

Louvain School of Management

**Intégration des Objectifs du Développement Durable
dans la Gestion Stratégique de la Supply Chain : Cas
des entreprises belges**

Auteur : **LISSA MOTEA Didier**

Promoteur : **Marc FORET**

Année académique **2022 - 2023**

Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master (60) en **Sciences de Gestion**

Horaire décalé

Nadine, Acacia et Aurore, ce travail de fin d'études vous est dédié.

Vifs remerciements à notre promoteur Marc FORET qui a bien voulu diriger ce travail de fin d'études malgré ses nombreuses occupations.

Table des matières

Introduction	1
Chapitre I : Les Objectifs de Développement Durable	3
I.1. Historique des objectifs de développement durable.....	3
I.2. Présentation des objectifs de développement durable	4
I.3. La force des ODD	5
I.4. Les fondements des ODD	5
I.5. Présentation des ODD	6
I.6. La Belgique et les Objectifs de développement durable	15
Chapitre II : La Gestion de la Supply Chain.....	18
II.1. Définition des concepts.....	18
II.1.1. Logistique.....	18
II.1.2. Supply chain	18
II.1.3. Supply chain durable.....	19
II.1.4. Les Principes d'une Supply chain durable	20
II.1.5. Gestion de la supply chain durable	21
II. 2. Gestion Stratégique de la supply chain durable.....	22
II.2.1. Rôle des entreprises dans la réalisation des ODD	22
Chapitre III : Analyse expérimentale.....	25
III.1. Formulation de l'hypothèse.....	25
III.2. Méthodologie et outil d'expérimentation.....	25
III.3. Choix des variables indépendantes sélectionnées : Les pratiques de la gestion stratégique la supply chain durable.....	26
III.3.1. La responsabilité sociale de la supply chain.....	26
III.3.2. La décarbonation de la logistique et la responsabilité environnementale	28
III.3.3. La circularité des produits.....	29
III.3.4. L'impact environnemental du parcours d'achat du consommateur	30
III.4. Analyse d'outil d'expérimentation et vérification de l'hypothèse	30
III.4.1. Résultat sur les pratiques de la gestion stratégique	30
III.4.2. Résultats sur les actions	31
III.4.3. Vérification de l'hypothèse	34
Conclusion et recommandations	35
Bibliographie.....	38

Introduction

La croissance économique, la mondialisation et la surproduction ont conduit à l'augmentation du pouvoir d'achat et à la surconsommation et tout cela, sans aucune attention particulière au développement durable.

A côté de cela, les études sur les progrès technologiques et scientifiques ont démontré que toutes les ressources énergétiques, minières et alimentaires ne peuvent être produites ou consommées sans discontinuité au risque de la dégradation de notre écosystème.

C'est ainsi que dès la Conférence des Nations Unies sur le Développement durable de Rio de Janeiro de 2012, il y a été décidé de mettre en place une série d'objectifs universels qui répondraient aux problématiques sociales, économiques et environnementales urgentes qui ravagent la planète toute entière.

Dans cet élan de prise de conscience, le 25 septembre 2015, 193 Etats membres des Nations-Unies se sont mis d'accord pour l'Agenda 2030 pour le Développement durable qui avance 17 objectifs¹ et 169 sous-objectifs. Il s'agit d'un vaste agenda international qui compile les défis en matière de développement économique et social, d'environnement et de paix. D'ici 2030, le monde devrait dès lors apparaître sous un nouveau jour.

Le programme de développement durable à l'horizon 2030 constitue une sorte de boussole qui indique la voie à suivre dans les prochaines années pour le monde, la société, ainsi que les actions, initiatives et réalisations. Les défis sollicités sont très importants sans être irréalisables pour autant.

Aujourd'hui, nous sommes à mi-chemin (8^e année sur les 15) depuis que l'Agenda 2030 pour le Développement durable a été mis en place. Il nous semble légitime de nous poser la question de savoir où est-ce que nous en sommes exactement ? Quelles sont les actions prioritaires qui ont été définies au niveau de chaque pays, de chaque entreprise et de chaque secteur d'activité tout en gardant à l'esprit que s'il ne peut être question d'objectifs prioritaires étant donné que les 17 objectifs sont tous intimement liés, chaque pays, chaque entreprise et chaque secteur d'activité peut définir des actions prioritaires.

¹ Objectifs de développement durable dont le sigle ODD sera souvent employé dans ce travail

Le présent travail de fin d'études n'a pas la prétention de traiter cette large question dans toute sa grandeur multidimensionnelle mais va plutôt se concentrer sur ce qui est fait en Belgique de manière générale et en particulier, dans les entreprises et plus précisément dans le secteur de la Supply chain au niveau de la gestion stratégique.

Au niveau de chaque entreprise aujourd'hui, il n'est pas rare de constater que toute décision du point de vue stratégique tient compte des aspects de la durabilité. Les entreprises s'y mettent vraisemblablement pour leur visibilité. L'objet de notre étude est de savoir où en est l'implémentation des Objectifs de développement durable dans la stratégie de gestion de la supply chain des entreprises belge jusqu'où elles vont dans leurs efforts ? Quelles sont les actions prioritaires mises en place ?

Nous espérons répondre à ces questions dans le présent travail qui s'articule autour de trois chapitres. Les deux premiers issus d'une recherche exploratoire nous parlent respectivement des concepts d'Objectifs de développement durable et de gestion de la supply chain tout en contextualisant, question de pas nous écarter de notre objectif.

Le dernier chapitre va permettre d'évaluer à travers une étude qualitative, l'hypothèse qui a été établie sur base de la recherche exploratoire construite dans les deux premiers chapitres.

Le travail se termine par une conclusion et quelques recommandations.

Chapitre I : Les Objectifs de Développement Durable

En présentant le Programme de développement durable à l'Horizon 2030, Ban Ki-moon, alors Secrétaire général des Nations Unies disait ceci :

« Le nouveau programme est une promesse faite par les dirigeants aux personnes du monde entier. C'est une vision universelle, intégrée et porteuse de transformation pour un monde meilleur. C'est un programme pour les gens, afin d'en finir avec la pauvreté sous toutes ses formes. Un programme pour la planète, notre maison commune. Un programme pour une prospérité partagée, la paix et le partenariat. Il affirme qu'agir pour le climat est urgent. Il soutient fermement l'égalité des sexes et le respect des droits de tous. Par-dessus tout, il s'engage à veiller à ce que personne ne soit oublié². »

Ces propos suffisent à eux-mêmes pour traduire l'espoir qu'a suscité ce programme au niveau des Nations unies mais aussi, les grandes ambitions qu'il s'est donné. En effet, un tel programme ne peut se réaliser sans l'implication effective et efficace de toutes les parties concernées à savoir tous les Etats membres de Nations unies.

Le Programme Horizon 2030 s'inscrit dans la continuité des accords internationaux en matière de développement durable et des objectifs du millénaire des Nations Unies échus en 2015 et qui visaient principalement à éliminer la pauvreté et ses conséquences dans les pays du Sud. Les dirigeants des Nations Unies ont estimé que ce programme, qui constitue une feuille de route pour les individus et la planète, va capitaliser sur le succès des objectifs du Millénaire pour le développement et assurer un progrès économique et social durable à travers le monde. Selon toujours les Nations Unies, le Programme Horizon 2030 cherche non seulement à éradiquer l'extrême pauvreté, mais aussi à intégrer et à équilibrer les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale, dans une vision mondiale globale³.

I.1. Historique des objectifs de développement durable

Le cadre dans lequel ont été définis les Objectifs de Développement durable (ODD) vient de loin (1992), même si leur adoption est relativement récente (2015/2016). Ce cadre est celui des premiers textes d'accord « multilatéraux » engageant les Nations Unies à rendre le

² Rapport sur les objectifs de développement durable 2016, Nations Unies

³ Rapport sur les objectifs de développement durable 2016, Nations Unies

développement de la planète « durable ». Il couvre dès le départ toutes les questions de développement et d'environnement à 360 degrés. Il contient déjà des objectifs et des principes transversaux qui sont toujours d'actualité, comme les principes de *participation, d'intégration, de responsabilité, d'équité intra- et intergénérationnelles, de précaution*⁴.

