répètent en s'appliquant à 2 voire 3 cibles différentes rapportant le total à 234 indicateurs uniques mondiaux (Nations Unies, s. d.-e).

Les 169 cibles agissent comme des sous-objectifs permettant d'atteindre l'objectif global auquel elles sont reliées. Elles sont classées en deux catégories : celles qui concernent les résultats (exprimées par des chiffres, par exemple « 5.1 Mettre fin, dans le monde entier, à toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes et des filles. ») et celles qui concernent les moyens de mise en œuvre (exprimées par des lettres minuscules, par exemple « 16.b Promouvoir et appliquer des lois et politiques non discriminatoires pour le développement durable ») (Nations Unies, 2015).

Cependant, les cibles restent pour la plupart trop vagues et qualitatives ce qui laisse beaucoup de place à l'interprétation et empêche leur intégration aux seins des

organisations (Biermann et al., 2017). Par exemple, la cible 1.4⁵ évoque l'accès aux « services de base » ou aux « nouvelles technologies », sans jamais en définir clairement en quoi cela consiste (MacFeely, 2020). Cette imprécision sème la confusion sur les attentes et complique la mesure des progrès. Les statistiques produites sont dès lors influencées par des interprétations variables selon les contextes culturels, politiques et économiques (Mair et al., 2018). De plus, il n'existe pas réellement de liens clairs entre les cibles de résultats et les cibles de moyens de mise en œuvre. Ces dernières ne sont pas assez bien conceptualisées et manquent de consistance dans leur formulation (Bartram et al., 2018).

Pour assurer le suivi des progrès, les cibles ont été accompagnées de 234 indicateurs uniques permettant de rendre concret chaque objectif, en mesurant l'évolution des efforts dans chacune des cibles (Mair et al., 2018; Nations Unies, s. d.-e). A leur création, l'ensemble des indicateurs étaient classés parmi trois catégories - Tiers 1 à 3 -, selon le degré de robustesse méthodologique et de disponibilité des données. Ils sont ré-évalués chaque année et, en 2025, plus aucun indicateur n'est classé au tiers 3, celui regroupant les indicateurs dépourvus de méthodologie définie (Nations Unies, s. d.-b).

Néanmoins, la pertinence de certains indicateurs est contestée par la communauté scientifique. En effet, mesurer la durabilité est un processus délicat. Simon Bell et Stephen Morse – dont le travail a été résumé par Milicevic (2008) – montrent que le développement durable est une notion difficile à définir et à quantifier, car ce qui est considéré comme « durable » dépend de facteurs sociaux, culturels et territoriaux. De plus, la durabilité est systémique : ses dimensions sociales, environnementales et économiques sont interconnectées et reposent sur des interactions complexes. Quantifier cette complexité revient en fait à la réduire afin de simplifier le sujet. Ils n'en représentent donc

⁵ Cible 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. » (Nations Unies, 2015)

plus les problèmes clés et ce, dû à la perte d'informations issue de la simplification (Mair et al., 2018).

Par conséquent, les indicateurs ne doivent pas être vus comme des reflets objectifs d'un système, mais comme l'expression de la manière dont un groupe conçoit ce système – ce qui, dans le cas des ODD, ouvre la porte à des biais idéologiques, politiques ou économiques dans leur élaboration (Mair et al., 2018).

Cette limite se traduit par exemple avec l'utilisation du Produit Intérieur Brut (PIB) comme indicateur de référence pour 17 indicateurs couvrant 9 objectifs et 15 cibles, alors même que la majorité de ces cibles ne mentionnent pas explicitement le PIB dans leur formulation. Ce décalage contribue à déformer l'intention initiale portée par ces cibles, en les réorientant implicitement vers des logiques de croissance économique dans cet exemple (Kim, 2023).

Cette critique s'applique particulièrement au monde de l'entreprise car la transposition directe des cibles et indicateurs dans le contexte organisationnel s'avère limitée. En effet, leur orientation macroéconomique les rend difficilement exploitables pour des entreprises cherchant à aligner leur stratégie RSE sur les ODD. De plus, le volume même des indicateurs constitue un frein : avec plus de 230 mesures potentielles, les organisations sont confrontées à une surcharge informationnelle qui peut nuire à l'appropriation du cadre (Moratis et al., 2024).

Certains chercheurs appellent donc à une rationalisation drastique du cadre (Kubiszewski et al., 2022). À l'inverse, Kim (2023) fait valoir que 62 % des cibles ne sont mesurées que par un seul indicateur, ce qui limite leur représentativité. La moyenne globale est de 1,5 indicateur par cible – un chiffre qu'il juge insuffisant pour refléter la complexité des enjeux des ODD. La figure 3 illustre ce point. Nous y voyons par exemple que l'ODD 14 « Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable » n'est représenté que par des cibles suivies que par un seul indicateur.

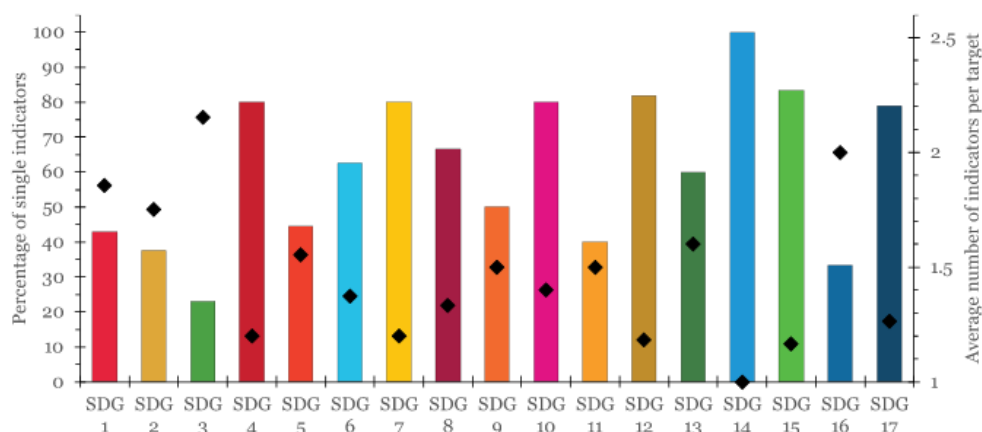


Figure 3 : le pourcentage des cibles mesurées qu'avec un seul indicateur (les barres) et le nombre moyen d'indicateurs mesurant chaque cible (les points). Source : (Kim, 2023, p. 64).

Des objectifs trop vastes ?

Pour compenser le caractère « trop vastes » des ODD, les entreprises priorisent les objectifs sur base de leur analyse de matérialité⁶. En effet, un des avantages perçus par les entreprises est leur caractère « matériel ». Ils aident les entreprises à comprendre les enjeux du développement durable et à prioriser ceux sur lesquels elles ont le plus d'impact (Moratis et al., 2024; Schönherr et al., 2017).

Cependant, selon le degré de sincérité et de sérieux qu'elles y mettent, cela peut ouvrir la voie au « greenwashing » ou à un autre phénomène : le « cherry-picking ». Il apparaît lorsque les entreprises choisissent des objectifs plus faciles à atteindre, sans rapport avec leur cœur d'activité et sans lien avec l'aspect sur lequel l'entreprise a le plus mauvais impact (PwC, 2015). Une étude s'est intéressée à ce phénomène et souligne l'importance de hiérarchiser les ODD, en priorisant les objectifs qui sont significatifs et cohérents avec le cœur d'activité de l'entreprise (Mhlanga et al., 2018).

Ce besoin de prioriser les ODD pour les entreprises provoque un déséquilibre au niveau des objectifs priorisés. Ce propos est illustré par la figure 4 où l'on voit que l'objectif 14 est perçu comme une priorité pour seulement 11% des entreprises européennes. Cela va à l'encontre du principe inhérent aux ODD selon lequel ils doivent être perçus comme un « tout intégré et indivisible » mais cette contradiction semble nécessaire (Linnerud et al., 2019).

⁶ Il s'agit d'un outil destiné aux entreprises permettant de hiérarchiser leurs enjeux RSE (Gonidec, 2022).

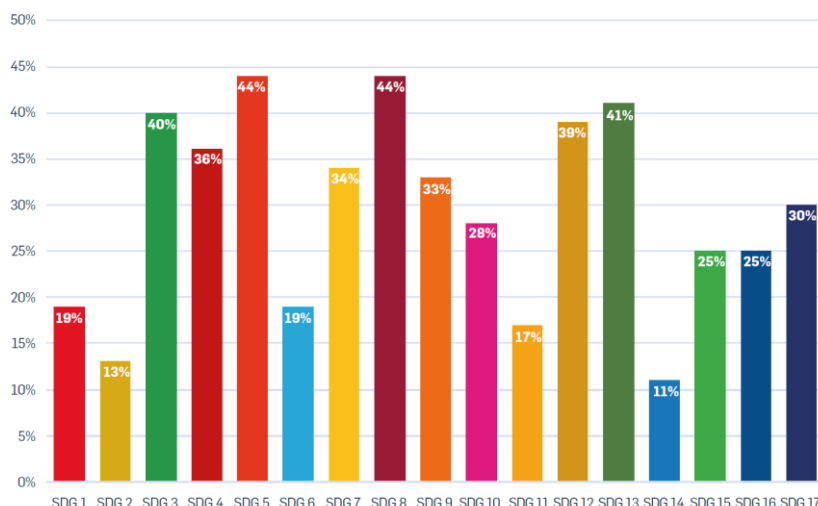


Figure 4 : Priorisation des Objectifs de developpement durable par les entreprises européennes.

Source : (UNGC, 2024).

Autres avantages et freins

Une étude menée en 2018 auprès d'environ 250 entreprises à travers le monde a identifié que les avantages les plus importants quant à l'intégration des ODD au sein des répondants étaient « d'établir de meilleur stratégie durable », « de favoriser l'innovation pour trouver des solutions aux problèmes sociétaux » et « un gain en réputation » (WBCSD, 2018).

