

**Louvain School of Management**

# **Sustainable HRM and the SDGs in the FMCG sector**

Author: Elizabeth Raska  
Supervisor: Professor Ina Aust-Gronarz  
Academic year: 2021-2022  
Master in Management  
Daytime schedule



## Abstract :

The research objective of this study is to understand the variability of SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector and the research question it aims to answer is “how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary?”. Based on a literature review on Sustainable HRM and the SDGs, a semi-structured questionnaire was developed to interview Belgian sustainability experts. Sustainability reports and related materials published by ten FMCG organisations were also analysed to examine how they implement the SDGs by Sustainable HRM. This study uses stakeholder theory as a theoretical framework to guide the research. The results of the analysis show that organisations commonly adopt eight SDGs by Sustainable HRM and that it does not extensively vary across industries. Therefore, Human Resources form a valuable tool to achieve sustainability in a company. Further research is needed to compare how different sectors implement the SDGs by Sustainable HRM.

**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](http://www.uclouvain.be/lsm)

## **Acknowledgements**

I would like to express my deepest gratitude towards Professor Ina Aust-Gronarz for supervising this research, guiding me throughout this project and helping me finalising it.

I wish to extend my special thanks to my friends and family for providing their support.

## Table of contents

<b>1</b>	<b>Chapter 1 : Introduction.....</b>	<b>7</b>
1.1	Research problem, questions, and objectives .....	7
1.2	Study background .....	8
1.3	Research significance .....	10
1.4	Structure of the thesis .....	11
<b>2</b>	<b>Chapter 2 : literature review.....</b>	<b>12</b>
2.1	Key concepts and definitions.....	12
2.1.1	Sustainable Human Resource Management .....	12
2.1.2	Sustainable HRM practices .....	16
2.2	The link between Sustainable HRM practices and the SDGs .....	21
2.2.1	The United Nations' Sustainable Development Goals.....	21
2.2.2	Purpose of the SDGs in a company.....	22
2.2.3	The FMCG sector's industries and the link with sustainability .....	24
2.3	The role of HR in SDG implementation.....	26
2.3.1	Measuring progress in SDG implementation .....	26
2.4	Limitations and critiques about the SDGS .....	28
2.5	Theoretical framework .....	29
2.6	Conclusions and research questions .....	32
<b>3</b>	<b>Chapter 3: Methodology .....</b>	<b>33</b>
3.1	Data collection .....	33
3.2	Data analysis.....	35
3.3	Limitations and shortcomings .....	36
3.4	Concluding summary.....	37
<b>4</b>	<b>Chapter 4 : Results .....</b>	<b>38</b>
4.1	Analysis of FMCG companies' sustainability reports and webpages .....	38
4.1.1	SDG 1 No Poverty.....	39
4.1.2	SDG 3 Good Health and Wellbeing.....	41
4.1.3	SDG 4 Quality Education.....	44
4.1.4	SDG 5 Gender Equality and SDG 10 Reduced Inequalities .....	47
4.1.5	SDG 8 Decent Work and Economic Growth .....	51
4.1.6	SDG 16 Peace, Justice, and Strong Institutions .....	53
4.1.7	SDG 17 Partnerships for the Goals .....	54
4.1.8	Neglected SDGs by Sustainable HRM.....	58
4.1.9	Assessing the reliability of the companies' sustainability reports.....	59
4.2	Interviews with Service Public de Wallonie and Union Wallonne des Entreprises ..	62
4.2.1	Sustainable HRM .....	63
4.2.2	Neglected SDGs .....	66
4.2.3	The SDGs' Key Performance Indicators.....	67
4.2.4	The FMCG sector seen by sustainability experts.....	68
4.2.5	Greenwashing issues .....	68
4.3	Conclusions .....	69
<b>5</b>	<b>Chapter 5: Discussion.....</b>	<b>70</b>
5.1	Comparing the literature and the findings .....	70
5.2	Implications of the research.....	75
<b>6</b>	<b>Chapter 6 : Conclusion .....</b>	<b>77</b>
6.1	Summary of the research .....	77
6.2	Theoretical implications of the study .....	78

6.3	Managerial implications and recommendations .....	79
6.4	Limitations and future research .....	80
<b>7</b>	<b>Bibliography .....</b>	<b>82</b>
<b>8</b>	<b>Appendices .....</b>	<b>104</b>
8.1	Appendix 1 : The United Nations' Sustainable Development Goals .....	104
8.2	Appendix 2: The SDGs FMCG companies from this study report on .....	105
8.3	Appendix 3 – Interview with the UWE .....	106
8.4	Appendix 4 – Interview with the SPW .....	125

## List of abbreviations

- CSR: Corporate Social Responsibility
- ESG: Environmental, Social, and Governance
- FMCG: Fast-Moving Consumer Goods
- GRI: Global Reporting Initiative
- HR: Human Resources
- HRM: Human Resource Management
- KPIs: Key Performance Indicators
- MDGs: Millenium Development Goals
- NGO: Non-Governmental Organisation
- SDGs: Sustainable Development Goals
- SHRM: Strategic Human Resource Management
- SPW: Service Public de Wallonie
- TBL : Triple Bottom Line
- UN: United Nations
- UWE: Union Wallonne des Entreprises
- WBCSD: World Business Council for Sustainable Development
- WHO: World Health Organisation

## **1 Chapter 1 : Introduction**

“Sustainable development requires human ingenuity. People are the most important resource.” (Acciona, 2022). That quote from Nobel Prize winner Dan Shechtman highlights the importance of the role of Human Resources (HR) in achieving sustainable development on a global scale.

In this study, the implementation of the United Nations’ Sustainable Goals (SDGs) by Sustainable Human Resource Management (HRM) is explored through the prism of companies from the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector. This research therefore aims to understand the variability of SDG implementation by Sustainable HRM in that sector. In fact, Sustainable HRM helps sustainable organisations to grow socially, economically, ecologically, and aims to develop more sustainable HRM systems (Ehnert, Parsa, Roper, Wagner, & Muller-Camen, 2016).

This chapter provides an introduction to this research by first presenting the research problem, question, and objectives followed by the background, significance, and lastly, the overall structure of the thesis.

### **1.1 Research problem, questions, and objectives**

Understanding to what extent SDG (Sustainable Development Goals) implementation by Sustainable Human Resource Management (HRM) varies in the Fast-Moving Consumer Goods sector is the main research problem that constitutes the backbone of this study. Indeed, there is a lack of research on the ways organisations from that sector relate Sustainable HRM to the SDGs and how they track their improvements in that aspect of sustainability. Studying the ways companies from the FMCG sector adopt SDGs through Sustainable HRM and how the industry they belong to influences their SDG implementation are the main drivers of this thesis. Each industry that is comprised in the FMCG sector is examined here.

Moreover, the main objective of this study is to understand the variability of SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector by conducting a qualitative data analysis. This research studies ten American and European companies from that sector by reviewing their sustainability reports and related webpages. They are the following: (1) Nestlé, (2) L’Oréal, (3) Unilever, (4) Danone, (5) Pernod Ricard, (6) Levi Strauss & Co, (7) The Coca-Cola Company, (8) The LEGO Group, (9) Reckitt Benckiser Group, and (10) Philip

Morris International. Two publicly funded sustainability and SDGs consultants from Belgium provide their insights in terms of SDG implementation by European firms. The research question that guides the entire study is as follows: how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary? That research question is investigated all throughout this study to provide a clear picture of the knowledge on the topic as well as practical implications extracted from the qualitative data analysis accomplished here.

## **1.2 Study background**

The main argument of this study is that Human Resources are a valuable tool to achieve sustainability in a company. This section briefly defines the concepts used all throughout this research, addresses the current knowledge gap, states the main thesis statement and discusses the contribution of this thesis to stakeholder theory, which was used as the main theoretical framework, and the discipline of management.

The literature review uses state-of-the art peer-reviewed literature on Sustainable HRM, the SDGs, and the FMCG sector and determines the contributions firms could bring to these SDGs. The sustainability reports and related data published by the ten FMCG companies selected for this research cover the last four years to examine the most recent developments. The aim for choosing that time period is to ensure that the information is recent, up-to-date and accurately depicts the current situation and advancements made by firms in terms of sustainability.

Sustainable HRM is defined by researchers Aust, Matthews and Muller-Camen (2020) as a response to the demand for traditional HRM to consider sustainability issues. They write that the concept of Sustainable HRM was first discussed more than twenty years ago and that it acknowledges economic, social, and environmental outcomes at its core. They add that it is long-term oriented and aims to contribute to the common good. According to the researchers, Sustainable HRM is a great tool to achieve a sustainability transition in the company that applies it through its human resources, as it allows an organisation's personnel to be a force that actively contributes to sustainable development. Ehnert and Harry (2012) state that sustainability greatly impacts an organisation at all levels, affecting HRM and management practices.

In addition, it is crucial to understand what the Sustainable Development Goals (SDGs) consist of (see Appendix 1 for a list of all the seventeen SDGs). The United Nations developed in 2015 seventeen SDGs as part of their 2030 Agenda to foster a fairer, better, and more environmentally conscious world. Authors Mair et al. (2018) write that those goals are constituted of 242 indicators associated to 169 targets. The authors note that those ambitions were designed to help entities such as countries achieve sustainability by considering objectives linked to economic, social and environmental dimensions, which are areas acknowledged by Sustainable HRM as well.

Key Performance Indicators (KPIs) are measurement tools used by companies to track their efficiency, achievements, and progress in a certain aspect of their business (Parmenter, 2015). Schramade (2017) describes them as being a prerequisite for shareholders and stakeholders to immediately understand how environmentally beneficial the company they are reviewing is and determine how well they execute the SDGs they choose to report on. In this study, those related to Sustainable HRM and the SDGs are identified and analysed.

Undeniably, there is a gap in the current knowledge on the topic of Sustainable HRM and the SDGs that needs to be addressed. In fact, there is a lack of literature addressing both Sustainable HRM and the SDGs, and KPIs linked to the UN goals are rarely examined in the literature. In addition, few articles are available regarding the FMCG sector and the way it considers Sustainable HRM and the SDGs in general. Therefore, this study contributes to the management discipline as it provides a clear analysis of how major actors from the FMCG sector apply SDGs through Sustainable HRM.

The research goal is to understand to what extent SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary. This study also uncovers the SDGs that have Sustainable HRM implications for the FMCG sector, which practices in relation to that field of HR they implement, how they track their contribution to the SDGs and which UN goals they tend to neglect and why. The next section discusses how the findings from this study add to the current knowledge on this topic.

### 1.3 Research significance

The significance of this research can be explained by the novelty that Sustainable HRM constitutes. Indeed, it is still a growing field of research that is relatively young, as the concept was first discussed around twenty years ago (Ehnert et al., 2020). To determine what researchers advise to further investigate on this topic, a thorough review of the suggestions for subsequent investigation extracted from the relevant literature was conducted.

For instance, researchers Ehnert et al. (2016) suggest continuing to investigate how firms' HR managers and sustainability departments deal with Sustainable HRM, and tackle challenges related to linking HR and sustainable development and how it impacts HR roles. Moreover, Aust et al. (2020) propose subsequent research to examine if Sustainable HRM practices such as recruiting, providing rewards and trainings could positively participate in achieving common good objectives. The present study aims to take those suggestions into account to complete the available literature and current intelligence on the subject.

This study will contribute to the current knowledge by exploring how the FMCG sector can comply with the SDGs by Sustainable HRM. It uses stakeholder theory as a theoretical framework to guide the research and analyse the findings. This helps addressing the lack of research on the impact of Sustainable HRM and the SDGs in firms from the consumer goods sector. Furthermore, rare are the articles clearly listing which SDGs can be adopted through Sustainable HRM, which this study provides. Therefore, this research offers up-to-date data on the state of SDG reporting in the FMCG sector in terms of Sustainable HRM.

In addition, this study could be useful to managers to allow them to understand how HRM contributes to fulfilling the sustainability objectives of firms and successfully implementing the SDGs. So, practical value is offered to organisations all throughout this study by clearly displaying which SDGs they could implement via Sustainable HRM in the company. Managers could better grasp how the firm's human resources actively contribute to achieving sustainability in all the organisation's processes.

Currently, HR managers and employees do not always perceive the essential role they play in achieving sustainable development in their organisation and in society in general. This research hopes to provide firms with guidelines as to which SDGs they can implement by Sustainable HRM. HR practitioners and managers that did not consider including their human resources in their overall sustainability strategy might be prompted to do so after reading the results from this research.

## **1.4 Structure of the thesis**

The purpose of this introduction chapter was to identify the research aims and research question, describe the context of the study as well as its usefulness for managers and how it contributes to the current knowledge on the subject. It explained why it was important to examine the topic of Sustainable HRM and the SDGs.

In the second chapter, the literature will be reviewed to explain the concept of Sustainable HRM and how it is concretely applicable by companies. The SDGs and the FMCG sector are also defined alongside the role HR plays in SDG implementation.