Les ODD remplacent les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), avec lesquels ont été entamés en 2010 les efforts mondiaux destinés à combattre l'indignité de la pauvreté. Les OMD ont fixé des objectifs mesurables, faisant l'objet d'un consensus universel, pour éradiquer l'extrême pauvreté et la faim, empêcher les maladies mortelles et étendre la scolarisation à tous les enfants en âge de fréquenter l'école primaire, entre autres priorités de développement.

I.2. Présentation des objectifs de développement durable

Les Objectifs de développement durable (ODD), également nommés Objectifs mondiaux, ont été adoptés par les Nations Unies en 2015. Cet ensemble d'objectifs universels a été élaboré en vue de relever les défis urgents auxquels notre monde est confronté sur le plan écologique, politique et économique⁵.

Ils sont un appel mondial à agir pour éradiquer la pauvreté, protéger la Planète et faire en sorte que tous les êtres humains vivent dans la paix et la prospérité d'ici à 2030⁶. Grâce au Programme de développement durable qui avance 17 objectifs et 169 sous-objectifs, l'humanité dispose pour la première fois d'un vaste agenda international qui compile les défis en matière de développement économique et social, d'environnement et de paix⁷.

L'Institut Fédéral pour le Développement Durable (2018) mentionne que les ODD n'existent par ailleurs pas à titre individuel mais sont tous intimement liés : « Nous devons donc progresser dans tous les domaines si nous entendons vivre dans un monde et une société plus durables d'ici 2030 ».

Le même postulat est confirmé par le Programme des Nations Unies pour le Développement : « Les 17 ODD sont intégrés - reconnaissant que les interventions dans

⁴ [Les 360 degrés des Objectifs de Développement Durable \(ODD\) | Hera | Foundation Future Generations](#)

⁵ [Historique | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](#)

⁶ [Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](#)

⁷ Objectifs de développement durable – Transformer notre monde, 2018, Institut Fédéral pour le Développement Durable

un domaine affecteront les résultats dans d'autres et que le développement doit équilibrer les aspects sociaux, économiques et environnementaux»⁸.

Les pays se sont engagés à accélérer les progrès pour ceux qui sont le plus en retard. Les ODD sont conçus pour mettre fin à la pauvreté, à la faim, au sida et à la discrimination à l'égard des femmes et des filles. La créativité, le savoir-faire, la technologie et les ressources financières de toute la société seront nécessaires pour atteindre les Objectifs dans tous les contextes.

I.3. La force des ODD

La définition des ODD selon ces critères résulte d'un travail largement collaboratif de deux années, conduit par un groupe de représentants de plus de 70 pays, en parallèle de consultations nationales plus nombreuses encore, pour impliquer le plus directement possible les citoyens dans ce processus mondial. Aucun processus participatif n'est jamais parfait mais dans celui-ci, des efforts encore inédits à l'échelle mondiale ont été faits. Sur le plan conceptuel, ce processus a montré notamment que la séparation des concepts de « développement humain » et de « développement durable » n'a pas de fondement, même si ces distinctions sont encore entretenues par de nombreux cloisonnements institutionnels⁹. Le Programme de développement durable 2030 de l'ONU encadre donc les objectifs sociaux, environnementaux, économiques et institutionnels liés à ces deux concepts dans un même réseau d'efforts interdépendants pour les réaliser.

I.4. Les fondements des ODD¹⁰

- Les objectifs et les cibles guideront l'action à mener au cours des 15 prochaines années dans des domaines qui sont d'une importance cruciale : l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats.
- L'humanité : éliminer la pauvreté et la faim, sous toutes leurs formes et dans toutes leurs dimensions, et faire en sorte que tous les êtres humains puissent réaliser leur potentiel dans des conditions de dignité et d'égalité et dans un environnement sain.

⁸ [Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](https://www.undp.org/fr/objectifs-de-developpement)

⁹ [Les 360 degrés des Objectifs de Développement Durable \(ODD\) | Hera | Foundation Future Generations](#)

¹⁰ [Le programme de Développement Durable \(un.org\)](https://www.un.org/fr/programme-de-developpement-durable)

- La planète : lutter contre la dégradation de la planète, en recourant à des modes de consommation et de production durables, en assurant la gestion durable de ses ressources naturelles et en prenant d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques, afin qu'elle puisse répondre aux besoins des générations actuelles et futures.
- La prospérité : faire en sorte que tous les êtres humains aient une vie prospère et épanouissante et que le progrès économique, social et technologique se fasse en harmonie avec la nature.
- La paix : favoriser l'avènement de sociétés pacifiques, justes et inclusives, libérées de la peur et de la violence. En effet, il ne peut y avoir de développement durable sans paix ni de paix sans développement durable.
- Les partenariats : mobiliser les moyens nécessaires à la mise en œuvre de ce programme grâce à un partenariat mondial revitalisé pour le développement durable, qui sera mû par un esprit de solidarité renforcé, où l'accent sera mis sur les besoins des plus démunis et des plus vulnérables, et auquel participeront tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les peuples.

Dans les lignes qui suivent, nous allons présenter les 17 objectifs sans entrer en détails sur les 169 sous-objectifs, tels que formulés par les Nations Unies dans le cadre du Programme du développement durable à l'horizon 2030, ainsi que les états de lieu respectifs tels que présentés dans le Rapport des Nations Unies sur les Objectifs de développement durable 2022.

I.5. Présentation des ODD

Objectif 1 : Pas de pauvreté



Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde

Situation actuelle :

Plus de 4 années de progrès dans la lutte contre la pauvreté ont été réduites à néant à cause du Covid-19.

Hausse de l'inflation et l'impact de la Guerre en Ukraine ralentissent encore le progrès.

Les décès dus aux catastrophes ont été multipliés par 6 en 2020 principalement en raison de la pandémie.

Objectif 2 : « Zéro » faim



Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable.

Situation actuelle :

Les conflits, le Covid-19, les changements climatiques et la hausse des inégalités convergent pour mettre en péril la sécurité alimentaire mondiale.

1 personne sur 10 dans le monde souffre de la faim.

Près d'une personne sur 3 n'a pas d'accès régulier à une alimentation adéquate.

La crise en Ukraine a entraîné des pénuries alimentaires pour les plus pauvres de la planète.

Objectif 3 : Bonne santé et bien-être



Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge.

Situation actuelle :

La pandémie de Covid-19¹¹ menace des décennies de progrès en matière de santé mondiale.

Elle a causé plus de 15 millions de décès ;

Elle a mis un coup d'arrêt aux progrès en matière de la couverture sanitaire universelle ;

Les décès dus à la tuberculose ont augmenté pour la première fois depuis 2005.

Objectif 4 : Education de qualité



Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Situation actuelle :

La pandémie de Covid-19 a aggravé la crise mondiale de l'Education.

147 millions d'enfants ont manqué la moitié de leur scolarité en présentiel en 2020-2021.

25% d'écoles n'ont pas d'électricité, d'eau potable et de service d'assainissement.

50% n'ont pas d'ordinateur ou d'accès à internet.

Objectif 5 : Egalité entre les sexes



¹¹ Le 05/05/2023, l'OMS a déclaré que le Covid-19 n'est plus une urgence sanitaire de portée internationale.

Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles

Situation actuelle :

Il faudrait encore 40 ans pour que les femmes et les hommes soient représentés sur un pied d'égalité parmi les dirigeants politiques nationaux au rythme actuel ;

Les femmes représentaient 39% de l'emploi total en 2019 mais 45% de pertes d'emploi à l'échelle mondiale en 2020.

Objectif 6 : Eau propre et assainissement



Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau

Situation actuelle :

Les écosystèmes liés à l'eau au niveau actuel mondial se dégradent à un rythme alarmant. Pour atteindre les cibles en matière d'eau potable, d'assainissement et d'hygiène d'ici 2030, le rythme de progrès devra quadrupler.