Malgré leur importance et leur caractère universel, les ODD ont du mal à trouver leur place dans l'ensemble des départements des entreprises. Les études observent une fragmentation organisationnelle en matière de durabilité. Cette fragmentation représente un obstacle à l'intégration cdes ODD de manière transformatrice au sens de la définition de Maon et al. (2010) utilisée précédemment dans ce travail. En effet, l'étude menée par WBCSD⁷ (2018) a montré que les départements de la durabilité et de la communication étaient ceux les plus engagés et informés en matière des ODD. Au contraire, le département des Finances est reconnu comme le moins impliqué avec le département de R&D.

Cela suggère donc que les entreprises ont du mal à intégrer les ODD de manière transversale car elles font face à certains blocages en interne. 48% des entreprises citent que le manque de compréhension de la démarche d'intégration des ODD est un réel frein pour elles car les départements non-RSE peinent à intégrer les démarches RSE (WBCSD,

⁷ World Business Council for Sustainable Development

2018). Cela peut s'expliquer par le fait que les ODD ont tendance à être plutôt perçus comme un coût additionnel plutôt que comme des leviers de croissance (WBCSD, 2018). Ce point soulève une certaine tension présente chez les entreprises entre la logique de profit court terme et les engagements en durabilité long terme. C'est une contrainte opérationnelle majeure inhérente aux ODD, dont l'horizon est posé à 2030 (Palau-Pinyana et al., 2024).

Problématique et question de recherche

Question de recherche

La littérature nous montre que les Objectifs de développement durable ont été étudiés en profondeur sous leurs différents aspects théoriques positifs et négatifs. Il en est ressorti qu'ils avaient été créés avec la volonté de transformer le monde, et donc d'initier des comportements transformateurs au sein des entreprises qui les intègrent (Biermann et al., 2017; Caron & Châtaigner, 2017; De Milly, 2016; Fukuda-Parr, 2016; Giannetti et al., 2020; Hickel, 2019; Lidén, 2023; Swain, 2018).

Etant donné que les ODD s'adressent à tout le monde, les entreprises sont donc directement concernées par ceux-ci. Elles sont même considérées comme des acteurs majeurs pour leur réussite (UWE, s. d.-a). Cependant, il apparaît que les ODD sont de plus en plus délaissés par les entreprises belges au profit de nouveaux cadres de durabilité (Moratis et al., 2024). Avant de passer à la suite, qu'en est-il de ce référentiel qui a fait tant parler de lui ces dernières années ? Il nous apparaît dès lors pertinent de questionner l'aspect transformateur que les ODD ont pu avoir au sein des entreprises belges.

C'est pourquoi ce travail cherche à répondre à la question suivante : « **Dans quelle mesure les Objectifs de développement durable ont-ils transformé les pratiques des entreprises belges les ayant intégrés ?** »

Nous questionnons ici l'impact qu'ont eu les ODD sur les entreprises belges afin de voir s'ils ont provoqué des pratiques transformatrices au sein des entreprises. Par « pratiques » nous entendons toutes actions liées au modèle d'affaire de l'entreprise. Nous nous concentrerons exclusivement sur celles identifiées comme apportant une contribution à l'impact non-financier des entreprises belges. Nous utiliserons également le terme « d'actions » ou « initiatives » pour parler de ces pratiques. Nous distinguons dans l'analyse des pratiques type « concrètes » (i.e. réduction des émissions de CO2 scope 1 à 3) et « de moyens » (i.e. mesurer l'impact net). En parallèle de l'analyse des pratiques, nous nous intéresserons également au rôle que les ODD ont joué au sein des entreprises et comment ont-ils influencé les pratiques des entreprises belges.

Méthodologie

Caractéristiques de l'étude

Au vu de la nature du sujet étudié et de la question de recherche, une analyse qualitative a été effectuée, celle-ci permettant de capter plus de contexte.

Une des caractéristiques de ce type de recherche est qu'elle est inductive. Or « *Les méthodes qualitatives reposent sur une approche en partie inductive, (...), visant à favoriser les découvertes. Cela signifie qu'il ne sera pas indispensable (...) que vous ayez formulé des hypothèses avant de commencer à recueillir des données. Les hypothèses auront plutôt tendance à émerger de l'analyse des données.* » (Pelaccia, 2019).

Données utilisées

Entretiens semi-directifs

La première manière d'étudier la question s'est faite par le passage d'entretiens semi-directifs avec différentes personnes employées dans des entreprises belges. Un questionnaire a été préparé à l'avance (cf. appendice 2) et dirigeait les entretiens. Ceux-ci se déroulaient en distanciel par vidéoconférence ou en présentiel selon les préférences des personnes interviewées. Différentes personnes étaient visées lors de ces entrevues, principalement des personnes occupant des postes en lien avec la durabilité, le management, la RSE de l'entreprise. Toutes devaient avoir des compétences en matière de stratégie et de durabilité. Pour des raisons de pertinence, un deuxième entretien a, dans certains cas, été effectué avec un autre membre de la même entreprise.

Les questions reposaient sur la position, les décisions de l'entreprise vis-à-vis des ODD ainsi que sur les opinions personnelles de la personne au poste.

L'objectif de ces entrevues était notamment de questionner l'intégration des ODD au sein des entreprises belges et surtout l'impact de ces objectifs sur ces entreprises, de voir s'ils ont été transformateurs ou pourront l'être dans le futur. L'idée était aussi de pouvoir comparer les attitudes, comportements, opinions de chacune et de comprendre si une tendance était présente dans une direction ou dans une autre.

Rapports non financiers

Pour compléter les données récoltées via les entretiens, les rapports non financiers publiés par chacune des entreprises ont également été analysés. Ces rapports proviennent des sites internet respectifs de chacune des entreprises interviewées. En cas d'indisponibilité, un document ou rapport contenant les ODD et la politique de l'entreprise était recherché et utilisé. Ci-dessous, la liste des rapports utilisés :

Besix RED, Activity and ESG report, 2024

Carrefour Belgique, Document d'enregistrement universel, 2024

Guberna, Annual report, 2024

IBA, Rapport annuel, 2024

NGroup, Rapport d'impact, 2024

N-Side, Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable, 2023

Realco, Annual report, 2024

VO Group, Rapport RSE annuel, 2023

Sélection de l'échantillon

Plusieurs critères ont permis de sélectionner les organisations visées pour cette étude. Le caractère privé des organisations a été le premier critère de sélection. Le deuxième fut l'engagement dans la durabilité. En effet, chaque organisation devait déjà avoir entrepris des démarches ou montré un intérêt pour le développement durable. Aucun critère concernant les ODD en tant que tels n'a été émis et ce, dans un but de diversifier les points de vue sur ceux-ci. Enfin, toutes devaient avoir un siège en Belgique.

Récolte des données

Tout d'abord, l'extraction des données a permis de réaliser des tableaux de synthèses reprenant les données clés issues des interviews et des rapports. Ces tableaux mettent en avant le contexte dans lequel les entreprises belges interviewées évoluent ainsi que leur lien avec les ODD. Nous avons également rassemblé les opinions des personnes sur les ODD.

Ensuite, nous avons utilisé une matrice à quatre quadrants (Figure 5) pour étudier l'aspect transformateur des actions RSE des entreprises belges interviewées. Pour ce faire nous avons d'abord identifié les différentes actions RSE amorcées par les entreprises, pour ensuite les trier et conserver celles qui semblaient les plus importantes. Enfin, sur base des critères de la RSE intégrée vs périphérique (cf. Tableau 1, p.14) et des critères de RSE substantielle vs symbolique (cf. Tableau 2, p.16) nous avons pu déterminer à quel quadrant de la matrice appartient chacune des actions de chaque entreprise interrogée. L'utilisation des entretiens et des rapports non financiers a permis d'identifier les actions pour lesquelles les ODD ont joué un rôle déclencheur.

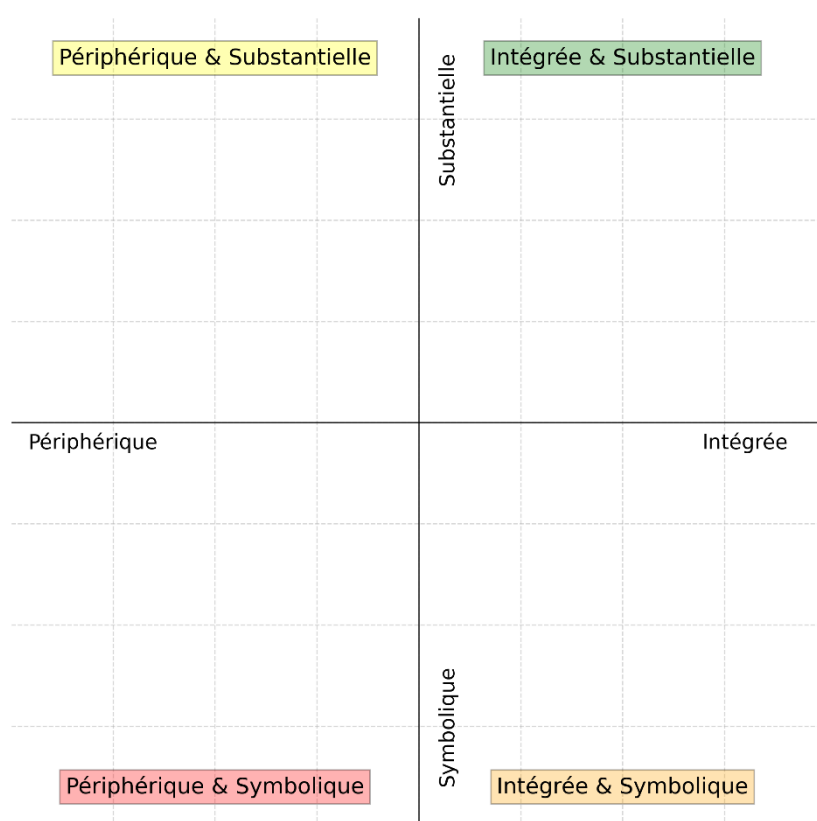


Figure 5 : Cadre théorique d'analyse des pratiques RSE – Matrice à quatre quadrants - réalisation personnelle inspirée des travaux d'Aguinis et Glavas (2013) et de Donia et al. (2017)

Analyses : Transformations des pratiques

Echantillon

Un total de vingt-deux organisations a été contactées par courriel à partir de novembre 2024. Neuf d'entre elles ont répondu : Besix RED, Carrefour Belgique, Guberna, IBA, N Group, N-Side, Realco, Velux et VO Group. Cependant, à la suite d'une réévaluation des

critères, une de ces neuf organisations a été exclue de l'analyse car sa stratégie de développement durable ne dépendait pas de la filiale belge de l'entreprise (Velux). Onze personnes ont été interrogées en vidéoconférence ou en présentiel. Plusieurs points de vue ont pu donc être récoltés, notamment par la diversité des secteurs d'activité et de l'ancienneté face aux ODD et au développement durable.