The data collection methods alongside the data analysis process will be presented in the third chapter. The research design and limitations will be discussed, and the use of a qualitative research approach will be justified.

In chapter four, the sustainability reports and related materials published by ten companies from the FMCG sector will be analysed to discover which SDGs and KPIs related to Sustainable HRM they implement. Moreover, two interviews with Belgian sustainability consultants will be examined. The results from the thematic analysis will be displayed in that part of the study. Stakeholder theory will be used as a theoretical framework to frame the study.

In the fifth chapter, the literature and the findings from the study will be compared. It will be structured in a way that breaks down each SDG and how the current knowledge and the qualitative analysis' results correlate or contrast. The implications of the study will also be discussed.

The final chapter will conclude this study by providing a summary of the findings, address the work's theoretical implications and significance, present recommendations, and discuss limitations and suggestions for future research.

## **2 Chapter 2 : literature review**

The primary objective of this chapter is to better understand the various concepts and notions used all throughout this research project, namely Sustainable Human Resource Management (HRM), the United Nations' Sustainable Development Goals (SDGs) and the Fast-Moving Consumer Goods (FMCG) sector. Defining Sustainable HRM, the role it plays in successful SDG implementation in a firm, how it is concretely applied in the Human Resources (HR) department, and its link to sustainable development are concepts detailed in this thorough review of the literature.

### **2.1 Key concepts and definitions**

#### **2.1.1 Sustainable Human Resource Management**

Looking for scientific articles on Google Scholar about Sustainable Human Resource Management in the year 2000 led to around a thousand results. Today, more than a hundred fifty thousand research papers on the subject are available on the platform. Sustainable HRM is therefore a topic of growing interest for both researchers and managers. It shows that it is relevant to study its impact to uncover how it differs from traditional HRM. Thus, it is crucial to examine the various ways it contributes to fulfilling the overall quest for sustainability of companies in an ever-changing world.

#### *Defining Sustainable HRM compared to traditional HRM*

Achieving sustainability through Human Resources (HR) is possible and doing so results from realising how sustainability and HRM are linked. Ehnert and Harry (2012) explain that sustainability issues and sustainable development started gaining traction after the 1987 report issued by the United Nations' World Commission on Environment and Development (WCED). The researchers add that the objective of that report was to elaborate on developing a common future for all individuals and come up with an agenda to instigate change on a global scale. In fact, sustainability is defined as a form of development that fulfils the current needs of present society without putting in jeopardy the ability to do so of the next generations, as it encompasses economic, ethical, and environmental aspects and searches for a balance between those three (Wilkinson & Gollan, 2001). Ecologist Goodland (1995)

completes this definition by adding the social element to the factors cited before, and that sustainable development is a means to back the systems contributing to support human life. In addition, Parris, and Kates (2003) note that sustainable development refers to sustaining what Goodland mentions before: the life support systems as well as the earth and society.

### *Defining Sustainable HRM as opposed to Strategic HRM*

Highlighting the difference between Sustainable HRM and the widely used concept of Strategic Human Resource Management (SHRM) is key to understanding how the former revolutionises the ways HR practitioners implement change in their practices and how companies strive for sustainability through HR. Building on the findings made by Ehnert and Harry (2012), Jackson, Schuler, and Jiang (2014) detail the fact that Strategic HRM academics are provided with the chance to maximise their research's impact and contribute to developing the knowledge base on organisational effectiveness, Corporate Social Responsibility (CSR) and sustainability by studying HRM systems and the stakeholders that are impacted by them.

Moreover, Kramar (2022) differentiates Strategic HRM and Sustainable HRM by opposing the two concepts. The author writes that Sustainable HRM considers sustainability at its core and bases itself on three key pillars that define sustainability, namely outcomes in the economic, social, and environmental realms, which is also known as The Triple Bottom Line (TBL). The TBL is defined by Elkington (2004) as a concept that shows how firms commit to focusing not only on economic value but also environmental and social value creation. Kramar (2022) notices that Sustainable HRM constitutes the bond between sustainability and HRM but does not neglect the fact that it is deeply embedded in SHRM, which is rooted on maximising financial outcomes for companies.

Armstrong (2021) defines SHRM as a concept that refers to how a company intends to fulfil its goals through its workforce. Therefore, the author states that its primary aim is to foster strategic capability by employing highly skilled, motivated, and engaged individuals that will allow the firm to reach a sustainable competitive advantage, whereas Sustainable HRM considers sustainability as an economic rationality and ensures that workers are provided with future development opportunities to sustain the company's supply of motivated and committed employees (Ehnert, 2006).

### *Characteristics of Sustainable HRM*

Sustainable HRM encompasses human resource practices that internally and externally influence the company through achieving economic, environmental, and social objectives (Ehnert et al., 2016). In other words, Kramar (2022) indicates that Sustainable HRM constitutes a frame of reference for managers to accomplish goals that are linked to financial facets of the company while also considering its social and ecological aims without ignoring the human aspect of HRM. The author explains that it goes beyond Strategic HRM by being a framework that comprises ethnography, a multi-stakeholder approach, and theories linked to ethics.

Furthermore, Kramar (2022) breaks down six elements he identified as part of Sustainable HRM: (1) identifying tensions between different organisational outcomes, (2) building the workforce in terms of capabilities and performance, (3) admitting to the negative and positive impacts that some HRM activities might hold, (4) dedicating attention to developing and adopting HRM activities, (5) having a straightforward statement containing ethics and values about Sustainable HRM and (6) developing metrics destined to promote effective change in society, mainly at the organisational, ecological and economic levels. In every aspect, the author mentions that both the short-term and the long-term horizons must be considered when studying Sustainable HRM practices. Regarding that last point, Mariappanadar (2019) adds that Sustainable HRM aims to avoid negative feedback and minimising unforeseen side effects.

Concretely, the first aspect cited by Kramar (2022) recognises the conflicts that may arise between different outcomes, as companies want to foster financial gain while maintaining a good relationship with their various stakeholders such as employees and clients. Being aware of those tensions and successfully identifying them are key to deal with paradoxical outcomes efficiently.

As for the second point identified by Kramar, organisations need to invest in training and developing their workforce, which forms the human capital, to achieve a sustainable competitive advantage. Companies must ensure their personnel is not easily replaceable and has valuable knowledge and skills that cannot be replicated.

The third characteristic identified by Kramar, which is about Sustainable HRM's ability to recognise both the negative and positive outcomes of HRM, means that this concept completes Strategic HRM by considering the welfare of the workforce and the potentially

detrimental impacts the company's HR practices could have on its stakeholders. Sustainable HRM aims to design strategies that actively prevent harm from being caused to the environment.

Fourthly, Sustainable HRM details how HRM policies can be adopted by the company and broadens the spectrum of action of HR managers by asking for their input at the top level to accomplish the firm's sustainability objectives (Kramar, 2022).

The fifth characteristic identified by Kramar includes the values of the organisation and how ethical behaviours must be privileged when undertaking actions in the firm.

Finally, the author identifies measuring how valuable and useful Sustainable HRM is to the company in its quest towards contributing to sustainable development by asking stakeholders to provide an assessment of its sustainability accomplishments and collecting data at various levels of the company.

Then, it is crucial to mention that Sustainable HRM is a multi-faceted concept that can be divided into different approaches. For example, researchers Aust, Matthews, and Muller-Camen (2020) identify four different types of sustainable HRM as follows:

- Socially Responsible HRM is deeply embedded in a softer approach of HR and is oriented towards the long-term. It focuses on practices developing the personnel in ways that are both socially and economically adequate.
- Green HRM considers the environmental approach of the firm and the ways it ensures the eco-literacy of the employees.
- The Triple Bottom Line type of HRM is a notion that is more complete than Socially Responsible HRM and Green HRM as it encompasses the environmental, social, and economic aspects of a company's pursuit of sustainability. In this case, HR practices combine aspects linked to workers' welfare as well as social and environmental objectives of the organisation.
- Common-Good HRM is the last type of Sustainable HRM mentioned in the study and is portrayed as a great way to incorporate common good values into the company's goals and places the emphasis on collective interests rather than those of the firm and individuals.

These concepts are discussed by other researchers as well. Indeed, further research refers to the concept of Common-Good HRM explained by Aust et al. (2020) previously as a way companies have found to respond to the “grand challenges of our time” and to the curiosity surrounding “alternative outside-in models that seek to resolve sustainability challenges.” (Bratton, Gold, Bratton, & Steel, 2021, p.355). In fact, Bratton et al. (2021) explain that Common-Good HRM entails that firms need to bear the responsibility to actively help solving the sustainability concerns that society is confronted with. Piwowar-Sulej (2021) mentions the fact that it is an environment-centred and employee-focalised concept that is directed towards dealing with the grand challenges determined before.

### **2.1.2 Sustainable HRM practices**

#### *The motives behind the adoption of Sustainable HR practices*

Understanding the motives behind the adoption of Sustainable HRM in a company is essential to grasp how useful it could be for managers. After studying eighty-two organisations that were part of the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), Ehnert, Harry, and Zink (2014) identified that those firms wanted to become highly sought-after companies for competent talents, keep their personnel in good health, help them maintain high levels of productivity, and foster a strong relationship of trust and faith between the workforce and the company by for instance investing in employee trainings. Diaz-Carrion, López-Fernández, and Romero-Fernandez (2018) rely on those findings to explain that Sustainable HRM is a tool for companies to not only benefit from long-term competitive advantages but also participate in fostering a better quality of life for everyone. Author Roca-Puig (2019) analyses the research done by Ehnert et al. (2014) by stating that Sustainable HRM is based on understanding how HR practices affect the environment’s social aspect and adds that there is an absolute need of grasping the interrelation between the environment and business.

The necessity for firms to implement Sustainable HRM in their business stems from the need for organisations to put the “Human” back in “Human Resource Management” and help invigorate depleting environmental resources (De Prins, Van Beirendonck, De Vos, & Segers, 2014). According to Piwowar-Sulej (2021), finding success in the path towards sustainability comes from capable employees’ desire and drive to achieve it.

Sustainable HRM has the potential to revolutionise the way managers consider HRM. As a matter of fact, Kramar (2022) writes that HRM could constitute the key element to allow companies to meet their business goals while achieving positive impacts both on society and the environment. According to the author, Sustainable HRM is known for involving multiple stakeholders in a collaborative way. She concludes that to achieve sustainability at the broader level, HR managers could consider cooperating with authorities locally or internationally by for example listening to experts' advice on how to implement the SDGs.

### *Applying sustainability in the HRM practices of the company*

Although not obvious at first, sustainability can be fully integrated in the HR practices of an organisation. To do so, various studies have been conducted and sustainable HR strategies have been reported by researchers. It is possible to integrate sustainable development in all the duties of the HR department of the firm, and the following section will present how it has been accomplished so far.

Interestingly, the main challenge faced when implementing Sustainable HRM is to solve the issue that arises between individuals that are part of the company and the profit-making aspect of the firm. Green HRM needs to be looked at through the perspective of the stakeholders to push companies to be more open and transparent, as Lopez-Cabrales and Valle-Cabrera (2020) expose that to avoid failing in meeting the sustainability targets they have set for themselves, companies should not forget to involve HRM in their strategic planning. According to the two researchers, the secret to success in making the shift towards a more sustainable future is to ensure companies align their sustainability strategies with their HRM strategies. Mariappanadar (2019) explains that paradoxical tensions are inevitably fostered by Sustainable HRM as it involves the workforce in fulfilling sustainability's various outcomes, and paradox is explored by Ehnert (2009) as a prism to understand the role Sustainable HRM plays in achieving paradoxical outcomes.

### *Recruiting, selecting, and retaining the candidates*

Currently, companies are fighting to win the talent war that Beechler and Woodward (2009) describe as the international search for the best candidates to contribute to the success of the company. They write that it is a challenge as organisations are operating in a highly

competitive space alongside businesses that became increasingly more aggressive in their hiring strategies, and hunting down the right individuals, attracting, motivating, and developing them have become central. Bhattacharya, Sen, and Korschun (2008) write that winning the talent wars implies that CSR strategies need to consider the employees' needs, include the workforce in their design and foster employee identification, as talents want to participate in the success of businesses that display "good corporate citizenship".

Piwowar-Sulej (2021) states that drawing in the right talents can be facilitated by firms that are labelled as green. De Prins et al. (2014) note that HR managers have the duty to be "ethical stewards", which implies that each daily activity within the company (making decisions, solving internal conflicts) needs to follow the highest moral standards and be of utmost fairness. Aust et al. (2020) mention that Green HRM implies green hiring, which means that companies look to recruit candidates that are ready to take on responsibilities involving green assignments, which Renwick, Jabbour, Muller-Camen, Redman, and Wilkinson (2016) complete by considering young graduates' perspective, as they express interest in working for companies perceived as environmentally friendly.