Objectif 7 : Energie propre et d'un coût abordable



Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes à un coût abordable

Situation actuelle :

Projection de nombre de personnes sans électricité dans le monde au rythme actuel :

2010	2020	2030
1,2 milliard	783 millions	679 millions

Objectif 8 : Travail décent et croissance économique



Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous

Situation actuelle :

La reprise économique mondiale est entravée par :

- la hausse de l'inflation ;
- des perturbations dans les chaînes d'approvisionnement ;
- des incertitudes en matière de politique ;
- les difficultés sur le marché de travail ;
- la crise en Ukraine.

Objectif 9 : Industrie, innovation et Infrastructure



Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation

Situation actuelle :

Le secteur manufacturier mondial a rebondi après la pandémie mais les PME sont laissés de côté ;

Les petites entreprises n'ont pas le soutien financier pour se relever.

Objectif 10 : Inégalités réduites



Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre

Situation actuelle :

La pandémie est à l'origine de la première hausse de l'inégalité des revenus entre les pays en une génération.

5895 migrants ont perdu la vie en 2021 qui constitue l'année la plus mortelle depuis 2017 pour les migrants.

Le nombre des réfugiés dans le monde a atteint un niveau record : la situation en Ukraine a poussé le total mondial encore plus haut.

Objectif 11 : Villes et Communautés durables



Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables

Situation actuelle :

Le nombre des pays ayant des stratégies de réduction des risques au niveau local a presque doublé entre 2015 et 2021.

Pour ne laisser personne de côté, il faudra accorder une attention particulière accrue au milliard d'habitants de taudis.

A mesure que les villes grandissent, les problèmes dus aux déchets urbains solides s'accumulent.

Objectif 12 : Consommation et Production responsables



Établir des modes de consommation et de production durables

Situation actuelle :

Les modes non durables de consommation et de production sont à l'origine d'une triple crise :

- Changements climatiques
- Perte de biodiversité
- Pollution

Notre dépendance vis-à-vis des ressources naturelles s'accroît : Hausse de plus de 65% au niveau mondial entre 2000 et 2019.

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



Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions

Situation actuelle :

Les changements climatiques sont une alerte rouge pour l'humanité.

Nos chances d'éviter une catastrophe climatique s'éloignent rapidement : Récifs coralliens, montées du niveau de la mer, sécheresses, catastrophes, etc.

Les émissions de CO2 liées à l'énergie ont augmenté de 6% en 2021 atteignant les plus haut niveau jamais enregistré !

Objectif 14 : Vie aquatique



Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable

Situation actuelle :

Notre océan, le plus grand écosystème de la planète est menacé : Pollution plastique, réchauffement de l'océan, eutrophisation, acidification, surpêche, etc.

Objectif 15 : Vie terrestre



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

Situation actuelle :

10 millions d'hectare de forêts sont détruits chaque année : près de 90% de la déforestation mondiale est due à l'expansion agricole.

La biodiversité est largement négligée dans les dépenses de relance liées au Covid-19.

Objectif 16 : Paix, justice et institutions efficaces



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

Situation actuelle :

Les appels à la paix mondiale se font de plus pressants : le monde connaît le plus grand nombre de conflits violents depuis 1946 et 1/4 de la population mondiale vit dans des pays touchés par des conflits (fin 2020).

100 millions de personnes (nombre record) ont été déplacés de force dans le monde (mai 2022).

La corruption touche toutes les régions du monde.

Objectif 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs



Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser

Situation actuelle :

La hausse de la dette menace la reprise des pays en développement après la pandémie.

En 2021 :

- L'aide publique au développement nette a atteint un nouveau sommet de 177,6 milliards de dollars, principalement en raison de l'aide liée au Covid-19.
- L'investissement direct étranger a rebondi à 1580 milliards de dollars, soit 64% de plus qu'en 2020.
- Les envois de fonds ont atteint 605 milliards de dollars, soit 8,6% de plus qu'en 2020.

I.6. La Belgique et les Objectifs de développement durable

La conclusion du Rapport fédéral sur le Développement durable 2022 est sans équivoque : le plan de développement durable du gouvernement fédéral ne marque pas la rupture de tendance nécessaire pour atteindre les objectifs de développement durable. « De nouvelles politiques seront nécessaires pour espérer approcher ou atteindre l'ensemble des objectifs de développement durables ». Cette conclusion est identique à celles tirées dans les dix dernières évaluations réalisées depuis 2005¹².

Ayant constaté que la Belgique marquait les pas, le gouvernement a adopté en octobre 2021, un nouveau plan fédéral pour la période 2021-2025. Le plan précédent, qui arrivait à échéance en 2008, avait été prolongé pendant des années. La Commission interdépartementale pour le développement durable a préparé ce nouveau plan, en s'appuyant notamment sur un dialogue mené avec la société civile en 2018 et 2019, ainsi que sur la consultation, prévue par la loi, qui a été menée au printemps 2021. Ce rapport fédéral sur le développement durable 2022 analyse le contenu du plan. Il ressort de l'analyse que le plan, qui énonce 239 mesures, répond aux exigences légales, notamment en se référant presque systématiquement aux engagements internationaux. Il vise aussi clairement la coopération entre différents services publics (près de 90% des mesures concernent deux administrations, voire plus). Il propose des politiques dans plusieurs domaines et fait preuve d'innovation, notamment en mettant l'accent sur l'économie du partage, la transition des systèmes alimentaires et l'inclusion d'un chapitre Ne laisser personne de côté¹³. Mais malheureusement, un plan fédéral de développement durable ne suffit pas à lui seul à atteindre les SDG d'ici 2030.

¹² Buts M. et al (2021), Atteindre tous les SDG en 2030 demande une rupture de tendance, Article n°10 Développement durable, Bureau Fédéral Plan

¹³ Le Rapport fédéral sur le développement durable 2022 : « plus que huit ans pour réaliser les SDG », Bureau fédéral Plan.

Ce rapport recommande donc de consentir des efforts supplémentaires et de développer de nouvelles politiques pour atteindre les objectifs. Adopter des objectifs spécifiques pour réaliser les ODD.

1. Le rapport recommande que les futurs plans fédéraux de développement durable (et d'autres plans) fixent des objectifs concrets qui traduisent ces ODD dans le contexte politique belge.

2. L'évaluation des tendances vers les ODD a montré qu'évaluer par rapport à une cible - soit un objectif chiffré fixé à une échéance déterminée - est plus précis et pertinent qu'évaluer les éventuelles évolutions dans une direction souhaitée. C'est pourquoi le rapport recommande de fixer des cibles pour l'ensemble des indicateurs relatifs aux ODD. Développer des indicateurs pour la préparation et l'évaluation des politiques.

3. Le rapport recommande que les politiques prévoient des moyens suffisants pour produire des statistiques de qualité, disponibles en temps utile ainsi que pour compléter l'ensemble des indicateurs de suivi des ODD.

4. Afin de développer des ensembles d'indicateurs pour Ne laisser personne de côté, qui compléterait l'ensemble des indicateurs de suivi des ODD, le rapport recommande d'améliorer les indicateurs ventilés par catégories de population. Développer des outils de modélisation adaptés aux enjeux du futur afin de mieux mesurer les impacts des politiques sur les trois composantes du développement durable.

5. Le Rapport recommande d'utiliser les indicateurs existants pour prendre en compte les impacts sociaux, environnementaux et économiques lors de l'élaboration des politiques.

6. Afin de pouvoir analyser de manière quantitative les interactions et les boucles de rétroactions qui existent entre différents domaines du développement durable, le rapport recommande de mettre plus de moyens pour développer des outils de modélisation. Adopter des politiques ambitieuses pour concrétiser les ODD.

7. Le rapport recommande que les futurs plans fédéraux de développement durable aient davantage recours aux instruments économiques et de régulation et intègrent davantage de mesures qui ont des effets immédiats sur la réalisation des objectifs.