Analyses contextuelles : Profils des entreprises

Utilisation des ODD et de leurs outils par les entreprises

Les résultats de la première partie des entretiens sont repris dans le tableau 3.

Parmi les huit organisations interrogées, sept affirment utiliser les ODD. La plupart l'utilisent comme cadre, comme ligne directrice mais les trouvent trop généraux et mal adaptés pour les appliquer à l'échelle de leur entreprise. La seule entreprise (IBA) qui dit ne pas les utiliser explique les avoir utilisés au début (vers 2018) mais que l'échelle des ODD est trop grande, ils sont « trop high level ». Par conséquent, ils ne les utilisent plus aujourd'hui. N-Side reprend ce terme de « high level » mais les emploie néanmoins comme ligne directrices.

Toutes les entreprises étaient déjà engagées dans une démarche de développement durable avant de s'intéresser aux ODD. Besix RED et IBA ont initié leur démarches RSE dans les années 80, Carrefour Belgique et Realco vers la fin des années 90 - début 2000, NGroup en 2010, VO Group en 2015 et N-Side en 2019.

Le niveau de maturité vis-à-vis des ODD diffèrent également. Carrefour Belgique est la première à s'y être intéressée en ayant commencé à les utiliser en 2015, suivie par IBA en 2018, Guberna en 2019, NGroup, Realco et VO Group en 2020, Besix RED en 2022 et enfin, N-Side en 2023. Nous n'avons pas l'information pour Guberna.

N-Side est donc l'entreprise qui s'est lancée le plus récemment à la fois dans une stratégie RSE et dans l'intégration des ODD.

Une des sept entreprises (Carrefour Belgique) les utilisent plus passivement que les autres, c'est-à-dire que le lien entre leurs actions et les ODD n'est fait qu'une fois le choix des actions posé, il n'y a pas d'implémentation, aucune transformation n'a été ou n'est initiée par les ODD. Le directeur développement durable interviewé parle de mécanisme, de dynamique en « inside-out ». Pour ce qui concerne leur cœur de métier, VO Group

affirme suivre la même marche à suivre que Carrefour Belgique. Cependant, les ODD leur ont ouvert les yeux sur des impacts en dehors de leur cœur de métier, ce qui a provoqué la mise en place d'actions visant à répondre à ces impacts. Realco partage également ce point de vue mais utilise les ODD plus activement en tant qu'outil de communication.

En ce qui concerne les outils proposés par les ODD (cibles et indicateurs), ils ne sont que très peu utilisés. Carrefour Belgique et N-Side sont les seuls à se servir des cibles des ODD dans leur emploi des ODD. La démarche de Carrefour Belgique envers les cibles est la même que celle qu'ils adoptent pour les ODD, il s'agit plutôt d'une approche passive, les cibles ne sont pas employées comme tremplin de transformation. Chez N-Side, les cibles semblent être utilisées comme tremplin vers des actions, ils établissent un lien précis entre l'impact de l'entreprise, les cibles des ODD concernées et les actions à initier pour travailler sur cet impact. Pour ce qui est des indicateurs, aucune entreprise n'utilise ceux proposés par l'ONU. L'entrevue avec Guberna et leur site internet ne permettent pas de déterminer s'ils en utilisent et dans le cas échéant, lesquels. Les sept autres entreprises, quant à elles, utilisent toutes des KPI développés en interne et créent sur base d'outils disponibles ailleurs ou de conseils d'experts consultés dans le cadre de transformation. NGroup fait légèrement exception à cette règle car ils n'utilisent pas de KPI précis pour faire le lien entre objectif à atteindre et actions mise en place, mais ils utilisent des KPI spontanément selon les actions.

Toutes les entreprises, sauf Guberna, utilisent des référentiels autres que les ODD, d'autres certifications, celle qui revient le plus grand nombre de fois étant les normes ISO (6 fois), suivies de la certification B Corp, de la directive CSRD (5 fois) et du GRI (3 fois). Les autres ne sont mentionnées que par une ou deux des entreprises à chaque fois.

Tableau 3 : *Présentation des entreprises*

ENTREPRISE	DOMAINE / INDUSTRIE	FONCTION INTERVIEWÉ	DEPUIS QUAND DANS LE DD/LES ODD ?	UTILISATION DES ODD ?	UTILISATION DES CIBLES DES ODD ?	UTILISATION DES INDICATEURS DES ODD ?	UTILISATIONS D'AUTRES RÉFÉRENTIELS ?	MOT(S) POUR DÉFINIR LES ODD
BESIX RED	Construction, ingénierie	Responsable durabilité et ESG – ESG manager	1988/ 2022	Oui	Non	Non, création de KPI propres à l'entreprise	BREEAM, CO2 Performance Ladder, normes ISO, IOSH, silver medal EcoVadis, CSRD, Well	Direction
CARREFOUR BELGIQUE	Grande distribution	Directeur qualité du DD et de la responsabilité sociale	Fin des années 1990/ 2015	Oui (Groupe Carrefour)	Oui	Non, création de KPI propres à l'entreprise	GRI, Dow Jones Sustainability Indices, normes ISO, CSRD	Durabilité
GUBERNA	Gouvernance d'entreprise	Responsable de la formation continue	NA/ 2019- 2020	Oui	Non	Non, création de KPI propres à l'entreprise	Non	Prise de conscience
IBA	Santé, protonthérapie	Directeur du programme de DD	1986/ 2018- 2019	Non	Non	Non, création de KPI propres à l'entreprise	B Corp, CSRD, Fondation pour les Générations Futures, EcoVadis, normes ISO, GRI (avant)	Esthétiques et invisibles
N GROUP	Médias	Directrice RSE	2010/ 2020	Oui	Non	Non, quelques KPI internes	AKT for Wallonia, tentative B Corp, Tapio (bilan carbone)	Ligne directrice
N-SIDE	Consultance, pharmaceutique & énergie	CFO	2019/ 2023	Oui	Oui	Non, création de KPI propres à l'entreprise	B Corp, CSRD, SBTI, normes ISO	Nécessaire et général
REALCO	Biotechnologies	Chef de produit, intégratrice RSE et spécialiste en marketing	2000/ 2020- 2021	Oui	Non	Non, création de KPI propres à l'entreprise	GRI, CSRD, normes ISO, ECOCERT (inspiration par Ecovadis), B Corp	Outil (de com')
VO GROUP	Communication, événementiel	Responsable ESG et développement durable	2015/ 2020	Oui	Non	Non, création de KPI propres à l'entreprise (« My Impact Tool »)	Normes ISO, Circular Economy Tool Kit, EMAS, B Corp (en cours)	Cadre visuel

B Corp : certification B Corporation ; BREEAM : building research establishment environmental assessment method ; CFO : chief financial officer ; CSRD : corporate sustainability reporting directive ; DD : développement durable ; EMAS : eco-management and audit scheme or environmental management and audit scheme ; ESG : environmental, social, and governance ; GRI : global reporting initiative ; IBA : ion beam applications ; IOSH : institution of occupational safety and health ; ISO : international organization for standardization ; KPI : key performance indicator ; ODD : objectifs du développement durable ; RSE : responsabilité sociétale des entreprises ou responsabilité sociale des entreprises ; SBTi : science based targets initiative

Perceptions et opinions – le rôle des ODD

Toutes les entreprises voient l'utilité des ODD dans leur fonction de cadre, de structure, du fait qu'ils posent les bases qui permettent un travail plus en profondeur par la suite avec d'autres outils. Certaines entreprises parlent d'aide à initier les actions et les changements plutôt que de moteurs de transformation. D'ailleurs, aucun mot en lien avec la « transformation » n'a été utilisé par aucun des interviewés pour décrire les ODD. Le principal obstacle à cela vient, d'après eux, du fait que les ODD sont trop vastes et trop vagues.

La notion de « langage commun » est également mentionnée à de nombreuses reprises. Par leur renommée et le fait que, dans le monde du développement durable, c'est un des concepts les plus connus et utilisés, les entreprises s'appuient sur cet aspect pour informer et/ou former les actionnaires, le personnel, les clients, etc. Plusieurs entreprises s'aident également de l'esthétique, du visuel et de la vulgarisation des ODD pour leur communication, leurs rapports annuels et leurs formations.

Un autre reproche aux ODD vient du ressenti qu'ils ne sont pas adaptés à tout le monde, ici notamment les PME en particulier. Une des entreprises (Realco) les mentionne comme étant mieux adaptés à des échelles plus grandes telles que les États, les organisations nano-gouvernementales et gouvernements politiques. Il y a un sentiment que les objectifs ne sont pas adaptés à la réalité du terrain de certaines entités. N-Side et Besix Red ont également exprimé ce ressenti.