Undoubtedly, companies are looking for the right talents to fill the right positions in their structure, and they know that being perceived as an environmentally friendly organisation might help them entice competent recruits that are educated on environmental issues. Zubair and Khan (2019) explain that to select such candidates and ensure they could contribute to their long-term sustainable strategies, businesses can test talents on their knowledge of ecological matters. Also, they write that individuals are looking to contribute to the success of companies they can relate to and take pride in being part of. The authors conclude that finding the right fit and identifying themselves with the core values of the company is essential for candidates today as they thoroughly research which activities their organisation of interest takes part in. Additionally, firms applying green strategies motivate their workers to do the same, as recruiters test the green knowledge of talents they are interested in recruiting (Piwowar-Sulej, 2021).

In addition, diversity plays an important role in this facet of HRM. Nowadays, employees want to work in environments that embrace them in their differences, and diversity participates in organisational attractiveness (Lis, 2012). Diversity is seen as a challenge for Strategic HRM when considering it from a sustainable approach, as it constitutes a non-negligible competitive advantage (Ehnert, 2009).

### *Performance evaluation*

Monitoring how the personnel contributes to the achievement of the firm's business objectives is an essential part of its HRM practices. HR managers can implement environmental aspects when assessing the staff if it is fair to the subjects of the evaluation and the points on which they will be judged are clarified in advance (Zubair & Khan, 2019). To compare, International HRM implies that compensation strategies are based on performance and goals, feedback about those goals, making the link between outcomes and rewards and detailing areas of improvement (Harzing & Pinnington, 2010), which is similar to Sustainable HRM.

Evaluating employees should be implemented after a couple of steps are adopted in the company. Piwowar-Sulej (2021) writes that firms need to ensure the personnel has access to information related to the results of environmental audits and the use of resources by the organisation they work for and be allowed to report any issues they would notice in their workplace. Moreover, upper management needs to provide adequate environmental assessment comments to the personnel. That way, a solid foundation would be built and allow for an efficient performance evaluation system to be designed (De Prins et al., 2014).

### *Remuneration, benefits, and rewards*

Fairly remunerating employees, rewarding them and retaining them are key points of the compensation side of HRM, and it is possible to link those aspects with the green goals of the company. Firms have the possibility to distribute monetary rewards to their personnel based on how well they worked towards fulfilling environmental targets (Zubair & Khan, 2019). Besides, Jackson, Renwick, Jabbour, and Muller-Camen (2011) cite an innovative way to determine such monetary bonuses the workforce could benefit from: base them on the extent of their knowledge of environmental issues, which would constitute an incentive to behave in a greener way. Surprisingly, the authors mention that sustainable companies tend to offer higher level of remuneration to their CEOs. Also, they state that assuring that the firm produces positive long-term effects on environmental performance results ensures that future negative externalities such as pollution are fought against.

Piwowar-Sulej (2021) adds that HR managers should be monetarily rewarded for their sustainable initiatives as well. Furthermore, Ren, Tang, and Jackson (2018) propose a

framework to explicitly identify whether a firm applies a green reward grid that benefits its workers. They identify three types of compensation: (1) offering rewards based on recognition such as paid leaves, (2) providing employees with tax incentives, and (3) ensuring that eco-friendly benefits are easily accessible to the personnel instead of just providing them with coupons to encourage them to purchase environmentally friendly products. However, Renwick et al. (2016) state that senior executives were not more likely to pay attention to sustainability projects when they were paired with benefits and compensations. Also, Mariappanadar (2003) states that firms need to consider the long-term horizon when they consider “pay roll costs”.

### *Development opportunities and trainings*

Sustainable HRM would not be possible without an eco-literate workforce. Renwick, Redman, and Maguire (2013) notice that companies ensuring that their personnel is ecologically literate are more likely to find innovative solutions to for instance decreasing the amount of waste generated by the firm. According to the authors, the key to this practice is to emotionally engage the employees to make sure they are aware of the environmental urgency, are competent, adaptable, and knowledgeable about materials management and thoroughly understand how the planet is impacted by the organisation’s business activities. Renwick et al. (2016) add that trainings are a valuable tool for companies to propagate environmentally sound actions in the company.

Remarkably, financial outcomes are not hindered by training the staff and increasing its expertise in environmental matters. In fact, Wagner (2011) writes that it betters the performance of the company as well as the welfare of the workers. Renwick et al. (2013) further this statement by adding that the staff should be made aware of environmental laws and how they could incorporate eco-friendly ways of fulfilling the company’s business objectives. There is a positive relationship between social, economic, and environmental performance and financial efficiency (Ehnert, 2009). Offering workers the possibility to broaden their knowledge on ecological behaviours allows them to contribute better to the waste management of the company, prompts them to become active citizens of society and helps them come up with innovative ways to solve environmental issues faced by the company they belong to (Zubair & Khan (2019)).

### *Additional practices*

It should be noted that numerous concrete Sustainable HRM practices are cited in the literature. De Prins et al. (2014) mention several aspects companies can work on. For instance, they point out fostering sustainable opportunities through involving employees by sending out newsletters and asking for feedback and innovative green ideas. They add that board involvement is essential, the firm should confirm that its managers are supportive of environmental management practices and provide green trainings to the personnel. In turn, the researchers note that they should propel employees to be passionate about sustainability by implementing KPIs linked to those issues and offer appropriate rewards when managing performance.

Then, De Prins et al. (2014) propose the private sector to think about fostering the sustainable capabilities of the firm through branding itself as eco-friendly, hiring talents that are environmentally conscious, considering implementing green leadership and allowing trade unions to be committed to green environmental management aspects of the company. Recruiting environmental experts is a purposeful action; however, it is better to ensure that each employee within the company has environmental dimensions embedded in their daily responsibilities (Piwowar-Sulej, 2021).

## **2.2 The link between Sustainable HRM practices and the SDGs**

### **2.2.1 The United Nations' Sustainable Development Goals**

In 2015, the United Nations' General Assembly developed their 2030 Agenda and introduced the seventeen Sustainable Development Goals that would constitute a promise towards fostering a better, fairer world when accomplished (Allen, Metternicht, & Wiedmann, 2018). The SDGs are divided into 169 targets and had about 230 indicators that represent the system approach to achieve sustainability by integrating objectives linked to economic, social, and environmental systems (Barbier & Burgess, 2017). Today, there are around 242 indicators, and achieving sustainability stems from the involvement of not only national authorities, but also companies and society at large (Mair et al., 2018). All countries are concerned, both developed and developing countries, as the UN strived for universality when designing its set of ground-breaking goals that would impact the earth and individuals through a change of paradigm (Scheyvens, Banks, & Hughes, 2016).

The seventeen Sustainable Development Goals are not a new concept. Although introduced for the first time in September 2015, they are in fact a continuation of the Millennium Development Goals (MDGs) developed fifteen years prior. In a report published seven years ago, the World Health Organization (WHO) detailed the transition from the MDGs that are currently better known as the SDGs and explains that the MDGs, which are considered as the predecessors of the SDGs, were implemented in 2000 by the UN with a timeline of fifteen years. The WHO (2015) explains that they were divided into eight objectives associated with twenty-one targets and sixty indicators: eliminating malnutrition and poverty, providing education for all, ensuring equal opportunities, decreasing infant mortality, assuring mothers' healthcare, fighting against diseases, promoting sustainable development, and fostering a safe space for an international alliance working towards development. The organisation adds that contrary to the SDGs, the focus for almost fifty percent of those goals were centred around health. It is important to note that the MDGs had a substantial impact on accelerating sustainable initiatives amongst nations on a global scale, which had not been the case with previous attempts of development goal setting (WHO, 2015).

Confronting the MDGs and the SDGs is helpful to see how those goals evolved over time and incorporated current concerns. Monkelbaan (2019) differentiates the MDGs and the SDGs by stating that the latter are global and more environmentally thorough, and that the targets and goals are connected both implicitly and explicitly into a network, which allows the SDGs to be much more integrated than the MDGs. In addition, Johnsson, Karlsson, Rootzén, Ahlbäck, and Gustavsson (2020) write that the MDGs were primarily aimed at improving the situation in developing countries whereas the current goals include developed countries and a large panel of stakeholders as well. The authors mean that the UN's SDGs now consider interactions and connections between countries, other goals and various actors as a means to accomplish sustainability in the long-term.

### **2.2.2 Purpose of the SDGs in a company**

Researchers Saifuddin, Hussain and Uddin Khan (2020) and Martinez-Ferrero and Garcia-Meca (2020) agree on the fact that SDG reporting is beneficial on corporate image and the overall reputation of the firm as stakeholders can get access to information on the initiatives they undertook. Schramade (2017) points out the fact that SDG reporting draws in

potential investors looking for sustainable and ethical investments decisions. Martinez-Ferrero and Garcia-Meca (2020) explain that SDG reporting helps reducing the effects of asymmetric information as well as agency costs. The authors argue that SDGs form a set of challenging goals that allow stakeholders to speak the same language when elaborating on impact investing, sustainable growth and provide a framework that is widely understood in corporate discussions. The researchers explain that SDGs incite firms to act and understand how sustainability and social goals contain new opportunities for them. In the future, after SDG reporting and the implementation of related KPIs becomes the norm, the SDGs will be bound to be included in corporate strategy and financial decisions (Schramade, 2017).

However, it is important to note that there are some contradicting points of view in the literature. Chams and Garcia-Blandon (2019) expose theirs in a way that contrasts with Kramar (2022) as they write that SDG implementation is eased by Sustainable HRM practices whereas Kamar notes that it is a challenge that adds layer of complexities to the issue at hand. According to the point of view of Chams and Garcia-Blandon (2019), SDGs mainly aim at fostering economies that are sustainable, ingenious, and human-centred. Therefore, companies working on SDG implementation are responsible for creating a safe work environment where the personnel are healthy, educated, productive and positively impact society. The researchers explain that achieving success in implementing the SDGs and fulfilling the chosen goals are rooted in HRM practices. The link between HRM and SDGs is clear to the authors, as it encompasses the human factor as the key element that bonds both concepts. Indeed, the researchers note that individuals' consumption of resources and their behaviours have a great impact on the environment and society in general.

As researchers Caiado, Leal Filho, Quelhas, de Mattos Nascimento, and Ávila (2018) state, SDG implementation might be a challenging process for organisations as they need to consider an efficient benchmarking procedure and ways to access resources to be continue their sustainable operations. The authors write that bettering the relationship between the objectives and developing an integrated method for SDG implementation stems from including seven categories from the UN, namely (1) finances, (2) technology, (3) qualification, (4) political integrity, (5) partnerships, (6) data and (7) accountability and monitoring.

Even though the link between the SDGs and HRM is not obvious at first glance, there are SDGs that are applicable to the field of HR. According to Chams and Garcia-Blandon (2019), SDGs mainly aim at fostering economies that are sustainable, ingenious, and human-

centred, and companies working on SDG implementation are responsible for creating a safe work environment where the personnel is healthy, educated, productive and positively impacts society, which can be achieved through HRM. Schramade (2017) writes that organisations might find easier to address KPIs in relation to the SDGs situated in the planet aspect of the goals.

### **2.2.3 The FMCG sector's industries and the link with sustainability**

The FMCG sector is characterised as having “high throughput volumes, frequent purchases and large physical volumes available at relatively low prices.” (Stewart & Niero, 2018, p.3). Each industry that the FMCG sector comprises and the ways they treat sustainability is explored in this section. For instance, Cai and Choi (2020) write that in the fashion industry, companies like Inditex apply the SDGs by executing a strict Code of Conduct to guarantee their employees' health and wellbeing. The authors add that it is an industry that employs individuals from developing nations to benefit from low labour costs, has a tremendous impact on the environment as it is labour-intensive in terms of manufacturing, has a long-standing value chain and greatly contributes to environmental pollution. They advise fashion companies to balance economic, social, and environmental aspects of the SDGs. In fact, the authors note that this area of business does not go in depth in the adoption of goals related to social aspects such as SDG 1 No Poverty and SDG 10 Reduced Inequalities as they tend to focus on economic and environmental dimensions.

In addition, Islam, Perry, and Gill (2020) examine that the fashion industry's heavy impact on the environment and increasing amount of pressure from stakeholders prompts it to consider adopting sustainable practices in for example strategic management. They observe that collaborating with multi-level stakeholders is key for that industry to better understand sustainable opportunities, and that it could implement sustainable practices such as ethical disclosures, sustainable certifications and standards, sustainability reporting, sustainable performance evaluation, and a code of conduct and principles, which Cai and Choi (2020) mention previously.

According to Sahota (2014), the cosmetics industry's major environmental concern is how resource intensive it is, and stakeholders are pressuring it to be more transparent in terms of compliance with labours laws. The author explains that becoming more sustainable is a driver of performance in companies from that industry, as it boosts employees' morale,

motivation, and their longevity in the firm because they feel engaged in working towards “good causes”. Hitce et al. (2018) note that the cosmetics field could implement the following to comply with the SDGs for their employees: guarantee decent work to their workers, ensure their safety, economically empower them, and educate them on sustainable practices.