8. L'analyse Ne laisser personne de côté a mis en évidence un certain nombre de différences entre les femmes et les hommes. Selon les domaines, ce sont les femmes ou les hommes qui se trouvent dans une situation défavorable. C'est pourquoi le rapport recommande de déployer des efforts supplémentaires et de mener des politiques nouvelles pour réaliser les ODD, tant pour les femmes que pour les hommes.

Chapitre II : La Gestion de la Supply Chain

II.1. Définition des concepts :

II.1.1. Logistique

Nous ne pouvons pas parler de la gestion de la supply chain sans pour autant parler de la logistique qui, selon la norme NF X-600¹⁴, est définie comme : « la planification, l'exécution et la maîtrise des mouvements et des mises en place des personnes ou des biens, et des activités liées à ces mouvements et à ces mises en place, au sein d'un système organisé pour atteindre des objectifs spécifiques ».

La planification, l'exécution et la maîtrise sont les trois phases bien connues de toute gestion, de tout management suivant le cycle classique de la qualité totale (PDCA : Plan, Do, Check, Act). La planification est actuellement au cœur de la préoccupation des logisticiens et des fournisseurs de progiciels dits de *supply chain management*. L'exécution en est la phase opérationnelle. La maîtrise, elle, inclut le contrôle, qui compare l'exécution à la planification, l'explication des différences et la proposition d'actions correctives (Laurentie et al.,2013).

Comme l'indique la définition normalisée, l'optimisation logistique se fait au sein d'un système. En effet, la logistique est une démarche systémique mais dans laquelle le système peut varier suivant l'optimisation à effectuer.

II.1.2. Supply chain

La supply chain est définie comme une chaîne qui relie le fournisseur du fournisseur au client du client. Concrètement c'est une chaîne qui regroupe plusieurs professionnels et tente de les faire collaborer le mieux possible. On compte ainsi parmi les acteurs principaux de la supply chain : les producteurs, les fournisseurs, les usines, les distributeurs, les clients, et les prestataires logistiques¹⁵.

¹⁴ Une des normes de l'AFNOR (Association française de normalisation) qui est l'organisation française qui représente la France auprès de l'Organisation internationale de normalisation et du Comité européen de normalisation.

¹⁵ [La Supply Chain de A à Z : Définition, applications...GUIDE 2023 \(amalo-recrutement.fr\)](https://www.amalo-recrutement.fr/guide-2023-la-supply-chain-de-a-a-z-definition-applications)

La supply chain est un concept qui a un rôle très capital au sein d'une entreprise. Au fil de temps, elle a pris un rôle central dans la planification et l'exécution des tâches de production et distribution au sein de l'entreprise. Elle est en recherche permanente d'amélioration du service aux clients et d'optimisation des coûts et des stocks, en apportant une vision la plus transversale possible¹⁶.

II.1.3. Supply chain durable

Dans la littérature, nous trouvons plusieurs concepts dont les définitions convergent vers celle de la supply chain durable. Il s'agit évidemment de "supply chain" ("verte green"), "supply chain responsable". Pour faciliter les choses, nous avons opté d'employer uniquement la « supply chain durable » pour exprimer ce qui fait l'objet de cette étude.

Une supply chain durable est celle qui prend des initiatives qui tiennent compte des respects des normes environnementales dans les différentes étapes qui la composent, c'est-à-dire : de la conception au sourcing de matières premières, des approvisionnements aux process de fabrication, du stockage, du transport, de la distribution, des flux de retour, jusqu'au recyclage des produits en fin de vie...

La supply chain durable possède le concept de développement durable qui en 1987, a été défini par la Commission Brundtland des Nations Unies comme " la satisfaction des besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire leurs propres besoins ".

Partant de ce qui précède, il est nécessaire d'associer à la supply chain la dimension environnementale qui doit être placée au centre de toute réflexion sur toutes les étapes de la vie d'un produit, de sa conception à son recyclage.

Selon Soulier (2022), la durabilité de la supply chain apporte une démarche rationnelle, positive et constructive à la résolution des problématiques de développement durable, en jouant notamment sur deux leviers fondamentaux : la décarbonation des opérations logistiques et la mise en œuvre des principes de l'économie circulaire. Jaegler A. et Roques T. (2017) insistent sur le fait qu'en plus d' amélioration de l'image de l'entreprise, une

¹⁶ Soulier J.-M. (2022), La révolution de la supply chain : 10 défis au cœur de la transformation des entreprises, Dunod

supply chain durable a la capacité d'allier la performance économique, l'efficacité opérationnelle, la réduction des coûts.

II.1.4. Les Principes d'une Supply chain durable

Nous adoptons le point de vue des auteurs¹⁷ qui identifient les 10 principes du Pacte Mondial de Nations Unies¹⁸ comme les 10 principes d'une supply chain Responsable. En effet, le Pacte Mondial de Nations Unies, lancé en 2000 a pour but de sensibiliser les entreprises à adopter une attitude socialement responsable s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'homme, aux normes internationales du travail et à la lutte contre la corruption. Il propose 10 principes d'une supply chain responsable :

Droits de l'homme

- Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'homme.
- Les entreprises sont invitées à veiller à ne pas se rendre complices de violations des droits de l'homme.

Travail

- Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective.
- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire.
- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'abolition effective du travail des enfants.
- Les entreprises sont invitées à contribuer à l'élimination de toute discrimination en matière d'emploi et de profession.

Environnement

- Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement.

¹⁷ Comme Jaegler A. et Roques T.(2017) : construire avec succès votre supply chain durable, Edition Ellipses

¹⁸ [Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux | Nations Unies](#)

- Les entreprises sont invitées à prendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement.
- Les entreprises sont invitées à favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

Anti-corruption

- Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

II.1.5. Gestion de la supply chain durable

La Gestion d'une Supply Chain Durable peut être définie comme «l'intégration stratégique et transparente et la réalisation des objectifs sociaux, environnementaux et économiques d'une organisation dans la coordination systémique des processus opérationnels inter-organisationnels clés pour améliorer les performances économiques à long terme de chaque entreprise et de ses chaînes d'approvisionnement» (Carter& Rogers, 2008).

Elle est la somme d'une supply chain régulière avec la conscience environnementale sans mettre à côté la productivité responsable tout en veillant sur l'impact environnemental au cours de chaque lien dans la chaîne de valeur. Il va être question de :

- Réduire la consommation d'énergie ;
- Réduire la consommation de ressources naturelles ;
- Réduire les problèmes liés à la pollution ;
- Accroître le recyclage en vue d'exploiter l'utilisation ultérieure de la matière première et de l'approvisionnement.

La mission peut sembler fastidieuse à première vue, son accomplissement permet aux entreprises d'en tirer plusieurs bénéfices comme le confirment plusieurs études dont celle d'Accenture Strategy en collaboration avec le Pacte mondial¹⁹ (UN Global Compact-Accenture Strategy CEO Study), la plus vaste étude consacrée aux opinions des dirigeants

¹⁹ Le Pacte mondial et Accenture Strategy, « Transforming Partnerships for the SDGs », p. 11.

d'entreprise sur la durabilité, dont 89% considèrent que l'engagement à la durabilité a un réel impact sur leurs activités.

II. 2. Gestion Stratégique de la supply chain durable

Comme nous l'avons déjà mentionné la gestion de la supply chain durable nécessite une vision globale, de la conception des produits jusqu'au recyclage en passant par les consommateurs. Or l'essence de la supply chain consiste à gérer des sujets transversaux impliquant des flux physiques et des processus industriels et logistiques (Soulier, 2022). C'est ainsi que pour ce travail, nous avons voulu associer le niveau de management « Stratégique²⁰ » à la gestion de la supply chain durable. En effet, la gestion stratégique est une approche globale qui permet à la Direction de prendre de bonnes décisions pour atteindre les objectifs fixés en tenant compte de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. L'approche stratégique va permettre de mieux comprendre l'environnement externe et interne de l'entreprise, les enjeux auxquels elle est confrontée et de développer des stratégies pour y faire face²¹.

Ainsi, penser à la Gestion stratégique de la supply chain durable, c'est arriver à mettre en place une stratégie de développement durable tout en restant compétitif sur le marché.