Toutes les personnes interrogées ont mentionné que les ODD ne sont pas assez concrets, pas facilement actionnables dans leur entreprise. Elles abordent toutes plus ou moins précisément que les ODD n'étaient pas assez adaptés à leur entreprise pour être utilisés seuls. Le cas de N-Side est un peu différent car cette entreprise a établi une feuille de route claire et précise par rapport aux ODD mais cette stratégie semble être très en dehors du cœur d'activité de l'entreprise et portée uniquement par quelques employés en interne. Pour N-Side, la durabilité s'exprime surtout au travers d'autres cadres de durabilité estimés plus concrets.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des ODD perçus par les entreprises

ENTREPRISE	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
BESIX RED	• A l'échelle internationale • Cadre général • Donner une direction • Langage commun entre les parties prenantes, vulgarisateurs • Précurseurs • Aide à la prise de conscience mais pas moteurs	• Pas concrets, pragmatiques pour l'entreprise • Trop long, chronophage pour quelqu'un dont ce n'est pas le métier • Ne se suffisent pas à eux-mêmes, pas assez précis
CARREFOUR BELGIQUE	• Langage commun • Cadre théorique, base fondamentale • Aide à la prise de conscience • « Ils ont le mérite d'exister » • Rôle de référentiel • Ouvre les yeux sur l'importance de la collectivité	• Trop théorique, « pour les employés, c'est du blabla » • Sous-utilisés, manque de visibilité • Pas suffisants pour passer à l'action • Pas assez généralisés au plus grand nombre • Superficiels
GUBERNA	• Aide à la prise de conscience • Premier cadre • Rôle d'information, de référence	• Trop généraux • Les moyens des entreprises étant très différents, les ODD sont trop globaux et pas assez individualisés • Pas suffisants pour passer à l'action
IBA	• Rôle d'information • Cadre global • Visuels, esthétiques • Bien au début • Cadre global	• Invisibles • Objectifs trop hauts, pas réalistes à l'échelle des entreprises • Manque de clarté, pas explicites ni concrets • Peu actionnables pour l'entreprise • Dépassés, insuffisants
NGROUP	• Langage commun • Structure • Vision globale • Direction claire • Inspiration • Connus, visuels	• Indicateurs peu parlants • Pas moteurs de changement • Manque de mesures claires
N-SIDE	• Apporter de la clarté • Aide à la prise de conscience • Placer une méthodologie • Cadre important	• Cadre trop générique • Pas toujours pertinents à l'échelle des entreprises • Pas moteurs de changement, utilisation limitée • Objectifs trop hauts
REALCO	• Langage commun • Structure • Direction, ligne conductrice • Apporter de la réassurance	• Pas adaptés pour toutes les entreprises (PME) • Pas moteurs de changement
VO GROUP	• Initiateur de réflexion et discussion • Cadre de référence • Aide à la prise de conscience • Moyen de communiquer facile • Visuels • Aide pour les autres cadres	• Trop vastes, généraux • Pas assez précis, concret pour les entreprises • Pas adaptés à la réalité des entreprises (PME) • Utilisation limitée

Les ODD priorisés par les entreprises

Le tableau 5 illustre l'implication des entreprises étudiées dans chacun des 17 Objectifs de développement durable. Tous sont repris dans les rapports annuels disponibles sur leur site internet respectif.

On constate que toutes les entreprises considèrent qu'elles utilisent les ODD sauf IBA qui n'en fait pas mention en 2024. Seul Carrefour Belgique fait référence à l'ensemble des 17 objectifs. Les six autres entreprises ont priorisé ceux qui étaient les plus pertinent par rapport à leur cœur d'activité.

Tableau 5 : ODD travaillés par les entreprises interviewées

ODD / Entreprise	1 PAU- VITÉ	2 FAIM «ZÉRO»	3 BONNE SANTÉ ET BIEN-ÊTRE	4 ÉDUCATION DE QUALITÉ	5 ÉGALITÉ ENTRE LES SEXES	6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT	7 ÉNERGIE PROPRE ET NON CROÛT ANTHROPIQUE	8 TRAVAIL DÉCENT ET CROISSANCE ÉCONOMIQUE	9 INDUSTRIE, INNOVATION ET INFRASTRUCTURE	10 INÉGALITÉS RÉDUITES	11 VILLES ET COMMUNAUTÉS DURABLES	12 CONSOMMATION ET PRODUCTION RESPONSABLES	13 MESURES RELATIVES À LA LUTTE CONTRE LES CHANGEMENTS CLIMATIQUES	14 VIE AQUATIQUE	15 VIE TERRESTRE	16 PAIX, JUSTICE ET INSTITUTIONS EFFICACES	17 PARTENARIATS POUR LA RÉALISATION DES OBJECTIFS
BESIX RED			X	X	X	X		X	X		X	X	X			X	X
CARREFOUR BELGIQUE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
GUBERNA				X				X	X	X	X	X	X			X	X
IBA																	
N GROUP	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
N-SIDE	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	
REALCO			X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X		X
VO GROUP	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X		X	X	X

Analyses de la transformation directe au sein des entreprises

Cette section sert à exposer les résultats de l'analyse des actions individuelles de chaque entreprise interviewée. Nous avons procédé en suivant la démarche expliquée dans la section dédiée à la méthodologie. Selon les entreprises et les données disponibles, nous avons identifié des pratiques type « action concrètes » (i.e. décarbonisation des bâtiments) et des pratiques type « de moyen » (i.e. mesure de l'impact net).

Analyses des actions

Chez Besix RED, les neuf actions retenues sont intégrées. Quatre sont symbolique et cinq sont substantielles. Une seule action découle des ODD et est substantielle. Illustration en figure 6.

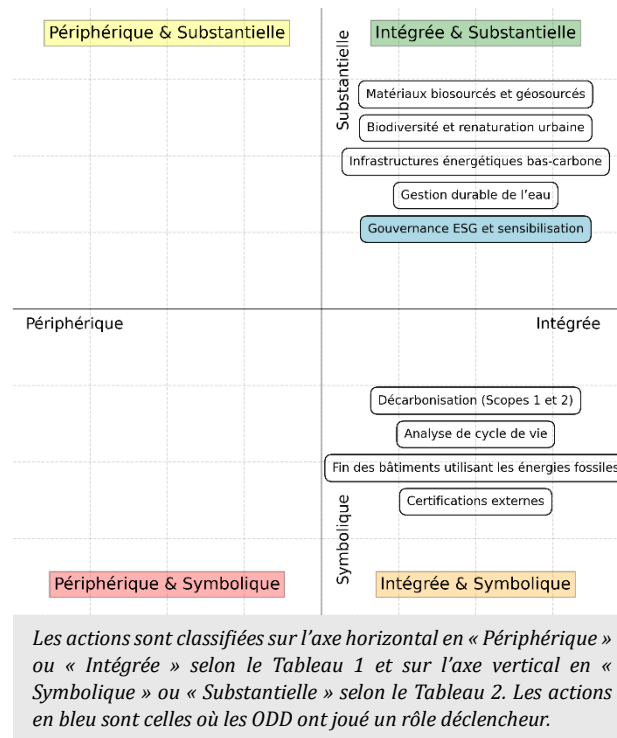


Figure 6 : Matrice à quatre quadrants des actions de Besix RED.

Chez Carrefour Belgique, sept actions sont intégrées et substantielles. Une seule est intégrée et symbolique. Aucune action ne découle des ODD. Illustration en figure 7.

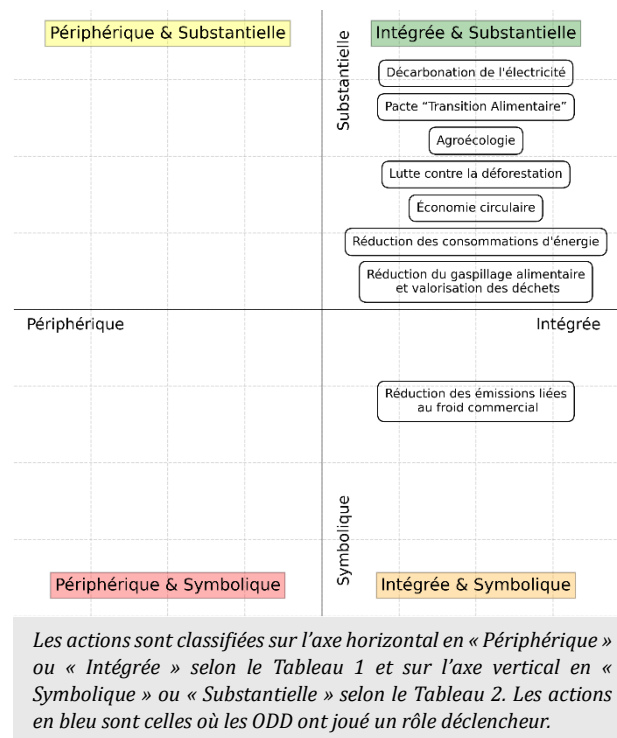


Figure 7 : Matrice à quatre quadrants des actions de Carrefour Belgique.

Chez Guberna, les actions sont plutôt intégrées et substantives dont deux découlent des ODD. Illustration en figure 8.

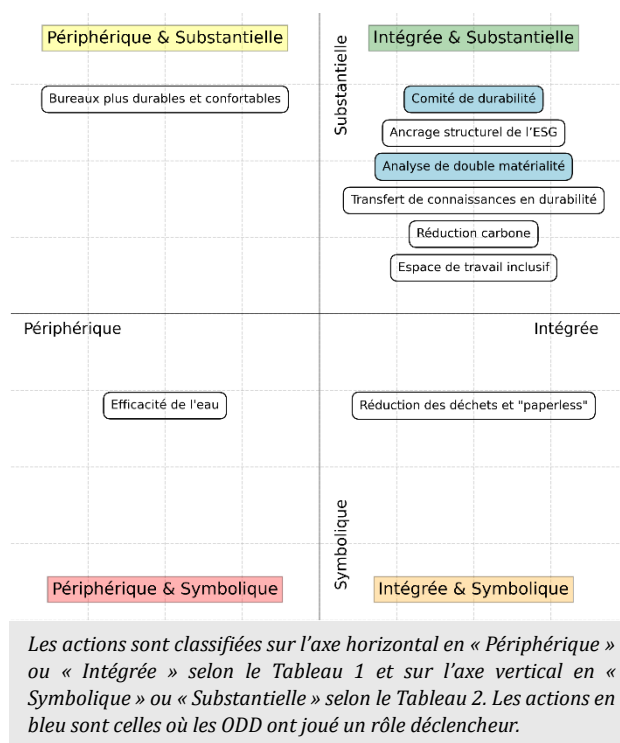


Figure 8 : Matrice à quatre quadrants des actions de Guberna.