The personal care and pharmaceuticals industry include various products, as the former encompasses daily necessities and the latter deals with chemicals to treat pathologies and diseases, and they all deeply impact stakeholders and the environment (Boxall et al., 2012). Sustainability is an issue of utmost importance in this field, as wastewater discharge due to drug manufacturing and environmental pollution do not stop growing (Daughton & Ternes, 1999).

Next, the agri-food industry, which comprises food, alcoholic and non-alcoholic beverages, is different from other fields of activities as product quality and perishability are crucial and stakeholders come from various backgrounds (Kontopanou, Tsoulfas, & Rachaniotis, 2021). It is described by Dania, Xing, and Amer (2016) as having a prominent impact on international economic, social, and environmental dimensions as well as on human livelihoods and socio-economic developments. The authors state that in terms of sustainability, society demands to know more about employee welfare, and that sustainability is an attractive element to stakeholders to get them to come together with firms to work on achieving sustainability goals. They add that the agri-food industry is expected to take part in economic growth and improve their business environment.

Researchers McElwee et al. (2020) observe that SDG implementation in the agri-food industry helps companies eliminate global poverty and advocate for the health and wellbeing of their stakeholders, and that they should carefully determine how to benefit from synergies between the goals to maximise the positive outcomes from the SDGs. Kontopanou et al. (2021) explain that the stakeholders’ perspective and the alignment of their interests must be considered by firms to achieve their sustainability goals and that the SDGs are a new way for companies to work on fostering sustainable outcomes. The authors note that the agri-food industry could fulfil the SDGs by adopting sustainable practices at all levels of the company.

The tobacco industry is composed of companies growing, harvesting, and distributing tobacco, and is known for widely impacting global health (Adesanya, Yang, Iqdara, & Yang, 2020). The WHO (2017) lists the SDGs that industry could work on by stating that SDG 3 helps dealing with the aftermath of tobacco production, like the fact that treating wet tobacco

leaves impacts workers' health. The organisation adds that SDG 5 is impacted as women are largely exploited by the tobacco industry, and that SDG 8 should be a concern for firms in that field as they are deemed a "highly exploitative industry" that contributes in "negative balance of trade, exploited human capital and exploitation of resources" (WHO, 2017, p.28). The tobacco industry is burdened by taxes and sanctions, which sets it apart from other fields, and needs to work on stakeholder partnerships to fulfil its sustainable goals (Adesanya et al., 2020). Hendlin and Bialous (2020) state that adopting the SDGs could help this industry mitigate the negative impact they inflict on the environment.

The toy industry, which also impacts the planet, differentiates itself from the industrial fields mentioned before as researchers Wong, Arlbjørn and Johansen (2005) describe it as being a highly volatile creative industry similar to the fashion business. Also, they mention that toys have a short product life cycle and that the demand is unpredictable. Johnson (2001) adds that the toy industry heavily relies on outsourcing and exploiting products that are produced by contractors.

Researchers Saifuddin et al. (2020) mention that multinational FMCG companies that actively implement Sustainable HRM practices as part of their overall sustainability strategy foster a feeling of pride within their workforce as the personnel is inspired and believes they positively contribute to protecting the planet and the people by working for their firm. The authors argue that Green HRM policies help companies cut costs and save the earth when they choose to involve HR professionals in their sustainable objectives. However, large organisations tend to focus on internal Sustainable HRM aspects rather than the external dimensions of the concept (Ehnert et al., 2016).

## **2.3 The role of HR in SDG implementation**

### **2.3.1 Measuring progress in SDG implementation**

Working on the SDGs means relying on a system to measure the progress achieved in meeting those ambitious goals. Researchers Johnsson et al. (2020) find three characteristics of a proper and useful SDG assessment in a firm: (1) coming up with detailed ways of fulfilling the Paris Agreement, (2) involving the adequate value chains, and (3) studying how strategic decisions impact the company on both the long and the short term.

Key Performance Indicators (KPIs) form a fruitful tool to monitor how well organisations perform in a specific aspect of their business. In the case of the SDGs implemented by HR, KPIs may help companies monitor their progress and performance to improve on certain elements, see how well they reach their sustainability targets through HRM, and guide them in their decision-making (Schramade, 2017). KPIs linked to sustainability are numerous, researchers Singh and Sultan (2018) explain that indicators related to sustainability must be developed in accordance with the company's goals and understanding of its sustainable objectives.

Schramade (2017) writes that companies that want to keep track of their advances in meeting the SDGs targets can use KPIs, as investors now demand to see reports on their progress made when aiming to meeting their goals. However, the author adds that addressing KPIs related to SDGs is a challenging process for investors, as such KPIs constitute a newness filled with inconsistencies, which is not yet sufficient to make informed investment decisions, as not every SDG represents a financial opportunity. However, he states that as data collection improves as research goes on, reporting and metrics will gain in quality. Currently, the researcher adds that internal corporate conversation fails to include KPIs in relation to SDGs. Nevertheless, he concludes that reporting on such metrics might become the norm in the future, as investors' interest in gaining knowledge of the advancements firms make towards achieving their sustainability targets grows.

KPIs are a tool that are useful but also flawed. Mair et al. (2018) write that they ease the communication between parties as both experts and non-experts can understand them as the indicators make the information more accessible by dividing complicated concepts into easily understandable elements. Also, the authors affirm that KPIs allow firms to concentrate on specific aspects of sustainability and measure, quantify and systematically analyse factors that otherwise would not be quantifiable. Nonetheless, the article mentions that KPIs can sometimes be over-simplistic and partial when representing intricate realities. KPIs assist decision-making and basing decisions on indicators that were wrongly chosen or defined can be detrimental as it might not accurately depict a concept an organisation wants to report on (Mair et al., 2018). Surprisingly, Ehnert et al. (2016) state that large organisations do report on indicators linked to labour and decent work, alongside the expected environmental ones, which means that firms do not neglect "people matters" when engaging in sustainable development activities.

### *The Global Reporting Initiative (GRI) standards*

Disclosing information on how companies aim for sustainability has become more and more prominent as they are eager to showcase their commitments in the three pillars of sustainable development: economic, social, and environmental (Robert, Parris, & Leiserowitz, 2005). Large organisations reporting on sustainability rely on external auditing to hold themselves accountable, and institutional factors such as stakeholder pressures accelerate or hinder how voluntary standards spread (Perego & Kolk, 2012). Organisations choosing to report on their sustainable initiatives in a non-financial way can do so by complying with standards and guidance set by experts, Non-Governmental Organisations (NGOs) or prominent associations like the Global Reporting Initiative (GRI) or the UN (Hronová & Špaček, 2021).

Standards represent a clear framework for companies to know which direction to take when submitting and publishing their sustainability reports. The GRI frame of reference is world-renowned and widely used in the field. The GRI was originally conjointly created in 1997 by the United Nations Environmental Programme (UNEP) and the Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) as reported by Isaksson and Steimle (2009). Currently, the authors explain that companies use the guidelines that were issued in 2006 as their framework. According to the researchers, the two institutions worked together to come up with a frame of reference that would facilitate sustainability reporting for companies and guide them in figuring out how to incorporate the environmental, social, and economic areas in their core business. The two researchers explain that comparisons between organisations are facilitated as firms are ought to include elements relating to their profile, corporate governance, and how they deal with sustainability issues through the lens of indicators linked to the three scopes of sustainable development mentioned earlier.

## **2.4 Limitations and critiques about the SDGS**

### *Greenwashing issues linked to the SDGs*

Unquestionably, the SDGs form an excellent way for firms to contribute to global sustainable development, nevertheless, there are some critiques and limitations associated with those goals. A pressing issue related to the use of the SDGs in a company is greenwashing. De Freitas, Sobral, Ribeiro and da Luz Soares (2020) define it as a firm

emphasising and communicating on its environmental and sustainable commitments while insufficiently contributing to fulfilling said actions.

Specifically addressing greenwashing practices linked to the SDGs, researchers Johnsson et al. (2020) mention the concept of “SDG-washing”. They state that companies indulging in such behaviours emphasise or exclusively communicate on their green achievements in fields where they have already been performing satisfactorily prior to SDG implementation instead of mentioning the parts where they were lacking.

When surveying American and European firms, Johnsson and his colleagues found that companies tend to concentrate their efforts on SDGs they see as easily actionable and prevent them from doing harm rather than focusing on those that allow them to act in a positive way towards the environment. To avoid greenwashing issues, it is important to determine the true intentions of the company behind SDG implementation as it should come from a legitimate and honest desire to improve on its sustainability targets (Johnsson et al., 2020).

## **2.5 Theoretical framework**

To guide this research, a theoretical framework based on a thorough review of the literature is selected. In this case, stakeholder theory is used to frame the research. This theoretical framework helps to address the research question developed in this study, which is “how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary?”. It leads the data analysis, influences data collection, and shapes the study’s output.

Stakeholder theory is defined as “a theory about how business works at its best, and how it could work. (...) Stakeholder theory is about value creation and trade and how to manage a business effectively.” (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010, p.9). The researchers cite consumers, employees, suppliers, financiers, communities, and managers as being stakeholders and explain that their interactions are what produce value. Therefore, examining how a company strives stems from a thorough examination of those relationships and interactions (Freeman et al., 2010).

Considering Sustainable HRM, Ehnert et al. (2016) write that stakeholder theory is useful to properly visualise the organisational performance of HRM by considering it beyond the scope of the Triple Bottom Line, which encompasses the people, the planet and profit (Elkington, 2004). Examining the topic of this study through the lens of stakeholder theory is

appropriate, as considering various stakeholders constitutes the baseline for developing sustainability frameworks such as the GRI guidelines (Ehnert et al., 2016). Moreover, stakeholder perspective's moral view in HRM implies for Greenwood that "the care of interest of various stakeholders may involve a trade off between the economic advantage of shareholders and the interests of others" (as cited in Mariappanadar, 2012, p.169), alongside the fact that ethics are a way for firms to address their profit maximising strategies while decreasing the negative impacts that HRM systems might have on stakeholders like employees (Mariappanadar, 2012).

Thus, Freeman et al. (2010) write that employees and managers form an integral part of the stakeholder group. They state that employees participate in an organisation in various ways, can provide their input in decision-making as it is expected from them, have certain expectations in terms of wages, safety, work environment and rewards, and managers are seen as bearing their fair share of responsibilities when occupying high level positions in the company. The authors cite contracts as a typical way of examining employees in terms of stakeholder theory. Therefore, it means that it is relevant to use that framework when studying Sustainable HRM as it relates to how employees and executives are treated in an organisation, which is what is examined in this study.

Authors Parmar, Freeman, Harrison, Wicks, Purnell, and De Colle (2010) relate the origins of the concept of stakeholders by stating the fact that it considers three interrelated business issues: (1) the problem of value creation and trade, (2) the problem of ethics of capitalism, and (3) the problem of managerial mindset. According to them, stakeholder theory is a tool to increase the probability of solving these issues if the interactions between firms and the individuals and entities they directly impact are analysed. Parmar et al. (2010) write that stakeholder theory is in fact a moral theory that defines the commitments firms undertake towards their stakeholders.

Parmar et al. (2010) discuss the practical applications of applying stakeholder theory as a theoretical framework in various disciplines, which is useful for the current study as it provides clear guidelines to interpret the results from the analysis conducted in this thesis. In this case, the authors detail how to use stakeholder theory to look at business ethics as it comprises the crucial role of ethics in the firm and how it considers going beyond financial gain. The researchers' take on business ethics was selected over other disciplines as it relates the closest to employees, HRM and Sustainable HRM in general. Indeed, the authors write

that some researchers apply stakeholder theory in various ways that could be adopted here as well.

For example, three distinctive elements of stakeholder theory have been identified by researchers Donaldson and Preston (1995): (1) descriptive, (2) instrumental, and (3) normative. Examples are provided for each element. For instance, the first part examines studies that affirm what organisations really do, the second part discusses the results of certain managerial practices, and the last part indicates research that challenges organisations about what they should do (Donaldson & Preston, 1995). That analysis helps the current study identify ways to interpret and address the qualitative data in a relevant way.

Multiple studies use stakeholder theory as a framework to conduct research on Sustainable HRM, which proves its relevance to examine the topic of this research. For instance, Diaz-Carrion et al. (2018) explain that stakeholder theory states that organisations can only achieve long-term success when properly taking into account the needs, wants and expectations of their stakeholders (in this case, the employees). The researchers write that stakeholder theory is useful for Sustainable HRM research as it examines employee satisfaction, the personnel's role in an organisation's operations and workers' overall commitment to the firm.