II.2.1. Rôle des entreprises dans la réalisation des ODD

Lors du lancement des Objectifs de développements durable, Ban Ki-moon, alors, Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies a souligné le rôle des entreprises dans la réalisation des ODD : « 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 »²².

²⁰ Contrairement aux niveaux de management « tactique » (concerne la mise en œuvre des plans et des objectifs fixés par le management stratégique) et de management « opérationnel » (s'intéresse aux actions à court et moyen terme qui permettront d'atteindre les objectifs fixés par le management stratégique)

²¹ [Les bonnes pratiques de management stratégique et de management opérationnel pour l'entrepreneur | Hiscox France](#)

²² [SDG Compass Guide France.pdf \(sdgcompass.org\)](#)

« Les SDGs pour les entreprises wallonnes²³ » estime que les ODD constituent pour les entreprises une opportunité de développement et de mise en œuvre de solutions innovantes pour relever les plus grands enjeux du développement durable auxquels notre société est confrontée.

Dans son rapport de janvier 2017, intitulé « Better business, better world », la Business & Sustainable Development Commission (BSDC) – composée de chefs d’entreprise et de leaders comme Jack Ma, Paul Polman ou Mo Ibrahim et soutenue, entre autres, par la Bill & Melinda Gates Foundation et la United Nations Foundation – montre que « les entreprises ont vraiment besoin [de ces] objectifs mondiaux », car ces derniers offrent « une stratégie de croissance formidable »²⁴.

Les entreprises ont donc une carte à jouer en tirant profit de nombreux opportunités et avantages qu’offrent les ODD.

Selon les chiffres de la Business & Sustainable Development Commission (BSDC)²⁵, les ODD devraient générer 60 opportunités de marché déjà recensées dans ces quatre secteurs – représentant 60% de l’économie réelle – pourraient peser 12 000 milliards de dollars par an d’ici à 2030 (figure 1).

²³ C’ est une plateforme de référence pour les entreprises wallonnes de toute taille qui souhaite initier des réflexions, mettre en œuvre les ODD et aller plus loin... [Accueil - Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](https://sdgs-entreprise.be)

²⁴ [Le développement durable, une opportunité qui se chiffre en milliards - Harvard Business Review France \(hbrfrance.fr\)](https://hbrfrance.fr)

²⁵ Commission créée à la suite du World Economic Forum de Davos, en 2016. [Le développement durable, une opportunité qui se chiffre en milliards - Harvard Business Review France \(hbrfrance.fr\)](https://hbrfrance.fr)

ALIMENTATION ET AGRICULTURE	VILLES	ÉNERGIE ET MATÉRIAUX	SANTÉ ET BIEN-ÊTRE
Réduction du gaspillage alimentaire dans la chaîne de valeur	Logement abordable	Modèles circulaires : secteur automobile	Partage des risques
Services écosystémiques forestiers	Bâtiments à haute efficacité énergétique	Développement des énergies renouvelables	Télésurveillance des patients
Marchés alimentaires à faible revenu	Véhicules électriques et hybrides	Modèles circulaires : appareils électriques	Télé médecine
Réduction des déchets de consommation alimentaire	Transport public en zones urbaines	Modèles circulaires : systèmes électroniques	Génomique avancée
Changement de composition des produits	Covoiturage	Efficacité énergétique : industries à faible intensité énergétique	Activité de services
Technologie dans les grandes exploitations agricoles	Équipements de sécurité routière	Systèmes d'accumulation d'énergie	Détection des contrefaçons de médicaments
Changement alimentaire	Véhicules autonomes	Récupération des ressources	Lutte antitabac
Aquaculture durable	Consommation des véhicules à moteur à combustion interne	Efficacité énergétique des utilisations finales	Programmes de suivi pondéral
Technologie dans les petites exploitations agricoles	Construction de villes résilientes	Accès à l'énergie	Prise en charge améliorée des maladies
Micro-irrigation	Colmatage des fuites d'eau sur les réseaux publics	Produits chimiques écologiques	Dossiers médicaux informatisés
Réhabilitation des sols dégradés	Tourisme culturel	Fabrication additive	Amélioration des soins maternels et pédiatriques
Réduction des déchets d'emballage	Compteurs intelligents	Contenus locaux des industries extractives	Formation en soins médicaux
Intensification écologique de l'élevage bovin	Infrastructures de distribution d'eau et d'assainissement	Infrastructures communes	Chirurgie à bas coût
Agriculture urbaine	Partage de bureaux	Réhabilitation des mines	
	Constructions en bois	Interconnexion de réseaux	
	Bâtiments modulaires et durables		
2300 milliards de dollars	3700 milliards de dollars	4300 milliards de dollars	1800 milliards de dollars

Figure 1 : 60 opportunités de marché qui valent 12000 milliards de dollars

Source : [Le développement durable, une opportunité qui se chiffre en milliards - Harvard Business Review France \(hbrfrance.fr\)](https://hbrfrance.fr) consulté en Avril 2023

Chapitre III : Analyse expérimentale

A la lumière de ce qui précède, une hypothèse majeure semble se construire dans notre esprit et nous voudrions la vérifier et pouvoir en tirer les conclusions à travers une méthodologie d'expérimentation que nous avons mise en place.

III.1. Formulation de l'hypothèse

Sur base de la recherche exploratoire et d'analyse et d'observations des données pertinentes à notre possession, nous avons formulé une hypothèse qui s'énonce comme suit :

« Les entreprises belges ne mettent pas en place des actions dans la gestion stratégique la supply chain, qui permettent d'atteindre les objectifs de développement durable ».

III.2. Méthodologie et outil d'expérimentation

Tenant compte de la nature déductive de notre recherche qui voudrait l'observer l'intégration des objectifs du développement durable dans la gestion stratégique la supply chain, une étude quantitative serait plus appropriée pour répondre à notre problématique. Et pour y arriver, nous avons opté pour un questionnaire que nous avons aux entreprises préalablement sélectionnées.

Cependant, faute de temps et surtout pour n'avoir pas eu beaucoup de retour de la part des entreprises sollicitées, nous avons jugé utile d'envisager une études qualitative à travers des interviews téléphoniques et de recueil documentaire²⁶.

L'objectif lors d'une analyse qualitative n'est pas d'obtenir une quantité importante des données mais d'obtenir les données de fond qui permettent d'analyser et de comprendre des phénomènes, des comportements de groupes, de faits ou des sujets.

La technique des entretiens a eu comme avantage de nous permettre d'entrer en contact direct avec des responsables de la supply chain et d'avoir ainsi des discussions plus larges sur des questions bien ciblées en rapport avec notre étude.

²⁶ Le recueil documentaire est une technique de l'étude qualitative qui permet de collecter des informations à partir d'écrits déjà existants sur le sujet de recherche : documents externes (sites internet, plaquettes), documents internes (rapports d'activité, organigrammes).

III.3. Choix des variables indépendantes sélectionnées : Les pratiques de la gestion stratégique la supply chain durable

Comme nous l'avons déjà dit, la gestion de la supply chain durable intègre la dimension "durable" dans la gestion de la supply chain, ce qui inclut la conception du produit, l'approvisionnement en matériaux et leur sélection, le processus de fabrication, la distribution, la logistique inverse, l'usage du produit et sa fin de vie.

Puisque le développement durable nécessite une vision de bout en bout d'une part, et que d'autre part, l'essence de la supply chain consiste à gérer des sujets transversaux impliquant des flux physiques et des processus industriels et logistiques, il faut cibler des variables qui répondent à ces critères dans la pratique de gestion de la supply chain durable. Soulier (op cit) en a identifié quatre qui constituent de vraies challenges pour les entreprises :

- La responsabilité sociale de la supply chain
- La décarbonation de la logistique et la responsabilité environnementale
- La circularité des produits
- L'impact environnemental du parcours d'achat du consommateur

Nous avons choisi de faire de ces quatre pratiques qui vont être expliquées plus ou moins en détails dans les lignes qui suivent, des variables indépendantes du modèle théorique pour notre études. Ensuite, il sera question de faire les liens entre ces variables et les objectifs de développement durable.