Chez IBA, toutes les actions sont intégrées et substantielles sauf une qui est périphérique et symbolique. Aucune action ne découle directement des ODD. Illustration en figure 9.

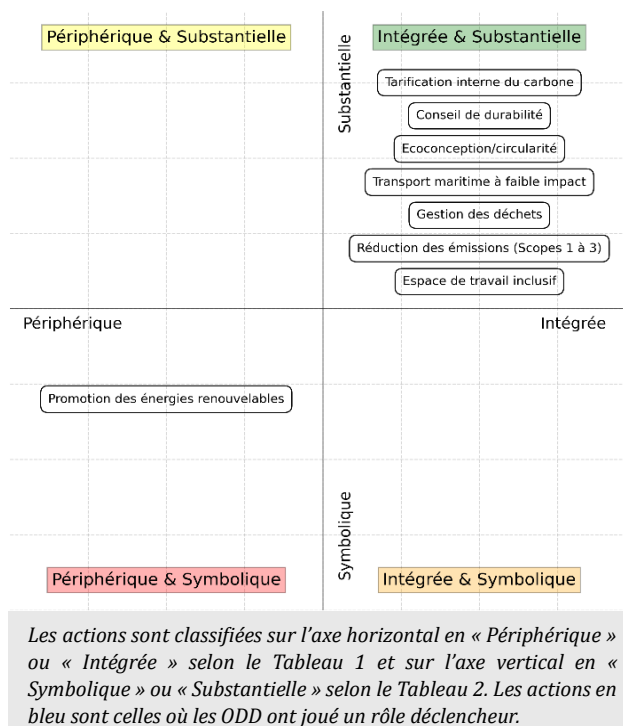


Figure 9 : Matrice à quatre quadrants des actions d'IBA.

Chez NGroup, il y a cinq actions intégrées et substantielles contre quatre périphériques dont une symbolique et trois substantielles. Deux actions ont été déclenchées par les ODD,

Les deux sont périphériques mais l'une est substantielle et l'autre symbolique. Illustration en figure 10.

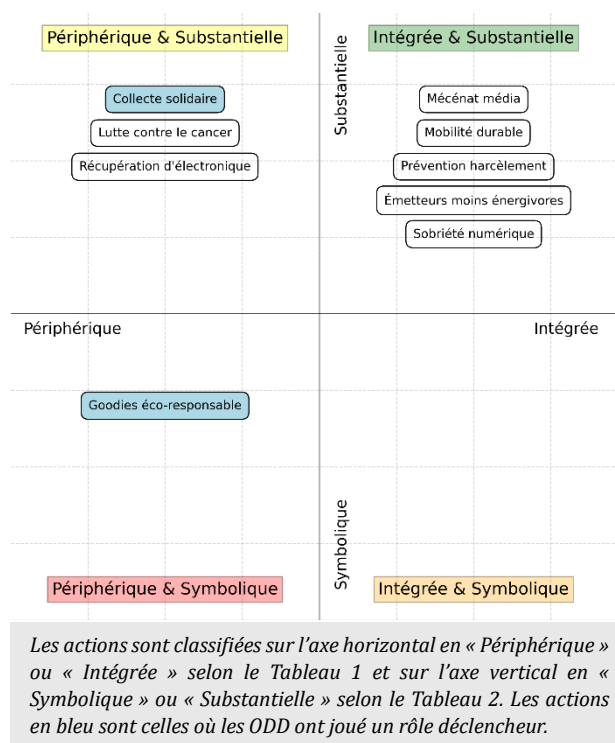


Figure 10 : Matrice à quatre quadrants des actions de NGroup.

Chez Realco, six actions sont intégrées et substantielles parmi les huit retenues. Les deux autres sont périphérique, l'une substantielle et l'autre symbolique. Aucune action ne découle des ODD. Illustration en figure 11.

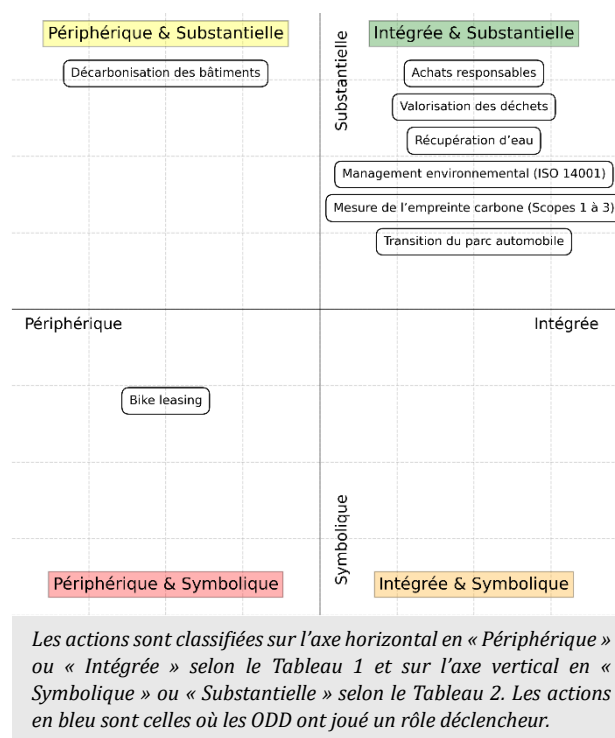


Figure 11 : Matrice à quatre quadrants des actions de Realco.

Chez VO Group, les actions retenues sont plutôt intégrées et substantielles. Les seules actions qui ne le sont pas ont toutes été déclenchées par les ODD. Illustration en figure 12.

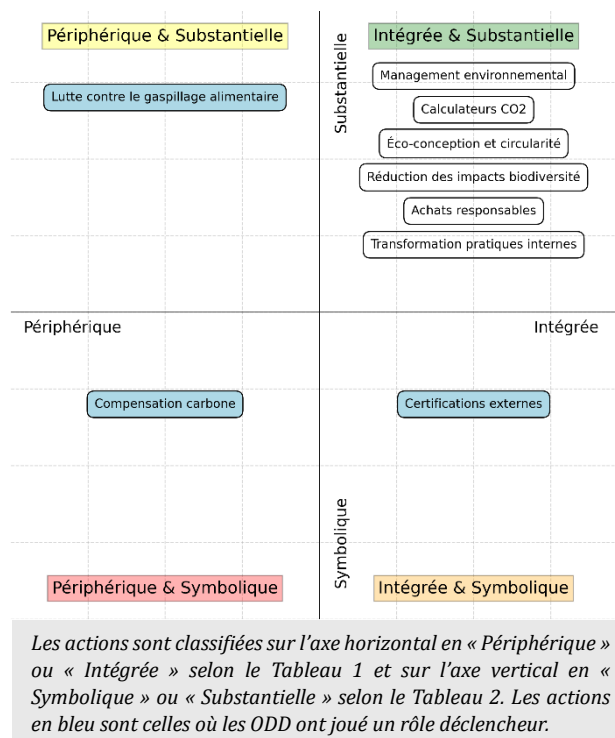


Figure 12 : Matrice à quatre quadrants des actions de VO Group.

Chez N-Side, les cinq actions retenues sont intégrées. Trois sont substantielles et deux sont symboliques. Illustration en figure 13.

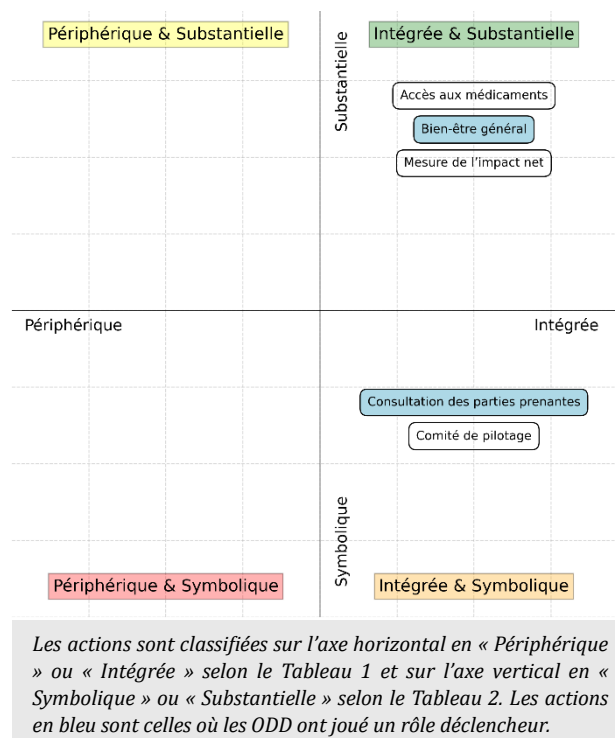


Figure 13 : Matrice à quatre quadrants des actions de N-Side.

Analyse de l'impact direct des ODD

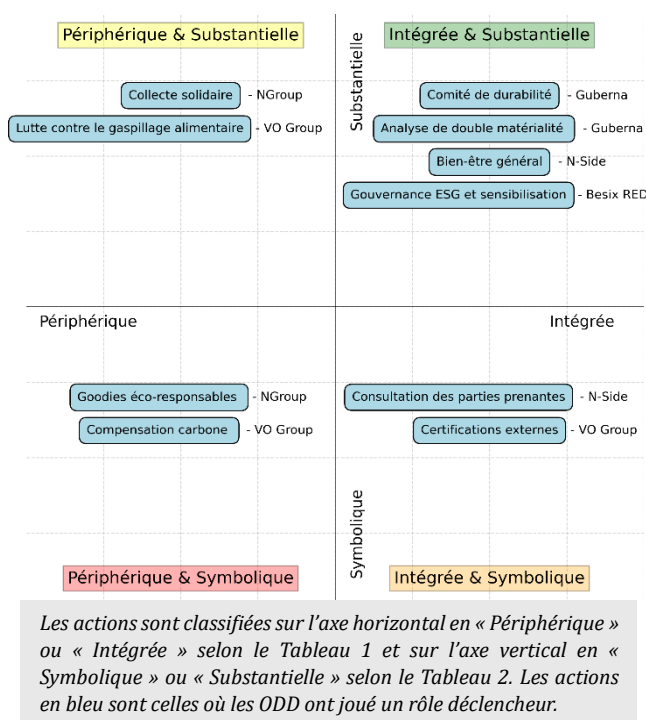


Figure 14 : Matrice à quatre quadrants de toutes les actions où les ODD ont joué un rôle déclencheur. Toutes entreprises confondues.