Furthermore, Hronová, and Špaček (2021) write that studying employees and their involvement in an organisation contributes to stakeholder theory. The authors refer to Freeman's work, both the original one from 1984 and the reprinted 2010 version which is cited previously, because it allows them to examine how to create value for sustainability. They add that stakeholder theory as developed by Freeman encompasses the sense of ethics and values of firms and the way organisational management influences other actors. Therefore, selecting that framework to guide this study is relevant as Sustainable HRM is the main topic of this study and researchers from the same field utilise that theory to interpret their results.

As a matter of fact, stakeholder theory proves to be a precious tool to consider the relationship between employees and the company when analysing organisations' Sustainable HRM and SDG implementation. That theory constitutes a lens that will help look at the findings of this research and interpret them through that relevant theoretical framework. As Sustainable HRM practices that are directly related to the SDGs will be reviewed in the fourth chapter of this document, stakeholder theory will allow to look at how companies

acknowledge issues related to their workforce, which HR practices they adopt to improve their employees' health, wellbeing, development opportunities and workspace. The personnel aspire to decent living conditions, being educated and skilled to advance their bargaining power (Freeman et al., 2010), which are issues addressed in Sustainable HRM through the SDGs by companies.

## **2.6 Conclusions and research questions**

Sustainable HRM possesses various facets and differs greatly from traditional HRM and Strategic HRM as it encompasses not only economic, but also environmental and social dimensions. Companies have multiple ways of concretely implementing Sustainable HRM practices, for example making sure they hire employees that are environmentally-literate, reward them when they come up with sustainable initiatives, make sure they foster an inclusive environment where the workforce feels heard and are provided with opportunities to upskill. The research question that constitutes the backbone of this study is the following: how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary? In the following chapters, that question will be answered through a thorough analysis of materials published by companies and interviews conducted with two Belgian sustainable development consultants through the use of stakeholder theory as a theoretical framework.

### **3 Chapter 3: Methodology**

The aim of this chapter is to explain the chosen methodology to answer the research question linked to this study's topic by exploring how companies from the FMCG sector report on their SDG implementation via Sustainable HRM and listening to the point of view of SDGs implementation experts. The research question "how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary?" is addressed through a review of information available online and collected through interviews. A qualitative study was selected to conduct this study and this chapter details the reasons why that was picked instead of a quantitative or mixed approach. This chapter first details the research method, the sampling technique, the research tools, and procedures used, then the data analysis methods and finally the limitations of the chosen methodology.

#### **3.1 Data collection**

Explaining the research design, methods and strategies are what form the core of this section. The conducted study followed an inductive approach because it moved from specific observations about a couple companies to then come up with generalities after analysing a selection of FMCG organisations' sustainability reports and information provided on their website.

Qualitative research is perfect to foster a deep understanding of a topic. In this case, qualitative data was used and collected to explore this field of research. Klopper (2008) writes that this approach is useful when the examined topic is not quantifiable and the knowledge on the subject is limited, which means that studies are composed by researchers that are aware of the knowledge they do not possess yet when researching the topic. The qualitative approach was thus chosen in this case because it allowed for more flexibility when collecting the data and permitted a more exploratory approach to deepen the understanding of Sustainable HRM and the SDGs. Primary cross-sectional data was directly collected from sustainability reports issued by companies as well as from semi-structured interviews with consultants in the sustainability field. It was collected in the span of a couple months due to time constraints. It was a convenient way of generating data because a lot of information was already available online. Also, it was beneficial in this case since it constituted primary-hand data extracted straight from the companies and experts, without risks of being distorted or deformed by third-party sources.

A sample of ten sustainability reports published by FMCG companies active on the European and American markets were chosen to be analysed. The companies were (1) Nestlé, (2) L'Oréal, (3) Unilever, (4) Danone, (5) Pernod Ricard, (6) Levi Strauss & Co, (7) The Coca-Cola Company, (8) The LEGO Group, (9) Reckitt Benckiser Group, and (10) Philip Morris International. According to researcher Eisenhardt (1989), the ideal number of cases analysed should be between four to ten when conducting a multi-case study. Here, ten were chosen as saturation was reached and gave an overview of the sector. Identifying those firms was made possible after looking up on search engines the keywords “consumer goods industry companies in Europe”, “companies reporting on Sustainable HRM” and “SDGs by industry”. It led to the website Value.today (2020) that listed the top European FMCG organisations classified by markets and the report published by KPMG (2016) called “SDG Matrix for Food, Beverage and Consumer Goods”. After creating a table that gathered the names of all those firms, they were researched online alongside the words “sustainability reports” and “SDGs” to find their reports and the information they had published on the topic. Only the most recent data (published between 2019 and 2022) was kept to ensure that the results were current and that sustainability progress would accurately be depicted by firms.

The reports were reviewed and selected according to the following criteria: (1) relevance to the topic, (2) comprehensiveness, (3) ease of access, (4) how recent they were and (5) accuracy of the information provided. They were downloaded from the companies' websites and kept in a dedicated file to later proceed to the data analysis.

In addition, publicly funded Belgian sustainability experts were interviewed. They were selected because of their extensive knowledge on the topic, how easy it was to access and reach them, and their willingness to communicate on the matter. The initial contact to get through to the participants was to reach them by email or via the “contact” section of the SDGs Entreprise and Service Public de Wallonie websites asking for an interview on the topic of Sustainable HRM and the SDGs.

Semi-structured interviews were used in this context as Rabionet (2011) describes them as being useful to understand the interviewee's perspective, witnessing their unique take on the topic and learning from their knowledge on the subject. A questionnaire of around twenty questions classified in four topics containing each five to ten questions was designed. The themes were the following: (1) Sustainable HRM, (2) which SDGs do companies report on, (3) which SDGs are neglected, (4) how do companies address KPIs related to the SDGs. In addition to those four themes, the questionnaire included an introductory question asking

about the interviewee's background and a concluding question inquiring if there was anything they wanted to add that had not been asked previously. Participants could add information they found relevant regarding the topic while being guided by subsequent follow-up questions.

To find consultants helping companies in their SDG implementation strategies, online research with the French keywords "SDGs entreprises" was conducted to find Belgian resources. The interviews with the specialists happened online over the span of a couple weeks using Microsoft Teams and lasted between an hour and an hour and a half each. They were recorded through a screen recorder computer application as the meetings were videoconferences. Note-taking was practiced during the conversations so that the important parts were kept in mind and could be referred to for further clarifications later in the discussion. After the interviews were completed, they were transcribed by listening back to the recordings and typing what had been said in a document. As the conducted interviews dealt with individuals, it was essential to consider applying ethical standards by asking the respondents if they agreed to be cited and mentioned in the study or if they preferred to remain anonymous and making them aware of the true purpose of the study (Klopper, 2008). They were promised access to the thesis after its completion, and they requested to be asked before publishing direct quotes extracted from their interviews to verify if their point of view had been accurately depicted.

## **3.2 Data analysis**

Once the relevant data had been compiled, it was time to analyse it to be able to produce concrete results. In this instance, as a consequent amount of information, knowledge and testimonies was collected, it was necessary to choose the right method to inspect the qualitative data. That is why it was fundamental to attentively examine the materials, construe the true meanings conveyed by the collected information and identify the components that were the most relevant to the research question discussed here using thematic analysis. The theoretical framework used in this case was stakeholder theory, as it formed the lens to interpret the results.

In order to properly analyse the data from the reports and the responses provided during the interviews, thematic analysis was designated as the method to use. To proceed to that type of data analysis, the transcripts as well as the information contained in the reports and the

websites were read multiple times. Then, coding was developed to allow for accurate depiction and identification of reoccurring themes and patterns that appeared within the data (Braun & Clarke, 2012). This was the best method to use in this case as it allowed to better understand the information provided by the respondents during the semi-structured interviews and the sustainability reports. Also, it helped to produce an accurate list of subject matters that were common to each source of information, which was useful to further the research on those themes to deepen the knowledge previously acquired through the literature review. The relevant materials from companies' reports were compiled in a file by theme. Each theme had each company listed underneath with copy-pasted text from their website and reports. When conducting the analysis, each section was written according to the themes that appeared in the data and allowed for citing the source material directly. SDGs implemented by Sustainable HRM were the themes identified in this case.

After the semi-structured interviews were conducted and exhaustively transcribed to facilitate their coding, pinpointing reoccurring themes and patterns from the collected data was made possible by using the thematic analysis. The data was coded and classified in a way that allowed to identify the similarities and contradictions in the contents. Eight key reoccurring themes emerged from the data and thoroughly looked through to identify the underlying opinions and relevant information provided by the interviewees. The interviews were broken down in sections with copy-pasted text from the transcripts in the relevant category. The similarities, contradictions and common themes were highlighted in different colours to facilitate their identification when writing the report. Once those steps were completed and a file with all the relevant information was created, it was time to read again all the materials to develop a structure that translated the findings in a structured way.

### **3.3 Limitations and shortcomings**

Reluctance from companies to communicate privately on their sustainability commitments beyond the scope of their reports was one of the biggest limitations faced during the research design process. Hence why this study lacked in terms of number of interviews with organisations from the FMCG sector. There were three plausible explanations for those refusals: (1) firms did not want to risk disclosing information relative to their competitive advantage and internal processes, (2) they were instructed not to interact with the public or (3) they were afraid that their opinion on a recent scandal would be asked.

The scandal mentioned before greatly impacted the FMCG sector in Belgium. The food industry giant Ferrero was involved in a disgraceful case at the beginning of 2022. It consisted in a large amount of contaminated food products that had been commercialised by the company despite it being aware of the unsafe status of those goods (Martinage, 2022). After this had been exposed to the public through the media, a massive recall of the contaminated products was initiated, shedding light on this public health disaster. Because of that, firms active in the consumer goods sector were not willing to talk to the media and accept interview requests by fear of being asked their opinion on this matter. It is worth noting that this obstacle was overcome using two methods. First, by thoroughly examining the information available on the selected organisations' websites and reports. Indeed, they had been trying to be as transparent and open as possible. Some of the companies agreed to send detailed reports that were not public and respond to additional questions that might have occurred after in-depth reviewing of their publications.

Another shortcoming worth mentioning was the potential lack of reliability and accuracy of the information contained in the sustainability reports published by companies indulging in greenwashing. Indeed, when studying this topic, it was necessary to be critical to ward off from blindly trusting firms and their sustainability claims. To avoid that, data triangulation was applied by for instance asking public experts of SDG implementation their impartial opinion on how companies really performed in terms of sustainability. Those consultants greatly contributed to this study as they explained if companies really were as sustainable as they claimed to be.

### **3.4 Concluding summary**

This study consisted in a qualitative research based on information collected through semi-structured interviews and a thorough analysis of a sample of ten sustainability reports published by European and American companies from the FMCG sector. The gathered data, as it was word-based, was looked at using thematic analysis to identify reoccurring patterns and themes. It should be noted that this research managed to overcome the main obstacle it faced, namely the lack of companies willing to respond to the questionnaire.

## **4 Chapter 4 : Results**

### **4.1 Analysis of FMCG companies' sustainability reports and webpages**

In this section, information about sustainability, Sustainable HRM practices and the SDGs was researched on the selected organisations' websites or by searching the company's name and the keywords "sustainability" and "SDGs" in a search engine. Ten firms from the FMCG sector ended up being chosen and reviewed for this thematic analysis. After downloading their sustainability reports and collecting the webpages containing the relevant information for the data analysis process, they were classified in a table by name with the links to the applicable materials. Initially, each document was read once to obtain a general picture of words that kept coming up. Then, they were read anew, and inductive codes were generated.

A file with those codes and copy-pasted materials from companies' websites and reports underneath the corresponding code was created to facilitate the identification of recurring themes. Here, each theme was identified and detailed using the findings of the thematic analysis that was realised during this study. The first section presents the SDGs, which each constituted a theme, implemented by Sustainable HRM by FMCG companies. Then, in the second part, the semi-structured interviews were examined to complete the review of the sustainability reports published by companies.

Ultimately, ten companies belonging to the FMCG sector were chosen to conduct this analysis as they each covered a different industry that is part of said sector. The selected companies were Nestlé (agri-food), L'Oréal (cosmetics), Unilever (consumer goods), Danone (agri-food), Pernod Ricard (alcoholic beverages), Levi Strauss & Co (fashion), The Coca-Cola Company (non-alcoholic beverages), The LEGO Group (toys), Reckitt Benckiser Group (personal care and pharmaceutical products), and Philip Morris International (tobacco). In fact, relevant information about their Sustainable HRM practices and use of the SDGs was analysed in detail to constitute this part of the study.

After reviewing and analysing data published by the here-above mentioned American and European FMCG companies, the stakeholder theory framework was applied. Eight SDGs that companies implemented by Sustainable HRM were identified (cf. table A, Appendix 2 to see which companies report on all the 17 SDGs). Answers to the research question "how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary" was provided in this part. To better understand the selected SDGs, KPIs that firms addressed

regarding their selected goals were provided. Similarities and differences between the selected organisations were discussed throughout this part as well. Table 1 at the end of the first section provides a summary of SDG implementation by Sustainable HRM.