III.3.1. La responsabilité sociale de la supply chain

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) est définie par la Commission Européenne comme un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, des préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes²⁷.

²⁷ Définition tirée de l'ouvrage de Gollier J.-M (2018) : Responsabilité sociétale de l'entreprise : Le droit dans la transition, Anthemis

Au même titre que les enjeux environnementaux, les enjeux sociaux sont aujourd’hui très suivis par les consommateurs et représentent aussi des risques importants pour l’entreprise en termes de conformité réglementaire et de protection du capital marque.

C’est un concept singulièrement sensible pour les entreprises qui sont appelées à mener des actions aux enjeux multiples par rapport à leur supply chain amont et au vécu quotidien, notamment en ce qui concerne :

- Les droits humains et les conditions de travail forcé, les entraves aux libertés, le travail illégal, etc.

Les objectifs de développement durable visés dans ces actions :



- La traçabilité et la transparence de la chaîne d’approvisionnement : examiner les risques sociaux et environnementaux chez les fournisseurs aussi bien du rang 1 que ceux du rang 2.

Les objectifs de développement durable visés dans ces actions:



- L’égalité entre Homme – Femme

L’objectif de développement durable visé dans cette action:



- Le bien-être au travail et la réduction de la pénibilité en usine, en entrepôt ou dans le transport.

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



III.3.2. La décarbonation de la logistique et la responsabilité environnementale

Les émissions de gaz à effet de serre (GES) qui concernent essentiellement le CO2 sont importantes dans la chaîne logistique et principalement dans le transport qui en est l'activité la plus polluante. Les émissions d'équivalents CO2 pèsent 18% du total des émissions européennes et progressent sans maîtrise apparente (Jaegler et Roques, 2017).

Les actions portent principalement sur quatre grands domaines avec de nombreuses initiatives pour chacun d'entre eux (Soulie, 2022):

- Des énergies alternatives et de nouveaux véhicules pour le transport

Les objectifs de développement durable visés dans cette action :



- Le développement de massification et de mutualisation des flux

Les objectifs de développement durable visés dans cette action :



- Des entrepôts écologiques et distributeurs d'énergie

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



- La diminution de l'utilisation des emballages logistiques

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



III.3.3. La circularité des produits

La circularité des produits suggère la création de boucles d'utilisation des produits (matières premières) afin de pallier à l'épuisement des ressources naturelles. Ainsi, la pratique d'une gestion de supply chain qui se veut durable ne peut que s'inspirer des principes de l'économie circulaire. Jaegler et Roques (2018) évoquent en effet les principes de l'économie circulaire que l'on pourrait transposer dans la gestion d'une supply chain durable :

- L'optimisation d'utilisation des flux en repensant le cycle de fin de vie du produit ;
- Le deuxième principe est basé sur les modèles économiques (vente, location, partage) ;
- Le troisième principe répond à une logique de coopération des acteurs notamment sur un même territoire.

Au-delà des actions indispensables de réductions d'impacts environnementaux, l'économie circulaire propose une démarche réellement ambitieuse et positive en s'inspirant des écosystèmes naturels :

- Eco-conception

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



- Prolongement de la durée d'usage des produits

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



- Les filières du recyclage de produits en fin de vie

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



III.3.4. L'impact environnemental du parcours d'achat du consommateur

Une étude détaillée²⁸ du Cabinet de conseil Olivier Wyman réalisée en 2021 apporte un éclairage précis sur l'impact environnemental de la livraison à domicile par opposition à l'achat : si on considère l'achat moyen d'un consommateur en Europe pour du non-alimentaire, on constate que l'achat en magasin (par article) est 2,3 fois plus consommateur de CO2 que la livraison à domicile. Deux raisons principales peuvent expliquer cette situation : le déplacement du consommateur en voiture (diesel ou essence) et la consommation énergétique des magasins.

Les objectifs de développement durable visés dans cette action:



III.4. Analyse d'outil d'expérimentation et vérification de l'hypothèse

III.4.1. Résultat sur les pratiques de la gestion stratégique

Les résultats de notre analyse ont démontré que la circularité des produits est la pratique de la supply chain durable la plus utilisée dans les entreprises (voir figure 1). Elle est talonnée par la responsabilité sociale suivie de la carbonisation de la logistique et de l'impact environnemental du parcours d'achat du consommateur.

Analyse :

Le succès de la pratique de la circularité des produits n'est plus à démontrer. La tendance actuelle consiste à rompre avec le modèle économique traditionnel et linéaire qui est basé sur le principe de "prendre-fabriquer-consommer-jeter"²⁹. Ainsi pour le bien de son image, chaque entreprise essaie à sa manière de mettre en place un modèle de production et de consommation qui consiste à partager, réutiliser, réparer, rénover et recycler les produits et les matériaux existants le plus longtemps possible afin qu'ils conservent leur valeur.

²⁸ Etude intitulée "Is eCommerce good for Europe" citée par Soulier J-M. (2021)

²⁹ [Économie circulaire : définition, importance et bénéfices | Actualité | Parlement européen \(europa.eu\)](https://www.europa.eu/fr/economie-circulaire)

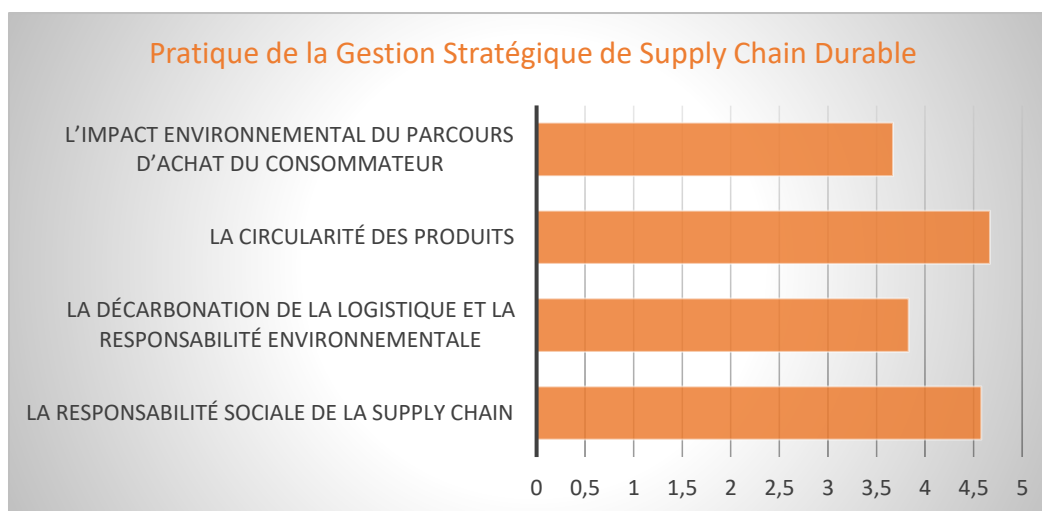


Figure 2 : Pratique de la Gestion Stratégique de Supply Chain Durable

III.4.2. Résultats sur les actions

III.4.2.1. Les actions de la responsabilité sociale de la supply chain

Concernant les actions menées dans le cadre la responsabilité sociale de la supply chain, l'égalité entre homme et femme vient largement en tête, suivie des droits humains et les conditions du travail. Par contre, la traçabilité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement est l'action la moins fréquemment menée dans cette catégorie (voir figure 3).

Analyse

Le meilleur score de l'action « Egalité entre l'homme et la femme » serait sans doute liée la culture sociale de la Belgique qui accorde une place importante au concept « genre ». En effet, selon les chiffres de l'Institut européen pour l'égalité entre les hommes et les femmes (EIGE) publie son classement des Etats membres de l'Union européenne en matière d'égalité de genre. Selon cet indice, la Belgique obtient la huitième place de l'Indice d'Égalité de Genre 2021 avec un score global de 72,7 sur 100 (un score global de 100 signifierait l'égalité parfaite), légèrement au-dessus de la moyenne européenne³⁰.