Nous constatons que parmi les huit organisations, cinq ont affirmé que des actions avaient été déclenchées à la suite de l'implémentation des ODD, pour un total de 10 actions. Sur les quatre actions transformatrices, seule une est une action concrète, les trois autres étant des pratiques de moyens. En d'autres mots, parmi les sept actions concrètes déclenchées par les ODD, une seule est considérée comme transformatrice.

Résultats des matrices

On observe que parmi les 45 actions transformatrices (sur 65 actions répertoriées au total), seulement quatre ont été identifiées comme ayant été déclenchée par l'intégration des ODD. Seulement 11 actions sont périphériques dont cinq sont symboliques. Pour toutes les entreprises, les actions analysées sont majoritairement transformatrices (i.e. intégrées et substantielles). Un total de neuf actions sont symboliques et intégrées.

On constate également que les ODD n'ont déclenché aucune action (transformatrice ou non) au sein des entreprises dont presque toutes les actions sont transformatrices, à savoir Carrefour Belgique, IBA et Realco.

Les résultats exhibent aussi l'importance de classer les actions selon quatre quadrants. En effet, si nous considérons que les actions intégrées sont « bonnes » et les périphériques

« mauvaises » et que les actions substantielles sont « bonnes » et les symboliques « mauvaises », alors, si ces deux échelles étaient cohérentes, toutes les actions devraient soit se trouver dans le quadrant « Intégrée & Substantielle » soit dans le quadrant « Périphérique & Symbolique ». C'est le cas pour 50 des 65 actions. Les 15 autres actions échappent à cette cohérence, mais notre matrice à quatre quadrants permet donc de capturer cette subtilité.

Discussions

Discussions transversales et hypothèses

Nous avons observé au travers de nos matrices que seules quatre actions des 45 analysées comme transformatrices ont été identifiées comme ayant été déclenchées par les ODD. De plus, on constate que la transformation induite par les ODD concerne davantage des actions « de moyens » dont une seule action concerne un changement concret opérationnel et trois sont des actions de moyens. En parallèle, nous observons que, dans notre échantillon, il y a une forte présence d'actions transformatrices (45 sur 65). Cependant, les ODD apparaissent très rarement comme l'élément déclencheur de ces actions transformatrices.

Les ODD et actions transformatrices

Lorsque l'on se penche à nouveau sur nos matrices, et plus particulièrement la figure 14, on a le sentiment que les ODD déclencheraient plus facilement des actions périphériques et/ou symboliques. De fait, sur les 10 actions déclenchées par les ODD, six sont soit périphériques, soit symboliques, soit les deux. Sur 20 actions ayant les mêmes caractéristiques, six ont donc été déclenchées par les ODD. La proportion entre « déclenchée par les ODD » et « pas directement impactée par les ODD » étant plus importante que pour les actions transformatrices, le rapport semble tout de suite plus frappant.

L'entreprise VO Group illustre parfaitement ce point car, en interview, Manon Glauden exprimait que les ODD avaient permis à VO Group de se rendre compte des différents impacts en dehors de leur cœur de métier et, qu'à travers leurs activités « hors cœur de métier », ils pouvaient travailler sur certaines thématiques des ODD. Et la matrice de l'entreprise (figure12) correspond à son discours. En effet, chez VO Group, les seules

actions non transformatrices (donc intégrées et substantielles) sont celles qui ont été justement déclenchées par les ODD.

Une autre illustration est l'entreprise NGroup, bien que le profil soit très différent de VO Group, on constate que les deux actions déclenchées par les ODD sont toutes les deux périphériques (l'une substantielle et l'autre symbolique). Le ressenti de NGroup illustre cette situation où Géraldine Deleuse parle du fait qu'elle n'estime pas que les ODD soient « moteur de changement » et qu'ils manquent de mesures claires.

RSE déjà transformatrice

Une autre analyse intéressante – et qui diffère dans son approche – apparaît en analysant les entreprises où les ODD n'ont rien déclenché du tout comme action. On observe qu'au sein de ces trois entreprises (Carrefour Belgique, Realco et IBA), la très grande majorité de leurs actions sont considérées comme transformatrices. C'est d'autant plus intéressant car on se rend compte en analysant les interviews qu'elles ont toutes les trois une approche assez similaire avec les ODD. Aucune ne les a réellement intégrés dans sa stratégie – IBA ne les utilise même plus – et pourtant, la transformation est là. Lorsque nous comparons ces trois entreprises avec les autres matrices, nous voyons qu'elles sont celles avec la plus grande proportion de pratiques transformatrices opérées. On observe que ce sont les entreprises où les ODD ne sont pas impactant que la transformation est la plus forte.

Une explication serait que les entreprises où les ODD n'ont pas été transformateurs sur leur cœur d'activités sont en fait celles avec les démarches RSE les plus poussées en matière d'implémentation. Elles n'ont pas besoin d'incitants supplémentaires dans celle-ci. Elles utilisent des outils de mesure précis et bien établis permettant de lier leurs objectifs d'impact avec les actions mises en place pour contribuer à ces objectifs. Cela rejoint la littérature scientifique qui nous apprendait qu'une stratégie intégrée était forcément propre à chaque entreprise et reposait sur des outils et objectifs spécifiques à l'activité de chaque entreprise (Aguinis & Glavas, 2013).

Cibles et indicateurs des ODD

En lien avec ce besoin de créer des outils spécifiques et singuliers, on constate que les cibles et les indicateurs de performances mis à disposition avec le cadre des ODD ne rencontrent que très peu de succès auprès des entreprises étudiées. En effet, aucune ne

déclare utiliser les indicateurs et seuls Carrefour et N-Side utilisent les cibles. Dans le cas de Carrefour, cette utilisation est uniquement à but de communication interne et externe. En revanche, N-Side a établi une « feuille de route vers les ODD » afin d'établir des objectifs à court et moyen terme et des actions liées. Seulement, cette démarche ne paraissait pas très claire en interview et surtout pas réellement incluse dans les opérations de l'entreprise. En conséquence de ces observations, nous pourrions supposer que les instruments proposés par les ODD sont eux-mêmes de freins à la transformation. Cette hypothèse semble se confirmer par le constat que toutes les organisations - sauf Guberna - ont intégré d'autres référentiels tels que B Corp, GRI, ISO et EcoVadis car ils sont perçus comme plus appropriés pour actionner les objectifs.

Impact indirect des ODD

Au travers des interviews, on se rend compte que les ODD ne sont en effet pas perçus comme un outil de transformation par les entreprises interrogées. En effet, dans le tableau 2, on trouve quasi systématiquement les termes « cadre », « structure », « direction », « langage commun », « visuel » en avantages perçus. En opposition, dans les inconvénients perçus, nous retrouvons beaucoup ces thèmes suivants « trop généraux », « trop vastes », « pas assez concrets pour être actionner par les entreprises » et « pas moteur de changement ». C'est d'autant plus appuyé par les mots repris en tableau 1 où personne n'a employé un mot du champ lexical de la « transformation » pour décrire les ODD. Par ces mots, nous comprenons que la place principale des ODD au sein des entreprises étudiées serait peut-être de servir de guide ou de cadre pour structurer et comprendre la durabilité, plutôt qu'être un outil de transformation.

L'interview de Besix RED a mis en lumière le point ci-dessus. En effet, chez Besix RED la mise en place d'actions concrètes passe systématiquement par d'autres cadres et référentiels plus concrets que les ODD. Laurent Sempot dit clairement que les ODD sont utiles à son sens en tant qu'une « big picture » qui est « vendable, visuelle et sexy à l'internationale ».

Comme énoncé précédemment, sur la figure 14 nous constatons quatre actions transformatrices déclenchées par les ODD dont trois dites « de moyen ». Ces actions de moyen illustrent un impact plutôt indirect des ODD, étant donné qu'ils ne représentent pas réellement une action concrète mais plutôt un moyen pour identifier les actions concrètes à mettre en place pour avoir, *in fine*, de l'impact.

Limites du travail

En général, les entreprises répondantes sont celles qui s'intéressent le plus aux sujets pour lesquels on les sollicite (Lefebvre, 2023). Et pour notre étude, cette règle ne fait probablement pas exception. En effet, avec un taux de réponse de 41% (neuf entreprises répondantes sur 22 contactées), nous pouvons imaginer que les entreprises ayant accepté de témoigner étaient plus intéressées par notre sujet et plus engagées vis-à-vis des ODD que les entreprises ayant refusé de participer. Cela amène donc un biais de sélection probable dont il faut avoir conscience au niveau de la lecture des résultats de cette recherche.

Ensuite, nous avons identifié des actions comme ayant été déclenchées par les ODD mais l'inverse n'est pas réellement possible. Nous ne pouvons que supposer ce qui se serait passé sans les ODD. Nous testons donc des plausibilités plutôt que des liens de causalité.

Bien que notre posture de chercheur se voulait neutre, les données utilisées (i. e. les rapports non-financiers) ne le sont pas. Nous n'avons pas effectué de « due diligence » sur ces rapports afin d'en vérifier l'exactitude et leur degré de sincérité. De plus, les critères d'évaluation du caractère « substantiel / symbolique » et « intégré / périphérique » dépendent de la sincérité perçue en interview et de notre vision du monde et des crises globales actuelles. Bien que les interviews aient permis de questionner certaines pratiques plus en profondeur, il est possible que des actions aient été surévaluées ou sous-évaluées dans les matrices d'analyse.