#### **4.1.1 SDG 1 No Poverty**

The UN sustainable goal related to ending global poverty in all its forms was a great concern for most of the firms examined in this report. Indeed, seven out of the ten selected companies studied in this document did report on SDG 1 No Poverty. In fact, this objective was interpreted in various ways by the organisations; however, in this case, only the terms related to Sustainable HRM were kept. For instance, the expression “living wages” was often cited by the firms to guarantee that their workers and subcontractors were provided with sufficient salaries that would guarantee them dignified living conditions.

According to Unilever (2022), properly remunerating employees with living wages was said to be a means to unlock access to a society that would be fair, inclusive, and welcoming to all (Raise living standards: strategy and goals, para. 3). They expressed the fact that they wanted to ensure decent living conditions to their workers from not only the corporate part of the company, but also to all those who contributed to the success of the business. Adequate income was described as a driver of performance that put the workforce in the required conditions to accomplish their work duties optimally. Providing living wages was cited as part of their internal policy but also as a driver of social change because it would result in a thriving society where their business would be allowed to prosper as well. Danone (2020) aimed to cultivate growth but in an inclusive way (Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.4).

Some companies like Pernod Ricard (2019) simply stated that they provided living wages in accordance with the laws and regulations associated with the market the workers were active in, and that they were calculated according to abilities and work achievements (Global Human Rights Policy, p.6). Unilever (2022) also mentioned meeting the legal requirements for fair wages but added that they wanted to go further and create change in society on a global scale to benefit not only the people, but also their business (Raise living standards: strategy and goals, para. 5). That was the case for Reckitt Benckiser Group too. As a matter of fact, Reckitt Benckiser Group (2021) stated that they did not only want to offer the legally required salary but also wanted to provide sufficient income to their employees so that

they would be able to live in decent conditions in the United Kingdom (Sustainability Insights 2020, p.6). Stakeholder theory does not apply here, as those companies just met the legal requirements to set wages and stakeholders such as the employees did not influence that.

Surprisingly, Levi Strauss & Co, The Coca-Cola Company and The LEGO Group did not report on SDG 1. Despite thoroughly participating in employing individuals from impoverished communities to sew their designs, Levi Strauss & Co did not feel the need to state anything about the first UN goal. However, they did mention implementing programmes to economically empower employees, but it was addressed to their suppliers and was not directly related to their internal HR policies (Levi Strauss & Co, 2011, Worker Well-Being Implementation Guidebook, p.8).

#### *KPIs linked to SDG 1 No Poverty*

In 2021, 152,236 farmers took part in Nestlé's Cocoa Plan, which allowed them to understand how to increase their yields, have their livelihoods supported by the multinational corporation and empower women to make their own money through cocoa farming (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.41). That programme was part of the Swiss group's plan to support local communities and produce cocoa sustainably; in addition, it reduced the poverty rate of vulnerable women that were finally able to engage in activities generating them revenues and decreased the probabilities of child labour. Similarly, 62,331 individuals were empowered by Danone's initiative called "Ecosystem Fund" (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.10).

L'Oréal (2020) stated that by 2020, they expected to help provide at least 100,000 individuals from disadvantaged communities with job opportunities, as they did so in 2019 for 90,635 people (2019 Progress Report: Sharing beauty with all, p.7). 93% of their workers benefitted from financial protection mechanisms the year prior (L'Oréal, 2020, For the people, para. 6). By 2030, Unilever (2022) wrote that they hoped that every individual contributing to their business would receive a living wage (Raise living standards: strategy and goals, para. 7). Tobacco producer Philip Morris International (PMI) pledged to remunerate a hundred percent of their farmworkers the minimum wage for the year 2022 (Philip Morris International, 2021, Sustainable Development Goals (SDGs) index, p.2).

#### **4.1.2 SDG 3 Good Health and Wellbeing**

Undoubtedly, attracting talents and ensuring they could thrive in their work and actively contribute to the success of the business was on the top of the mind of all the organisations that were observed in this analysis. The words “health”, “wellbeing” and “safety” were present in all the materials related to sustainability published by the companies examined. Eight out of the ten firms reported on SDG 3 Good Health and Wellbeing and those who did not do so still thoroughly described their commitment towards provided workers with a safe work environment. Courting potential talents was revealed to be essential for all the companies studied here. To attract them and keep them in the firm, HR managers knew they had to work on providing a safe work environment where individuals felt valued, secure, and supported. In this case, stakeholders were the employees that influence companies to adopt attractive practices.

Employee health was cited by both Nestlé (2022) and Pernod Ricard (2022) as a factor that strengthened their business and increased productivity, engagement, and performance. They stated that fostering an environment where their workers felt at ease and related to the company’s purpose led them to come up with innovative sustainable solutions. Furthermore, the Swiss multinational corporation stated on their website that after getting injured, workers were taken care of and supported, and were prompted to monitor their health by meeting different targets through information and trainings provided to them on a regular basis (Nestlé, 2022, Equipping our workforce for the future, para. 9). Also, making sure the workplace felt like a safe environment where people could report potential health risks and safety issues was seen as a primary concern for the Swiss giant as they created their “Speak Up” platform where employees felt empowered to share any burden they were facing (Nestlé, 2022, Annual Review 2021, p.72).

Regarding that last point, a couple of organisations like Danone ensured that their employees had their voice heard and could be consulted in terms of their HR concerns within the company. The French multinational corporation stated that more than 86,000 employees were consulted during their “One Voice” initiative where employees could engage and actively participate in making Danone’s purpose a reality (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.9). They created a real platform to include workers in the conversation in terms of achieving sustainable goals to make sure no one was left out when realising Danone’s vision. Then, British organisation Reckitt Benckiser Group (2021) reported that it made sense to support their employees both mentally and

physically as they aimed to do so for society in general through the commercialisation of their products (Sustainability Insights 2020, p.11).

Since 2020 and the awareness raised around mental health issues, health also included mental stability care for Nestlé (2022), as during Mental Health Day, they dedicated an entire business week to raise awareness and promote healthy practices amongst their workforces. They added that it was essential for them to ensure that their employees could access telemedicine consultations, assistance programmes when needed, and digital trainings about mental health management (Nestlé, 2022, Workplace health, safety and well-being, para. 4).

Besides, balancing personal life and work duties was recognised by firms as a great argument to attract potential talents. For instance, L'Oréal reported supporting the life outside of work of their employees by allowing them to work from home a couple days per month. They created their "Share & Care" programme intended to associate sustainability and social issues by taking care of their employees' health and work-life balance concerns (L'Oréal, 2020, Caring for our employees, para. 1). That programme allowed L'Oréal's employees to gain access to appropriate maternity leaves, receive proper remuneration in case of unforeseen events such as sudden death and disabilities, and benefit from decent work conditions and flexible work hours. L'Oréal was not the only one to provide such trainings and support, as other companies like Reckitt Benckiser Group (2022) reported providing seminars and access to mental health care professionals to workers, and collaborated with experts to offer tools to allow employees to indulge in self-care (Sustainability Insights 2021, p.90).

Concretely taking care of the workforce's health and educate workers in terms of diseases prevention was well documented by Levi Strauss & Co. Indeed, they were the only corporation out of the ten reviewed here to provide HIV/AIDS tests to their staff members alongside treatment for those who needed it (Business for 2030, 2022, Levi Strauss & Co, para. 1). Those measures not only impacted their factory labourers but also their office workers.

Moreover, a safe workplace where the risks of fatal accidents were minimised was often cited as being of utmost importance for both employers and employees. Pernod Ricard (2019) ensured early on during the onboarding process that each manager was given enough information and training to beware of potential health risks and accidents that employees may face (Health & Safety Policy, p.6). They stated that they wanted to ensure performance in a sustainable, safe, and reliable way. Levi Strauss & Co even developed their "Worker Well-

being Implementation Guidebook” to ensure that their workers were empowered, listened to, and respected all along the supply chain. That framework contained concrete guidelines that managers had to follow to assure decent living conditions to the workers (Levi Strauss & Co, 2011, Worker Well-Being Guidebook).

Rewards and incentives were also part of a strong strategy to attract the right candidates in a company. For instance, Pernod Ricard (2019) explained heftily rewarding for their contribution those who positively impacted their work environment. In their eyes, such good addition prompted an enhanced health and wellbeing feeling for their employees, therefore fostering innovation and new sustainable initiatives (Health & Safety Policy, p.8). The French organisation also launched a global survey mechanism to assess the needs and wants of their staff members in terms of what could be done to improve the work environment. To motivate their employees, they developed adequate yearly performance assessments and created internal job mobility opportunities alongside a culture of feedback to keep the workforce engaged and feeling at ease in their workspace (Pernod Ricard, 2019, Global Human Rights Policy, p.5).

#### *KPIs linked to SDG 3 Health and Wellbeing*

Health and wellbeing were top priorities as stated by most of the ten companies selected here. Nestlé reported in 2021 offering 445,776 video trainings about mental health management and fitness, and 49,687 of their workers took part in their programme raising awareness about health risks at work (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.55).

84% of the local Danone subsidiaries provided workers with adequate psychological support during the Covid-19 pandemic. They also reached their 2020 target of covering almost all their employees with their Dan’Care mechanism that offered them assistance benefits and family coverage. In fact, 100,109 workers out of 101,819 benefitted from it in 2020, which represented 482 more than in 2019. They aimed for covering a hundred percent of their workforce by 2021, however current data had not been uploaded yet at the time of the present analysis (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.9). The French multinational wrote that more than 70% of their employees did have access to programmes bettering their health and wellbeing at work (Danone, 2020, SDG 3 Good Health and Well-being, para. 15). Unilever stated aiming to provide flexibility

employment options to their workforce through the implementation of new models by 2030 (Unilever, 2022, Future workplace, para. 5).

KPIs related to preventing incidents on the workplace were widely cited by companies. For example, in their 2019 sustainability report, Danone (2020) stated that they aimed to reduce workplace accidents by 50% by 2020 (Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.9). The 2020 performance of Reckitt Benckiser Group in terms of lost workday accident rate was decreased by 53% since 2012 and had 36% fewer lost workday accidents than in 2019 (Reckitt Benckiser Group, 2021, Sustainability Insights 2020, p.50). All companies, in their efforts to appear more transparent, also disclosed performance indicators that were not necessarily improved. For instance, Nestlé (2021) reported that their “recordable injury rate per million hours worked” went from 1.28 in 2020 to 1.33 in 2021 (Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.51).

### **4.1.3 SDG 4 Quality Education**

Upskilling and trainings were often cited by companies as part of their Sustainable HRM initiatives for young graduates and employees. Indeed, various firms stated they were assuring valuable abilities to those undertaking their development opportunities. Providing the new generation and current employees with knowledge they can use in their current positions, in other jobs and in their lives was a great asset many companies worked on. Even though only half of the audited companies reported on the fourth SDG, nearly all of them mentioned providing their employees with appropriate trainings and information sessions to keep their technical abilities and know-how at a state-of-the-art level. When referring back to the theoretical framework, which in this case was stakeholder theory, employees that were skilled and highly educated increased the bargaining and overall leverage of the firm (Freeman et al., 2010). Therefore, SDG 4 fit well in that framework in terms of analysis and relevance.

When it came to SDG 4 Quality Education, companies referred to “young people”, “the youth” and “under-thirties” to express their commitments towards the younger generation. Therefore, the fourth SDG was linked to empowering the youth, educating them, and providing them with desirable skills on the job market. Similarly, “upskilling”, “trainings”, “talent development” and “development opportunities” were words used to describe the skillset firms claimed to offer to their workforce to empower them and keep them educated, desirable on the job market and efficient.

The younger generation was often seen as constituting the future of business by most of the companies reviewed during this analysis. Organisations understood how students and young graduates could benefit them in terms of innovation, original ideas, and sustainable initiatives, so they invested a lot in crafting programmes dedicated to recruit them, train them, and retain them. For example, Nestlé developed their YOUth Initiative to not only spot the next breed of talents, but also create new job opportunities for people under thirty (Nestlé, 2022, Nestlé needs YOUth, para. 3) . To do so, the Swiss multinational worked on providing many resources to young people by training them with desirable skills on the job market. They conceived online modules dedicated to those participating in their internships to make sure they were prepared for their job-hunting later. Students and young graduates were key stakeholders that companies considered when developing their initiatives.

Besides, upskilling, and adequate training opportunities for current employees were detailed by firms to develop them and allow them to grow as individuals to keep their performance at a high level of efficiency. Swiss multinational corporation Nestlé wrote that they offered multilingual trainings about their values, purpose, and corporate culture to their employees to make sure they were engaged and adhered to those internal business principles (Nestlé, 2022, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.9). Here, executives were the stakeholders that influenced those decisions.