En ce qui concerne la traçabilité et la transparence de la chaîne d'approvisionnement, nous estimons que sa moins bonne puisse être due au choix de facilité dans le chef des

³⁰ [La Belgique à la huitième place de l'Indice d'Égalité de Genre 2021 | Institut pour l'égalité des femmes et des hommes \(belgium.be\)](https://www.belgium.be/fr/actualites/la-belgique-a-la-huitieme-place-de-lindice-degalite-de-genre-2021)

entreprises : « Pourquoi faire compliqué quand c'est facile, dit-on ». En effet, en cherchant à gagner la confiance de leurs fournisseurs pour diverses raisons, il est plus facile aux entreprises de fermer les yeux que d'aller fouiner sur la traçabilité et la transparence de leur chaîne d'approvisionnement, ce qui demanderait des investissements supplémentaires. Toutefois, il existe des entreprises qui ont réussi à mettre en place des dispositifs d'accessibilité de la traçabilité et de la transparence de leur chaîne d'approvisionnement. Tout dépend de la vision et des objectifs fixés par la gestion stratégique de l'entreprise.

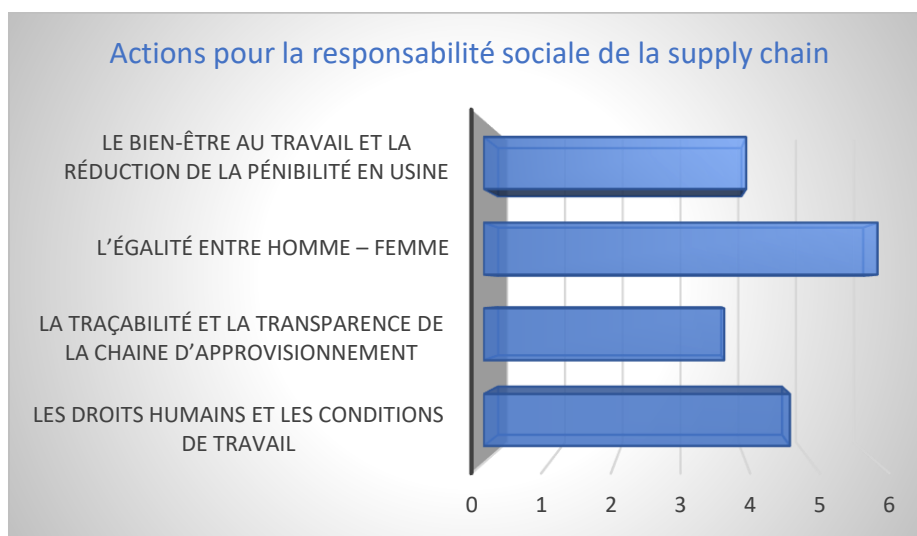


Figure 3 : Actions pour la responsabilité sociale de la supply chain

III.4.2.2. Les actions de la décarbonation logistique

La diminution de l'utilisation des emballages logistiques est l'action qui se démarque parmi les actions menées pour la décarbonation de la logistique (voir figure 3). Elle est suivie par l'action « Entrepôts écologiques et distributeurs d'énergie ». Puis, c'est le développement de massification et mutualisation des flux et enfin, ce sont des énergies alternatives et de nouveaux véhicules pour le transport.

Analyse

Le fait que la diminution de l'utilisation des emballages logistiques soit la première action menée par les entreprises dans cette catégorie ne surprend pas. Cela s'expliquerait par le fait qu'elle constitue un important argument de vente, voire un avantage concurrentiel. L'action est directement perçue par le consommateur exactement selon le principe de circuit court. En effet, les entreprises qui utilisent des emballages écologiques ou tous les

autres alternatives qui réduisent au maximum l'utilisation des emballages logistique sont bien vues par les consommateurs qui deviennent de en plus exigeants.

Les entrepôts écologiques et distributeurs d'énergie constituent un avantage concurrentiel et une valeur ajoutée pour l'entreprise du point du vue environnemental. C'est une action qui demande beaucoup d'investissements sur le plan économique mais le retour sur l'investissement est beaucoup plus rapide en raison de la baisse des coûts d'exploitation et de beaucoup d'autres avantages. La course aux différentes certifications (normes ISO par exemple) constitue aussi une source de motivation qui incite les entreprises à passer à l'action.

La massification et la mutualisation des flux ne connaît pas encore un grand succès au sein des entreprise parfois concurrentes, préférant souvent évoluer en solitaire.

Concernant les énergies alternatives et l'utilisation de nouveaux véhicules, c'est une question de choix pour de nombreuses entreprises parce qu'« on ne peut pas tout avoir ». C'est une action qui demande de gros investissements et beaucoup d'entreprises dans leur stratégie de développement, opèrent des choix qui mettent en lumière d'autres actions avec plus d'impacts environnementaux visibles d'apparence tout en délaissant d'autres actions. C'est ce qui justifierait la faible présence de cette action dans les entreprises.

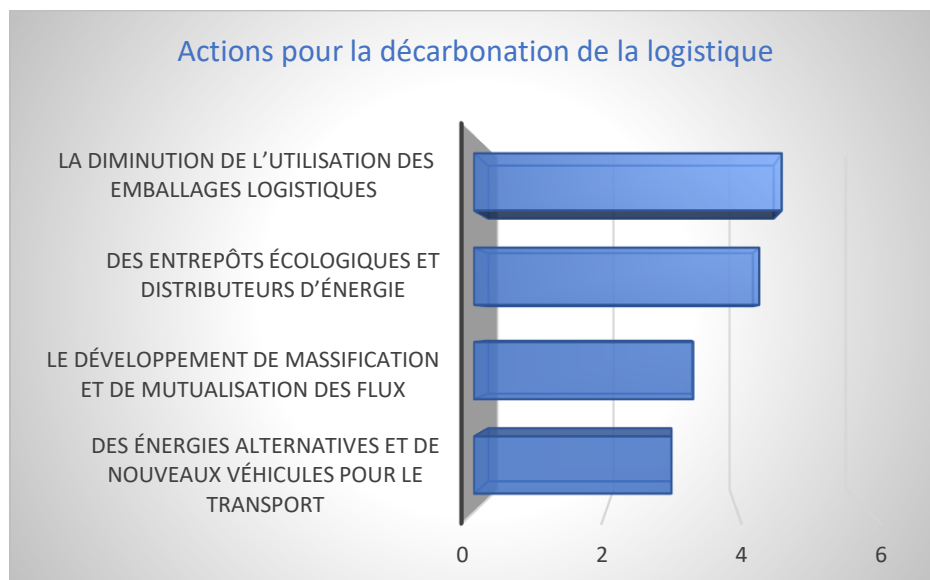


Figure 4 : Actions pour la décarbonation de la logistique

III.4.3. Vérification de l'hypothèse

A la lumière de ce qui précède, notre hypothèse - Les entreprises belges ne mettent pas en place des actions dans la gestion stratégique la supply chain, qui permettent d'atteindre les objectifs de développement durable - est rejetée. Le constat est qu'il existe bien des actions entreprises au sein des entreprises dans le cadre de la stratégie de la gestion de la supply chain durable.

Conclusion et recommandations

La Belgique n'a plus que sept ans pour réaliser les objectifs de développement durable alors que le Rapport sur le développement durable 2022 soutient que la position actuelle de la Belgique ne lui permet pas d'atteindre les Objectifs de développement durable d'ici 2030 en dépit du fait qu'elle fait mieux que beaucoup d'autres pays³¹.

Les résultats de ce travail de fin d'études ne s'alignent pas forcément sur ceux du Bureau fédéral du Plan et ce n'était d'ailleurs pas le but compte tenu de l'essence d'un travail de fin d'études et de son cadre bien définis. Notre objectif était de savoir où est ce que se situe la Belgique par rapport aux Objectifs de développement durable (parce qu'on est à mi-chemin pour arriver en 2030) et précisément en rapport avec ce qui est fait au niveau de la gestion stratégique de la supply chain. Ainsi, pour avoir analysé la question à travers des lectures, des observations et des entretiens, nous pouvons affirmer que beaucoup de choses ont été faites et beaucoup d'initiatives sont en train d'être mises en place au sein des entreprises belges en rapport avec la supply chain durable conformément aux Objectifs de développement durable.