En lien avec la limite ci-dessus, pour réaliser cette étude nous n'avons concentrer notre analyse que sur les actions principales des entreprises. Ceci dans le but de ne nous concentrer que sur les actions avec – potentiellement – le plus d'impact mais rend des analyses quantitatives moins représentatives.

Enfin, cette étude ne cherche pas – et ne prétend pas – émettre des jugements de valeurs vis-à-vis des pratiques RSE des entreprises étudiées. Bien que la matrice identifie les pratiques durables « transformatrices » et les distingue des autres pratiques, il serait erroné de penser qu'elle détermine ce qui est « bien » et ce qui est « mal ». Cette nuance ne transparait pas dans la matrice.

Toutes ces limites impactent l'interprétation des résultats et leur caractère représentatif des « entreprises belges ».

Conclusions

Pour répondre à notre question de recherche et conclure notre travail, les Objectifs de développement durable ne semblent pas avoir transformé les pratiques des entreprises belges, que ça soit directement ou indirectement mais leur impact n'est pas inexistant.

En effet, les entreprises les plus transformatrices sont celles qui utilisent le moins les ODD et les outils proposés par ceux-ci sont rarement utilisés. Cependant, les ODD jouent un rôle indirect au sein des entreprises. En effet, ils donnent un cadre, une vision claire et permettent d'avoir un langage commun entre toutes les parties prenantes. Ils servent de premier pas vers une RSE transformatrice. Néanmoins, transformer le modèle d'affaire demande des outils plus adaptés et concrets que les ODD.

Comme travail futur, nous suggérons d'étudier plus en détail le fait que la transformation soit la plus prononcée au sein des entreprises où les ODD ne sont pas réellement présents. Pour ce faire, réaliser une étude en profondeur des pratiques d'entreprises considérées comme transformatrices, mais n'ayant jamais utilisé les ODD, afin d'identifier où se situent réellement les leviers de transformation et ce que manque-t-il aux ODD serait une piste intéressante à suivre.

Aussi, réaliser cette même étude mais à une échelle différente pourrait amener des résultats plus précis, complets ou représentatifs. Soit n'étudier qu'une seule entreprise en profondeur sur du long terme – ou à l'inverse étudier un très grand nombre d'entreprises ainsi que toutes leurs pratiques, permettrait d'affiner les hypothèses et conclusion de ce travail.

Les entreprises ne doivent pas croire que les ODD sont suffisants à eux-mêmes pour créer des réelles transformations. Elles doivent les accompagner d'outils de suivi précis et permettant d'établir un lien clair entre impact souhaité, pratiques qui en découlent et indicateurs de mesure. Ces outils doivent être spécifiques à l'entreprise et non génériques. Accompagner cette démarche en identifiant les risques clés à atténuer pour garantir le résultat souhaité est également recommandé.

J'aimerais clôturer ce mémoire sur cette citation qui dit « Tout commence par des mots ». Peut-être qu'il est là l'espoir qui réside dans les Objectifs de développement durable, ils ont permis de mettre des mots sur les crises globales, ils ont permis d'identifier là où les

entreprises belges ont de l'impact et ce qu'il est possible de faire pour s'améliorer. « Tout commence par des mots », alors parlons-en !

Bibliographie

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility : Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6(4), 314-332. <https://doi.org/10.1111/iops.12059>
- Ankrah, D., Bristow, J., Hires, D., & Henriksson, J. A. (2023). *Inner Development Goals : From inner growth to outer change* (No. 25; Special Issue). Field Actions Science Reports. <https://journals.openedition.org/factsreports/7326>
- B Lab. (s. d.). *B Lab Global Site*. B Lab. Consulté 17 décembre 2024, à l'adresse <https://www.bcorporation.net/en-us>
- Bartram, J., Brocklehurst, C., Bradley, D., Muller, M., & Evans, B. (2018). Policy review of the means of implementation targets and indicators for the sustainable development goal for water and sanitation. *Npj Clean Water*, 1(1), 3. <https://doi.org/10.1038/s41545-018-0003-0>
- Besix RED. (2024). *Activity and ESG report*.
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting : The novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27, 26-31. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.01.010>
- Boisseau, L., & Madelin. (2024, décembre 19). *CSRD : L'Allemagne somme Bruxelles de revoir sa copie*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/finance-marches/marches-financiers/csr-d-l-alle-magne-somme-bruxelles-de-revoir-sa-copie-2138640>
- Caron, P., & Châtaigner, J.-M. (Éds.). (2017). *Un défi pour la planète : Les objectifs de développement durable en débat*. IRD éditions.
- Carrefour Belgique. (2024). *Document d'enregistrement universel*.

- Cavaciuti-Wishart, E., Heading, S., Kohler, K., & Zahidi, S. (2024). *Global Risks Report 2024* (No. ISBN: 978-2-940631-64-3; p. 124). World Economic Forum.
- Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372-393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>
- Commission Européenne. (s. d.). *Corporate sustainability reporting*. Commission Européenne. Consulté 17 décembre 2024, à l'adresse https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Commission Européenne. (2001). *Livret vert—Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises* (No. COM(2001) 366 final).
- De Milly, H. (2016). Les Objectifs de Développement Durable : Éléments d'analyses et impacts possibles pour les agences d'aide: *Techniques Financières et Développement*, n° 121(4), 37-48. <https://doi.org/10.3917/tfd.121.0037>
- Donia, M. B. L., Tetrault Sirsly, C.-A., & Ronen, S. (2017). Employee Attributions of Corporate Social Responsibility as Substantive or Symbolic : Validation of a Measure: VALIDATION OF A MEASURE OF CSR ATTRIBUTIONS. *Applied Psychology*, 66(1), 103-142. <https://doi.org/10.1111/apps.12081>
- EcoVadis. (s. d.). *La plateforme de pointe d'analyse RSE pour les chaînes d'approvisionnement internationales*. EcoVadis. Consulté 17 décembre 2024, à l'adresse <https://ecovadis.com/fr/>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Pitman.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management : A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press; Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>

- Freeman, R. E., & Elms, H. (2023). The Social Responsibility of Business Is to Create Value for Stakeholders. In *Issues in Business Ethics* (p. 807-810). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-031-04564-6_56
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *Corporate Ethics and Corporate Governance* (p. 173-178). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14
- Fukuda-Parr, S. (2016). From the Millennium Development Goals to the Sustainable Development Goals : Shifts in purpose, concept, and politics of global goal setting for development. *Gender & Development*, 24(1), 43-52.
<https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1145895>
- Giannetti, B. F., Agostinho, F., Almeida, C. M. V. B., Liu, G., Contreras, L. E. V., Vandecasteele, C., Coscieme, L., Sutton, P., & Poveda, C. (2020). Insights on the United Nations Sustainable Development Goals scope : Are they aligned with a ‘strong’ sustainable development? *Journal of Cleaner Production*, 252, 119574.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119574>
- Gond, J.-P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring management control systems : Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.06.003>
- Gonidec, C. (2022, juin 9). La matrice de la matérialité l’outil RSE indispensable. *Innov RH*.
<https://innovrh.fr/la-matrice-de-materialite/>
- GRI. (s. d.). *GRI - Home*. Consulté 16 décembre 2024, à l’adresse
<https://www.globalreporting.org/>
- Guberna. (2024). *Annual report*.

- Hickel, J. (2019). The contradiction of the sustainable development goals : Growth versus ecology on a finite planet. *Sustainable Development*, 27(5), 873-884.
<https://doi.org/10.1002/sd.1947>
- IBA. (2024). *Rapport annuel*.
- IDGs. (s. d.). Framework – Inner Development Goals. *Inner Development Goals - Transformational Skills for Sustainable Development*. Consulté 20 décembre 2024, à l'adresse <https://innerdevelopmentgoals.org/framework/>
- ISO. (s. d.-a). *ISO - Standards*. ISO. Consulté 7 janvier 2026, à l'adresse <https://www.iso.org/standards.html>
- ISO. (s. d.-b). *ISO - Sustainable Development Goals*. ISO. Consulté 16 décembre 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/sdg>
- Jancovici, J.-M. (2024, décembre 22). *LinkedIn—Publication de Jean-Marc Jancovici*.
LinkedIn.
<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7276235265839398912/>
- Jones, T. M. (1995). Instrumental Stakeholder Theory : A Synthesis of Ethics and Economics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 404. <https://doi.org/10.2307/258852>
- Kim, R. E. (2023). Augment the SDG indicator framework. *Environmental Science & Policy*, 142, 62-67. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2023.02.004>
- KPMG International. (2024). *The move to mandatory reporting* (Nos. 139548-G). KPMG.
- Kubiszewski, I., Mulder, K., Jarvis, D., & Costanza, R. (2022). Toward better measurement of sustainable development and wellbeing : A small number of SDG indicators reliably predict life satisfaction. *Sustainable Development*, 30(1), 139-148.
<https://doi.org/10.1002/sd.2234>
- La CIDD. (2006). *Cadre de référence La responsabilité sociétale des entreprises en Belgique* (p. 36).

Lefebvre, P. (2023). Que sait-on de l'engagement et de la contribution des entreprises aux ODD ? *hal-04500074*.

Lidén, J. (2023, juillet 27). *The UN must suspend the SDGs to tackle more urgent crises*.

Chatham House – International Affairs Think Tank.

<https://www.chathamhouse.org/publications/the-world-today/2023-08/un-must-suspend-sdgs-tackle-more-urgent-crises>

Linnerud, K., Holden, E., Gilpin, G., & Simonsen, M. (2019). A normative model of sustainable development : How do countries comply? In J. Meadowcroft, D. Banister, E. Holden, O. Langhelle, K. Linnerud, & G. Gilpin (Éds.), *What Next for Sustainable Development?* Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781788975209.00011>

MacFeely, S. (2020). Measuring the Sustainable Development Goal Indicators : An Unprecedented Statistical Challenge. *Journal of Official Statistics*, 36(2), 361-378.