On top of trainings and upskilling, Unilever (2022) mentioned “reskilling” their workforce to equip them with the skills they would need in an ever-changing work environment (Providing skills for life, para. 4). Pernod Ricard also made the same claims by stating that they wanted to help their workforce remain employable and make them feel confident in their abilities by constantly maintaining their knowledge and skillset. They created their “Pernod Ricard University” to educate their workforce on various business matters and provide support for future career developments and overall better performance (Pernod Ricard, 2022, Learning & Development, para. 2). Here, employees were the key stakeholders as they relied on companies to provide them with resources to develop their knowledge.

Pernod Ricard (2022), as they were part of the alcoholic beverage market, also mentioned specifically aiming to train bartenders in terms of sustainability to ensure they would welcome and serve customers in a sustainable and environmentally conscious way (Valuing people, para. 19). That was interesting because it was precise, explicit and was specifically catered to their line of work, as opposed to some companies that only mentioned

providing generic trainings without elaborating on the subject. In addition to those trainings, the French company also ensured the personal development of their workers to keep them employable during their entire professional life by providing them adequate training on a semi-regular basis (Pernod Ricard, 2022, Valuing people, para. 12).

An internal “university” was even built by The Coca-Cola Company to make their employees undergo yearly trainings. Their intent was to appeal to potential talents and retain them by showing how the group was ensuring their long-term employability. The beverage mogul aimed to a workforce that was committed to achieve the most ambitious of goals and was passionate about fulfilling The Coca-Cola Company’s mission and vision (The Coca-Cola Company, 2022, 2021 Business & ESG Report, p.31).

#### *KPIs linked to SDG 4 Quality Education*

PMI provided seventeen hours of training to their employees in 2021, which represented an increase of six hours compared to the year prior and aimed to ensure that more than 70% of their workforce were provided with permanent structured training opportunities by 2025 (Philip Morris International, 2022, Performance metrics overview, Foster an empowered an inclusive workplace).

Pernod Ricard stated that by 2030, all their employees would have been trained with personal development coaching and appropriate trainings every three years to gain access to a new set of skills and technical abilities (Pernod Ricard, 2022, Valuing people, para. 11). Moreover, in the same time horizon, they claimed they expected to teach 10,000 bartenders sustainable ways of hosting customers (Pernod Ricard, 2022, Valuing people, para. 19).

Diversity and inclusion trainings were sometimes cited by firms to ensure leaders and top managers were educated on the matter and did not discriminate when hiring and promoting employees. British organisation Reckitt Benckiser Group stated that they were aiming for an ambitious target of 90% of their senior executives to be trained on “leading inclusively” information sessions (Reckitt Benckiser Group, 2021, Inclusion, p.2).

#### **4.1.4 SDG 5 Gender Equality and SDG 10 Reduced Inequalities**

Attracting, hiring, and retaining the right talents are top priorities for HR departments in any company. It seemed relevant to consider SDG 5 Gender Equality and SDG 10 Reduced Inequalities together as some organisations used both at the same time to express their commitment towards a society that would not treat individuals in an unfair way. Firms worked in various ways to implement those SDGs by Sustainable HRM by for example disclosing their policies when hiring talents and how they were fostering a diverse and inclusive workplace. For instance, The Coca-Cola Company developed a network that allowed employees with shared interests to connect with each other and come up with sustainable initiatives, so the firm fostered an inclusive workspace that helped HR professionals to appeal to diverse candidates and make sure they stayed once hired (The Coca-Cola Company, 2022, 2021 Business & ESG Report, p.54). Therefore, candidates were the stakeholders influencing the diversity initiatives, and HR professionals were the ones taking action in favour of them.

Every sustainability report or website from the reviewed companies mentioned the words “diversity” and “inclusion” alongside “equality” and “women”. L’Oréal (2020) explained why diversity was a key element for their sustainability strategy by noting that it helped individuals from different walks of life and cultural backgrounds share their experiences and unite to work in a way that would positively impact communities and fellow organisations (Caring for our employees, para. 4). Swiss multinational Nestlé (2021) spoke about this topic in the following terms: “Our approach here is geared to building a better business and structured around four key pillars: gender balance; people with disabilities; LGBTQ+ community; and race and ethnicity.” (Equipping our workforce for the future, para. 7). Citing this passage was interesting because it shows how firms like Nestlé thought about diversity and inclusion in a concrete way by making sure they englobed every type of minorities they might have encountered. Three out of the ten analysed companies explained that they wanted their workforce to be a direct representation of their consumers and the market. Danone wrote that they aimed to foster an inclusive environment where individuals were appreciated for their differences (Danone, 2019, Our differences will make the difference, p.2).

Inclusion meant being welcoming to all types of people for organisations as they mentioned on their dedicated web pages and reports. Therefore, firms elaborated on their commitment towards offering employment opportunities to people with disabilities. However,

it is important to mention that depending on the country, it is required by law to have a certain percentage of disabled persons in the organisation. In their 2019 sustainability report, L'Oréal (2020) stated that they had hired around one-thousand-three hundred people with disabilities, which was part of their SDG strategy (2019 Progress report, p.7). They demonstrated their commitment by sharing that they worked hand in hand with experts and NGOs to advocate for a more inclusive society and hired disabled spokespeople to advertise their products to inspire both their consumers and their employees (L'Oréal, 2020, 2019 Progress report, p.21).

Danone (2019) mentioned the concrete ways it adopted by for example ensuring that their offices were easily accessible, providing trainings to HR managers to educate them on the matter, and working with partners to create programmes that equipped people with disabilities with skills to take on their new role in the company (Our differences will make the difference, p. 4). That was a major difference from other companies as the French multinational detailed the practical steps it took to include disabled people as far as mentioning that their buildings were thought out for individuals in need for an easier access.

All the ten reviewed companies explicitly mentioned working towards equal pay in their online resources. It is mentioned here as stand-alone sub-section as gender equality is widely discussed by the organisations studied in this case study. On their website, The Coca-Cola Company (2021) wrote about their applied methods to assure that men and women were treated equally in the company by stating “we believe that employees in the same job (...) should be paid fairly and equitably for their work. We work with external experts to identify and adjust unfair disparities in our pay structures.” (Pay equity at The Coca-Cola Company, para. 2). The American non-alcoholic beverage mogul signed several pledges about gender balance in the United States to ensure that their gender equality measures were recognised and effective and even stated aiming toward being women-led by 2030 (The Coca-Cola Company, 2021 Business & ESG Report, p.54). Philip Morris International (2022) went further and explained being certified by the Equal Pay Foundation to prove it achieved equal pay globally (Equal Pay, para. 3).

Surprisingly, Danone only had 31% of female employees in their organisation, with 42% of women being part of their Board of Directors and 30% of women that were executives in 2020, which was their target for that year (Danone, 2021, Universal Registration Document: Annual Financial Report 2020, p.174). Despite heavily communicating on their inclusivity strategy based on advocating for equality and working on SDG 5, they did not reach gender balance at that point in time. It is worth noting that in their 2020 dashboard

containing both financial and extra-financial results about their SDG achievements and goals, they only mentioned the figures cited at the beginning of the paragraph about women at executive and director levels while omitting to disclose that a big majority of their employees is male (Danone, 2021, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.9). It is worth mentioning that when communicating on SDG 5, they claimed working towards equal pay and opportunities and having women in top leadership positions, which were fields where they were already performing well since the years prior.

Interestingly, L'Oréal (2022) stated that they had 55% of women filling their senior executive positions in 2021 (Key Figures, para. 1) and Unilever (2022) wrote that they had 52% of female managers (Gender equality and women empowerment, para. 11). Their work on SDG 5 and SDG 10 was therefore fruitful. It is worth noting that the French cosmetics giant and the Dutch-British multinational were the only companies amongst the ten reviewed that surpassed the 50/50 mark by having more women than men in their top positions. The other firms were aiming at having a gender-balanced workforce in the future and did not manage to have it done in the present nor the past. It might come from the fact that L'Oréal is active in the beauty industry that has been regarded as a predominantly feminine sector, therefore attracting more women than men, resulting in women getting more opportunities to work their way up.

Unilever affirmed they achieved gender equality in management in 2019 and 2020 and explained the shift that happened in 2021 in their dedicated gender equality and empowerment webpage. They explained that it was the result of the work they had put over the years in developing programmes to encourage leadership and gender equality which allowed them to be successful in their quest for equity (Unilever, 2022, Gender equality and women empowerment, para. 11).

#### *KPIs linked to SDG 5 and SDG 10*

Empowering women and making sure they were part of the conversation at the top level of the firm was a substantial concern for all the companies studied in this report and was linked with SDG 5. Some organisations communicated on the following KPIs in relation with equality at all levels of the company.

Nestlé's key objective in terms of women empowerment in their group for 2022 was "to increase the proportion of women in our top 200+ senior executive positions to 30%." (Nestlé, 2021, p.51). In their "Sustainability Progress Report 2021", The LEGO Group wrote that "in 2021, 40% of positions at Director level and above at The LEGO Group were held by women (...) The target for 2022 is set at 40% as the share of women in Director positions and above." (The LEGO Group, 2021, p.21).

Additionally, The Danish group mentioned their shareholders in their board and how they wanted them to reach gender balance by 2023 (The LEGO Group, 2021, Sustainability Progress Report 2021, p. 21). Danone stated their 2020 KPIs related to SDG 5 Gender Equality as reaching 51% of women at management, director, and executive positions, and decreasing their gender pay gap by 3.2 points in the group, therefore improving by 0.2 points compared to 2019 (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, p.9).

Pernod Ricard (2022), The Coca-Cola Company (2020), and Reckitt Benckiser Group (2022) all mentioned aiming for gender balance at the top management level by 2030. On the other hand, Philip Morris International had a shorter-term horizon by writing that they wanted to have at least 40% of women in top positions by 2023 (Philip Morris International, 2021, Integrated Report 2020, p.31).

The most common KPI that companies implemented in relation with SDG 5 Gender Equality was about ensuring gender balance at the leadership level of the organisation to ensure that women were empowered through their work and were presented with the same professional opportunities as their male counterparts. Companies like Levi Strauss & Co (2022) even mentioned recognition towards committing to equality and equal pay like the Bloomberg Gender Equality Index (LS&Co. Recognized for our Commitment to Gender Equality, para. 2). All the firms chose goals that were within their reach and constituted an improvement compared to the year before.

Unilever's 2025 target related to investing two billion dollars in companies that applied diverse and inclusive practices (Unilever, 2022, Unilever commits to help build a more inclusive society, para. 4). In 2021, they spent four-hundred-and-forty-five millions in such companies, therefore putting up a very ambitious target for themselves (Unilever, 2022, Promoting diverse suppliers, para. 9). On the other hand, Danone aimed in 2020 to reach a score of 90% on the Inclusion Index to unveil insights about how diversity was treated in the

company and how they could improve (Danone, 2020, Our differences will make the difference, p.3). Another KPI they wanted to fulfil by 2025 was to have their global personnel constituted of at least 5% of people with disabilities (Danone, 2019, Our differences will make the difference, p.4).

#### **4.1.5 SDG 8 Decent Work and Economic Growth**

The eighth SDG was adopted by eight out of the ten companies whose sustainability reports were examined in this study. Encouraging entrepreneurial initiatives, fostering job opportunities, and ensuring that human rights were respected and applied in the company were part of that goal's implementation by Sustainable HRM.

Nestlé fostered the Research & Development spirit amongst inspiring entrepreneurs by offering them half-year long programmes and consultations with food experts, technologists, and members of the packaging team to push them to develop new products and test the feasibility and commerciality potential of their projects. On their website, Nestlé (2022) stated that their goal was to “not simply ensure a talent pipeline for Nestlé, but to help equip young people with skills that can help them secure a position anywhere” (Nestlé needs YOUth, para. 12). Young graduates were key stakeholders that relied on companies like Nestlé to provide them with chances to professionally develop themselves.

Youth empowerment was said to be a priority for many organisations as the young generation was seen by L'Oréal as looking for positive workplaces and companies that had a true purpose and were committed to Corporate Social Responsibility (CSR). In fact, L'Oréal produced a similar project to that of Nestlé called “L'Oréal for Youth”. It promised to help the young generation find job opportunities and make them stand out on the talent market. The French cosmetics giant wrote on their website that HR was highly involved in fostering opportunities for young people all along the recruitment procedure as they considered the under-thirty individuals as the accelerator that would carry out sustainable development forward both in the company and society (L'Oréal, 2022, L'Oréal for Youth, para. 2).

On the other hand, Unilever (2022) explicitly stated on their website that they wanted to cater to diverse individuals, prompt them to take part in volunteering endeavours and work with the group and their business associates. They were more concrete in terms of what they were offering to young people by communicating on the accredited titles their trainees would

get by the end of the programme, whereas other firms remained vague on what they were providing to under-thirties (Unilever, 2022, Future workforce, para. 5).