Cependant, beaucoup restent à faire et c'est ici que nous rejoignons le Rapport de développement durable dont les projections indiquent qu'au rythme actuel, d'ici 2030, la Belgique ne va pas atteindre les Objectifs de développement durable.

Pour soutenir notre propos, nous avons retenu deux points que nous avons observés dans la gestion stratégique de la supply chain durable, et qui constituent notre avis, des obstacles dans la marche vers la réalisation des ODD.

Premièrement, certains dirigeants d'entreprises ne sont pas convaincus de la rentabilité de la durabilité en terme économique. Ils s'y mettent juste par effet « mode », pour la visibilité de leurs entreprises et dans ces conditions, ils se limitent à quelques actions ponctuelles en lien avec la durabilité sans intégrer complètement la durabilité dans leur stratégie de gestion. Il existe actuellement des études qui prouvent que les entreprises qui intègrent la durabilité au cœur de leurs opérations et de leurs produits sont d'ores et déjà en train de générer de la valeur. Entre 2013 et 2020, celles qui ont systématiquement enregistré des scores élevés pour leurs performances environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) ont surclassé la concurrence : elles ont généré des marges 3,7 fois plus élevées que les

³¹ Bureau fédéral du Plan (2023), Indicateurs de développement durable

entreprises à la traîne en matière de performances ESG et offert à leurs actionnaires un rendement annuel moyen 2,6 fois plus élevé³².

Il existent également de nombreux outils comme l'initiative SDG Ambition³³ pouvant servir de boussole aux dirigeants d'entreprise qui intègrent la durabilité au coeur de leur stratégie, permettant ainsi la création de valeur commune pour l'entreprise et la société. La poursuite de ces opportunités peut se traduire par un avantage concurrentiel, la résilience de la supply chain et l'instauration de la confiance envers la marque. Il y a urgence à agir. Ici et maintenant³⁴.

Deuxièmement, nous avons remarqué que chez certains responsables d'entreprises, il y aurait en quelque sorte un manque d'information concernant l'utilisation des outils d'ODD dans la gestion de la supply chain. Ce manque d'information fait que certains estiment que le développement durable n'est qu'une question d'environnement de telle manière qu'ils vont s'attacher uniquement à une seule initiative, un seul objectif en laissant de côté tout le reste alors qu'ils ont la possibilité de multiplier d'autres actions, oubliant ainsi un des principes des ODD qui stipule que « les ODD n'existent pas à titre individuel mais sont tous intimement liés ».

L'Institut Fédéral pour le Développement Durable³⁵ souligne d'ailleurs la nécessité de progresser dans tous les domaines si nous entendons vivre dans un monde et une société plus durables d'ici 2030.

La clarté dans la compréhension de certains concepts ci-dessous, serait déjà un pas dans la bonne direction³⁶ :

³² www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/delivering-promise-sustainability

³³ [SDG Ambition](#) : C'est une initiative née du Pacte mondial des Nations Unies

³⁴ [Tenir les Promesses de la Durabilité | Accenture](#)

³⁵ Institut Fédéral pour le Développement Durable (2018), Objectifs de développement durable : Transformer notre monde, Bureau Fédéral Plan

³⁶ Sybille van den Hove, « Enjeux de durabilité et transformations des entreprises » Colloque SDG 2022 – Gosselies – 9 Décembre 2022

- Le développement durable n'est pas qu'une question d'environnement
- L'environnement n'est pas qu'une question de changement climatique
- Le changement climatique n'est pas qu'une question de CO2
- Le CO2 n'est pas qu'une question d'énergie
- L'énergie n'est pas qu'une question technologique

A la question de savoir où en est l'implémentation des Objectifs de développement durable dans la stratégie de gestion de la supply chain des entreprises en Belgique, ce qui constituait l'objectif de ce travail de fin d'étude, nous avons répondu que beaucoup ont été faites et que beaucoup restent à faire quoiqu'il soit établi qu'à l'allure vont les choses, la Belgique ne va pas réaliser tous les ODD d'ici 2030.

S'il y a une recommandation à faire, ce serait sans doute la sensibilisation des dirigeants d'entreprises sur la nécessité d'informer, de se former et d'implémenter les ODD dans la mise en place de leur stratégie de gestion d'entreprise parce qu'il est temps de repenser le rôle et la raison d'être de l'entreprise dans la société.

Il serait aussi intéressant que ce sujet fasse l'objet d'une étude plus large enfin d'effectuer des analyses statistiques beaucoup approfondies qui permettraient de tester plusieurs hypothèses et aussi avec un échantillon plus large des entreprises.

Bibliographie

Ouvrages et articles :

- Bureau Fédéral Plan (2023), Indicateurs de développement durable, Février 2023
- Bureau Fédéral Plan (2022), Rapport fédéral sur le développement durable 2022
- Buts M. et al (2021), Atteindre tous les SDG en 2030 demande une rupture de tendance, Article n°10 Développement durable, Bureau Fédéral Plan
- Carter, C. R. & Rogers, D. S., 2008. A Framework of Sustainable Supply Chain Management: Moving Toward New Theory. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 38(5), pp. 360-387.
- Gollier J.-M. (2018), Responsabilité sociétale de l'Entreprise : Le droit dans la transition, Anthemis
- Institut Fédéral pour le Développement Durable (2018), Objectifs de développement durable : Transformer notre monde, Bureau Fédéral Plan
- Jaegler A. , Roques T. (2017), Construire avec succès votre supply chain durable, Ellipses
- Laurentie J., Barthélemy F., Grégoire L., et Terrie C. (2013), Processus et méthodes logistiques : Supply chain management, Afnor Edition
- Nations Unies, Rapport sur les objectifs de développement durable 2016
- Nations Unies, Rapport sur les objectifs de développement durable 2021
- Nations Unies, Rapport sur les objectifs de développement durable 2022
- Perrot A. et Villemus (2019), La boîte à outils de la supply chain, Dunod
- Soulier J.-M. (2022), La révolution Supply Chain : 10 défis au cœur de la transformation des entreprises, Dunod
- Sybille van den Hove (2022), « Enjeux de durabilité et transformations des entreprises » Colloque SDG 2022 – Gosselies – 9 Décembre 2022

Sites et liens internet (consultés en avril et mai 2023)

[Les 360 degrés des Objectifs de Développement Durable \(ODD\) | Hera | Foundation Future Generations](#)

[Historique | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](#)

[Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](#)

[Objectifs de développement | Programme De Développement Des Nations Unies \(undp.org\)](#)

[Les 360 degrés des Objectifs de Développement Durable \(ODD\) | Hera | Foundation Future Generations](#)

[Le programme de Développement Durable \(un.org\)](#)

[La Supply Chain de A à Z : Définition, applications...GUIDE 2023 \(amalo-recrutement.fr\)](#)

[Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux | Nations Unies](#)

[Durabilité | Nations Unies](#)

[Les bonnes pratiques de management stratégique et de management opérationnel pour l'entrepreneur | Hiscox France](#)

[SDG Compass Guide France.pdf \(sdgcompass.org\)](#)

[Accueil - Les SDGs pour les entreprises wallonnes \(sdgs-entreprise.be\)](#)

[Le développement durable, une opportunité qui se chiffre en milliards - Harvard Business Review France \(hbrfrance.fr\)](#)

[La Belgique à la huitième place de l'Indice d'Égalité de Genre 2021 | Institut pour l'égalité des femmes et des hommes \(belgium.be\)](#)

[Tenir les Promesses de la Durabilité | Accenture](#)

[Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux | Nations Unies](#)

[indicators.be - Indicateurs de développement durable](#)

[Économie circulaire : définition, importance et bénéfices | Actualité | Parlement européen \(europa.eu\)](#)

www.accenture.com/fr-fr/insights/strategy/delivering-promise-sustainability