<https://doi.org/10.2478/jos-2020-0019>

Mair, S., Jones, A., Ward, J., Christie, I., Druckman, A., & Lyon, F. (2018). A Critical Review of the Role of Indicators in Implementing the Sustainable Development Goals. In W. Leal Filho (Éd.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (p. 41-56).

Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_3

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility : An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, 87(S1), 71-89. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2>

Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational Stages and Cultural Phases : A Critical Review and a Consolidative Model of Corporate Social Responsibility Development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.

<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00278.x>

- Mata-Lima, H., Alvino-Borba, A., Akamatsu, K., Incau, B., Jard, J., Da Silva, A. B., & Morgado-Dias, F. (2016). Measuring an Organization's Performance : The Road to Defining Sustainability Indicators: Sustainability Indicators: Measuring an Organization's Performance. *Environmental Quality Management*, 26(2), 89-104.
<https://doi.org/10.1002/tqem.21487>
- Mhlanga, R., Gneiting, U., & Agarwal, N. (2018). *Walking the Talk : Assessing companies' progress from SDG rhetoric to action*. Oxfam. <https://doi.org/10.21201/2018.3378>
- Milicevic, B. (2008). Sustainability Indicators Measuring the Immeasurable - By Simon Bell and Stephen Morse. *Natural Resources Forum*, 32(4), 351-352.
https://doi.org/10.1111/j.1477-8947.2008.209_4.x
- Moratis, L., Swaen, V., van Liedekerke, L., Mestdagh, B., & Dupont, B. (2024). *SDG Barometer 2024*. Universiteit Antwerpen, Antwerp Management School, UCLouvain, Federal Institute for Sustainable Development.
- Nations Unies. (s. d.-a). *How the private sector can contribute to achieving the Paris Agreement and the 2030 Agenda?* United Nations Sustainable Development Department of Economic and Social Affairs. Consulté 13 novembre 2024, à l'adresse <https://sdgs.un.org/events/how-private-sector-can-contribute-achieving-paris-agreement-and-2030-agenda-27944>
- Nations Unies. (s. d.-b). *IAEG-SDGs—Tier Classification for Global SDG Indicators*. Consulté 19 mai 2025, à l'adresse <https://unstats.un.org/sdgs/iaeg-sdgs/tier-classification/>
- Nations Unies. (s. d.-c). *Le programme de Développement Durable*. UNDP. Consulté 11 novembre 2024, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>

- Nations Unies. (s. d.-d). *Les objectifs de développement durable*. UNDP. Consulté 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.undp.org/fr/sustainable-development-goals>
- Nations Unies. (s. d.-e). *SDG Indicators*. Consulté 18 novembre 2024, à l'adresse <https://unstats.un.org/sdgs/indicators/indicators-list/>
- Nations Unies. (s. d.-f). *Sustainable development agenda*. United Nations Sustainable Development. Consulté 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda-retired/>
- Nations Unies. (2015). *Transformer notre monde : Le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- NGroup. (2024). *Rapport d'impact*.
- N-Side. (2023). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*.
- Palau-Pinyana, E., Llach, J., & Bagur-Femenías, L. (2024). Mapping enablers for SDG implementation in the private sector : A systematic literature review and research agenda. *Management Review Quarterly*, 74(3), 1559-1588.
<https://doi.org/10.1007/s11301-023-00341-9>
- Pelaccia, T. (2019). *Comment réussir son mémoire ? Du choix du sujet à la soutenance 50 questions réponses*. De Boeck supérieur.
- Pesqueux, Y. (2020). *La théorie des parties prenantes, une théorie aisément idéologisable* [Doctoral]. <https://shs.hal.science/halshs-02544474>
- Peterdy, K. (s. d.). *ESG (Environmental, Social, & Governance)*. Corporate Finance Institute. Consulté 11 décembre 2024, à l'adresse <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/esg/esg-environmental-social-governance/>
- Popa, M., & Salanță, I. (2014). *Corporate social responsibility versus corporate social irresponsibility*. 9(2), 137-146.

- PwC. (2015). *Make it your business : Engaging with the Sustainable Development Goals*.
- Rashed, A. H., & Shah, A. (2021). The role of private sector in the implementation of sustainable development goals. *Environment, Development and Sustainability*, 23(3), 2931-2948. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00718-w>
- Realco. (2024). *Annual Report*.
- Sachs, J. D. (2012). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *The Lancet*, 379(9832), 2206-2211. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0)
- Sachs, J. D., Lafortune, G., & Fuller, G. (2024). *Sustainable Development Report 2024. The SDGs and the UN Summit of the Future*. Dublin: Dublin University Press. <https://doi.org/10.25546/108572>
- SBTi. (s. d.). *How it works—Science Based Targets*. Science Based Targets Initiative. Consulté 17 décembre 2024, à l'adresse <https://sciencebasedtargets.org/how-it-works>
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The Private Sector and the SDGs : The Need to Move Beyond 'Business as Usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382. <https://doi.org/10.1002/sd.1623>
- Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the Sustainable Development Goals. *Transnational Corporations*, 24(3), 33-47. <https://doi.org/10.18356/cfb5b8b6-en>
- Schwartz, J., & Bryan, V. (2017, septembre 29). VW's Dieselgate bill hits \$30 bln after another charge. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/legal/vws-dieselgate-bill-hits-30-bln-after-another-charge-idUSKCN1C4270/>
- SDG Academy. (2019). *From the MDGs to the SDGs*. https://sdgacademylibrary.mediaspace.kaltura.com/media/From%20the%20MDGs%20to%20the%20SDGs/1_633aex2y

- SDG Services. (s. d.). *SDG Services for Sustainability Reporting and CSR Effectiveness*. SDG Services. Consulté 13 novembre 2024, à l'adresse <https://www.sdg.services/goals.html>
- Sun, W. (2013). Embedded CSR. In S. O. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, & A. D. Gupta (Éds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* (p. 926-931). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_639
- Swain, R. B. (2018). A Critical Analysis of the Sustainable Development Goals. In W. Leal Filho (Éd.), *Handbook of Sustainability Science and Research* (p. 341-355). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_20
- UN Global Compact. (s. d.). *Les 17 Objectifs de développement durable (ODD)*. Pacte mondial de l'ONU - Réseau France. Consulté 9 janvier 2026, à l'adresse <https://pactemonial.org/17-objectifs-developpement-durable/>
- UN Global Compact. (2022). *Histoire de la RSE*. Pacte mondial de l'ONU - Réseau France. <https://pactemonial.org/rse-mode-d-emploi/histoire-de-la-rse/>
- UNFCCC. (s. d.). *L'Accord de Paris*. United Nation Climate Change. Consulté 19 janvier 2025, à l'adresse <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>
- UNGC. (2024). *European Private Sector SDG Stock Take 2024*. <https://sdgs-stocktake-europe.org/>
- UWE. (s. d.-a). 17 SDGs, 5 piliers. *les SDGs pour les entreprises wallonnes*. Consulté 3 décembre 2024, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/17-sdg-5-piliers/>
- UWE. (s. d.-b). *17 SDGs/5 Piliers*. Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté 1 décembre 2024, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/17-sdg-5-piliers/>
- VO Group. (2023). *Rapport RSE annuel*.
- Vo, L.-C., Delchet-Cochet, K., & Akeb, H. (2022). Quand les pratiques individuelles des managers de la RSE éclairent la nature symbolique ou substantielle de la RSE et ses

microfondations: *Management & Avenir*, N° 128(2), 83-103.

<https://doi.org/10.3917/mav.128.0083>

WBCSD. (2018). *Business and the SDGs : A survey of WBCSD members and Global Network partners*. https://docs.wbcsd.org/2018/07/WBCSD_Business_and_the_SDGs.pdf

Yang, Y., Yang, B., Aiken, E., Wylie, J., Cadden, T., & Oyedijo, A. (2025). Embedding corporate social responsibility in small and medium-sized enterprises : A framework for successful implementation and value creation through employee engagement. *Production Planning & Control*, 36(9), 1268-1285.

<https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2358031>

Résumé :

Aujourd'hui, les entreprises privées sont des acteurs majeurs du monde actuel, en particulier dans un contexte de crises sociales, environnementales et économiques. De cela, plusieurs initiatives sont nées, notamment les Objectifs de développement durable (ODD) en 2015 par l'ONU accompagnés de leurs outils (cibles et indicateurs). Ceux-ci sont nés avec l'ambition de transformer le monde d'ici 2030. Ce travail s'intéresse à la question suivante : "Dans quelle mesure les Objectifs de développement durable ont-ils transformé les pratiques des entreprises belges les ayant intégrés ?" Pour ce faire, des entretiens semi-directifs auprès de huit entreprises belges ont été réalisés ainsi qu'une analyse de leurs rapports non-financiers. De cela, un ensemble de pratiques RSE et de perceptions est ressorti. Ensuite, chaque pratique a été classifiée selon deux axes en fonction de leur caractère substantiel ou symbolique et intégré ou périphérique. Une matrice à quatre quadrants a ensuite été réalisée pour chaque entreprise afin de visualiser la classification de chacune de leurs pratiques. Cette analyse met en lumière que beaucoup de pratiques sont transformatrices (i.e., intégrées et substantielles), mais peu parmi elles ont été initiées par les ODD. De plus, les entreprises les plus transformatrices sont celles qui emploient le moins les ODD, et les outils proposés par ceux-ci sont rarement utilisés. Cependant, les ODD ont un rôle indirect au sein des entreprises. En effet, ils donnent un cadre, une vision claire et permettent d'avoir un langage commun entre toutes les parties prenantes et servent de premier pas vers une RSE transformatrice. Cette étude apporte un point de vue nouveau sur les ODD et la stratégie RSE des entreprises car elle intègre le caractère transformateur dans son analyse. Il serait néanmoins intéressant d'élargir les recherches afin de tirer des observations et conclusions moins biaisées et plus représentatives.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique
www.uclouvain.be/lsm