When it came down to reporting on SDG 8, PMI stated how they were supportive of the communities they were employing to produce their tobacco by banning coerced labour and child exploitation. Truth be told, support to local communities was often mentioned by firms as they pledged to positively affect them and assist them to better their quality of life (Philip Morris International, 2021, Sustainable Development Goals (SDGs) index, p.6). Communities were therefore stakeholders that influenced the decisions undertaken by PMI.

Human rights issues were perceived as paramount for employees and companies as reported by most of the firms inspected during this study. All the companies mentioned the words “human rights” at some point in their sustainability reports or web pages. Nestlé qualified this necessity by writing that valuing human rights was a way to build a resilient society where both the planet and the people were cherished and the transition towards a more sustainable future would be facilitated (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.2). Some organisations like Pernod Ricard (2019) and Levi Strauss & Co (2011) published a “Human Rights Policy” pamphlet to share their commitments to all the stakeholders interested in this matter like employees and communities. It contained specific HR guidelines on anti-bullying measures, employee relations, wages, freedom of association and child labour (Global Human Rights Policy, p.3).

Empowering employees through different activities related to volunteering, citizen engagement and payroll giving was made possible by L’Oréal when they implemented their “L’Oréal Citizen” programme in 2010. They claimed that they asked their workforce to come up with innovative projects and wanted to ensure that their workers were aiming to positively impact society and related communities (L’Oréal, 2020, For the people, para. 12).

SDG 1 No Poverty and SDG 8 Decent Work and Economic Growth were often linked together by companies as they promised that they respected human rights in their supply chain, provided their workers living wages and guaranteed safe working conditions to their workforce. In addition, most of the studied organisations stated that they only selected suppliers that complied with their sustainable codes of conducts to ensure that human rights were protected, child labour was eliminated and that contractors were implementing sustainable practices too. In their 2020 SDG report, tobacco mogul Philip Morris International claimed contributing to those goals by working on a sustainable supply chain management,

assessing their impact on human rights in their African plants, granting adequate income and proper employment conditions to their labour pool (Philip Morris International, 2021, Sustainable Development Goals (SDGs) index, pp.1-6).

#### *KPI linked to SDG 8 Decent Work and Economic Growth*

Unilever's KPI about the eighth SDG centred around economic growth was the same as Nestlé. Unilever stated that they were hoping to empower more than ten million young people professionally and economically by the year 2030 by providing them with employment opportunities (Unilever, 2022, Future of work, para. 4). The same objective was claimed by Nestlé (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.4). In addition, Nestlé (2021) reported in 2021 providing 1.44 million economic development possibilities to young people (Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.3). L'Oréal wanted to foster an increase of more than 30% of job opportunities for people under thirty (L'Oréal, 2022, L'Oréal for Youth, para. 6).

In addition, Nestlé reported that they created 23,899 open positions for individuals younger than thirty to ensure they were provided with the right tools to successfully develop their future careers (Nestlé, 2022, Nestlé needs YOUth, para. 5).

Respecting human rights was linked with different KPIs for different organisations. For instance, Nestlé disclosed that they hoped to issue reports on human rights Key Performance Indicators alongside a dedicated action plan by the end of 2022. Additionally, they stated that they wanted to unveil their improvement in terms of their human rights salient issues action plan by the year 2025 (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.4). The Swiss multinational provided 57,892 of their employees with human rights trainings in 2021 to ensure that they were educated on the matter and were properly applying them in the whole company structure (Nestlé, 2021, Creating Shared Value and Sustainability Report 2021, p.42).

#### **4.1.6 SDG 16 Peace, Justice, and Strong Institutions**

Behaving ethically by abiding to strict codes of conduct was observed to be intrinsically associated with SDG 16. In fact, British organisation Reckitt Benckiser Group, which reported on all the seventeen SDGs (cf. Appendix 2), explained their choice in reporting on

that SDG by stating that “with significant business in high-risk countries and some products developed for young children, we know this requires the highest levels of ethical behaviour and responsibility” (Reckitt Benckiser Group, 2021, Reckitt Sustainability Insights, p.17). They linked that aspect of business to Sustainable HRM by writing that they propped up their employees to act in an ethical way, even if it was sometimes ambiguous and hard to do. Concretely, it meant to them to comply with laws and regulations, fight corruption, and ensure the company was sincere and straightforward in its internal communications. Monitoring and auditing that their ethical code of conduct was properly respected was key, according to them, to applying SDG 16 successfully.

PMI added another dimension to that goal by including the notion of inclusive work environments that fostered diversity and decent work conditions (Philip Morris International, 2021, Sustainable Development Goals (SDGs) index, p.10). Stakeholders here were the corporate leaders that influenced the change in ethical codes of conducts and allowed for them to be rewritten and enforced, alongside employees and society that prompted firms to be more ethical and apply due diligence practices.

#### *KPIs linked to SDG 16*

Tracking progress in terms of SDG 16 was done in various ways by the reviewed companies. Reckitt Benckiser Group (2021) disclosed that they were tracking how many risk assessments they were conducting to ensure their culture of integrity alongside the trainings they provided to enforce their ethical code of conduct, as well as how many resources they dedicated to solving issues relative to ethics in the company (Sustainability Insights 2020, pp.17-20).

#### **4.1.7 SDG 17 Partnerships for the Goals**

Success often stemmed from collaborating with professionals and experts from different sectors and organisations as reported by the six organisations working on SDG 17 Partnerships for the goals. For instance, Nestlé (2022) stated on the sustainability section of their website the process they followed to select their partners. They cited seven criteria: (1) choosing organisations that were relevant to their core business, (2) were efficient and provided them with value, (3) had the potential to make a great impact, (4) were financially

stable and had sufficient resources, (5) the collaboration would not be redundant with other partners, (6) had an interesting geographical scope of action, and (7) would respect the Nestlé Corporate Business Principles (Nestlé, 2022, Partnerships and collective action, para. 4).

Moreover, companies such as Danone worked on the sixteen SDGs with their own brands, NGOs, and other businesses to accomplish the goals seamlessly (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, pp.3-11). They thoroughly disclosed their partnerships per goal, so a couple ones were selected and described here. NGOs and international organisations were key stakeholders that influenced partnership decisions.

- SDG 1: They worked with The Livelihoods Carbon Fund and The Naandi Foundation to help Indian farmers learn how to apply sustainable agricultural methods in the Araku Valley.
- SDG 2: Alongside the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) they created an initiative with twenty other firms to foster biodiversity.
- SDG 3: “The Collaboration For Healthier Lives” joint initiative was undertaken to educate employees, retailers and suppliers on how to teach healthy eating habits to consumers.
- SDG 5: HeForShe joined forces with Danone to empower women through the HR department by implementing programmes that addressed gender equality issues.
- SDG 6: The Danone “Communities Funds” empowered Bangladeshi entrepreneurs to create a new technology called “Drinkwell” to filtrate local water supply.
- SDG 7: Danone joined the RE100 project and aimed to commit to using renewable energy.
- SDG 8: Business for Inclusive Growth (B4IG) helped the French multinational to prove their commitment in fostering inclusive growth and promoting equality.
- SDG 12: They ambitioned to become B Corp certified and further advance their contribution to the SDGs through the UN’s SDG Action Manager tool.
- SDG 13: The French multinational pledged to incorporate climate elements into their core strategy with hefty investments.

- SDG 14: Danone joined the Ellen MacArthur Foundation to work towards a fully circular economy.
- SDG 15: “Farming for Generations” was cited by Danone as an agricultural project to allow farmers to adopt long-term sustainable agricultural practices.
- SDG 16: Through their “One Person. One Voice” initiative, Danone gave the opportunity to their employees to voice their concerns and have employee representatives sit at the shareholders’ meetings.

*KPIs linked to SDG 17 Partnerships for the Goals*

Danone achieved partnerships with various organisations and NGOs for sixteen SDGs both in 2018 and 2019 (Danone, 2020, Company dashboard 2020: financial and extra-financial results, pp.3-11). PMI pledged to continue working with stakeholders and implementing frameworks to accomplish the SDGs by 2030 (Philip Morris International, 2021, Sustainable Development Goals (SDGs) index, p.10).

**Table 1. SDG Implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector**

<b>SDGs</b>	<b>Sustainable HRM practices</b>
SDG 1 No Poverty	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Providing living wages</li> </ul>
SDG 3 Good Health & Wellbeing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Providing a safe work environment</li> <li>- Offering trainings on health risks to prevent accidents and injuries</li> <li>- Creating reporting mechanisms and platforms for employees to share health and wellbeing concerns and suggestions</li> <li>- Implementing mental health support systems</li> <li>- Proposing work-life balance initiatives like flexible hours</li> <li>- Sharing workers health &amp; wellbeing guidelines with managers</li> <li>- Rewarding sustainable initiatives</li> <li>- Providing opportunities to keep the workforce motivated and engaged</li> </ul>
SDG 4 Quality Education	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Offering trainings, upskilling and development opportunities to the personnel and young people</li> <li>- Providing trainings on sustainability</li> </ul>
SDG 5 Gender Equality & SDG 10 Reduced Inequalities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disclosing hiring and diversity policies</li> <li>- Hiring individuals that reflect the market the company is in</li> <li>- Including people with disabilities in the workforce and ensuring the offices' accessibility</li> <li>- Guaranteeing equal pay</li> <li>- Pledging to being women-led or having 50% of women in top leadership positions in the future</li> <li>- Investing in diversity and inclusion practices</li> </ul>
SDG 8 Decent Work & Economic Growth	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Developing programs and opportunities to economically empower various stakeholders</li> <li>- Supporting communities involved with the company</li> <li>- Strictly respecting human rights at all levels</li> <li>- Ensuring the positive impact of the workforce on society through various initiatives</li> </ul>
SDG 16 Peace, Justice & Strong Institutions	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abiding to codes of conducts, laws and regulations and ethics principles</li> </ul>
SDG 17 Partnerships for the Goals	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Selecting and working with relevant partners to achieve the SDGs</li> </ul>

#### **4.1.8 Neglected SDGs by Sustainable HRM**

Focusing on a limited number of SDGs seemed to be the strategy adopted by eight out of the ten companies reviewed during this study. Indeed, only Philip Morris International (2021) and Reckitt Benckiser Group (2022) reported on all the seventeen goals (cf. Appendix 2). In this case, as the focal point was on SDG implementation by Sustainable HRM, only the relevant goals were thoroughly inspected in prior parts of this work. However, it was interesting to quickly gloss over all the SDGs to see which ones were neglected in general and which ones were seen as worthy to report on by the selected FMCG companies (cf. table A, Appendix 2).

Undoubtedly, the most popular goal businesses decided to report on was SDG 6 Clean Water and Sanitation, which was quite expected because the FMCG sector was known for its huge impact on the environment and excessive use of resources. Most of the companies (nine out of ten, cf. Appendix 2) were displaying their efforts in consuming water responsibly and in a sustainable way as they all heavily exploited water resources during their manufacturing process. Since the focus here was on Sustainable HRM, that goal was not commented on during this research as it touched mostly environmental impacts more than the HR department and its sustainable initiatives.

Additionally, SDG 3 Good Health and Wellbeing, SDG 5 Gender Equality and SDG 8 Decent Work and Economic Growth were reported on by eight out of the ten organisations evaluated in this document (cf. Appendix 2). All those goals were thoroughly examined in prior sections of this study as they were closely related to Sustainable HRM and showed that companies did implement such practices in their structure and cared about attracting, retaining, and treating their talents in a fair way.

Ensuring that SDG 1 No Poverty was assured was one of the many priorities of seven out of the ten businesses reviewed here, as they were disclosing how they ensured minimum wage to their workers and subcontractors. Half of the companies reported on SDG 4 Quality Education, SDG 15 Life on Land and SDG 16 Peace, Justice, and Strong Institutions which showed their commitment to both the environment and social justice. SDG 2 Zero Hunger, SDG 13 Climate Action and SDG 17 Partnership for the Goals were talked about by four out of the ten companies assessed in this report (cf. Appendix 2). Remarkably, not all the companies addressed SDG 13 even though they were widely publicising their environmental commitments. The second goal was obviously closely related to the core business of most of

the organisations reviewed, especially for those active in the food industry. Also, SDG 7 Affordable and Clean Energy was left out by six out of the ten companies as they were part of the FMCG sector and did not always consider that such goal was relevant to their business structure (cf. Appendix 2). They mostly reported on using renewable energies in other parts of their sustainability reports, mentioning the use of recycled materials in their manufacturing processes.

SDG 9 Industry, Innovation, and Infrastructure, which catered towards helping companies to promote innovation and sustainable industrialisation, was not chosen by seven out of the ten companies reviewed (cf. Appendix 2). Similarly, eight out of ten firms did not report on SDG 11 Sustainable Cities and Communities despite communicating on how they empowered communities and provided resources and opportunities for those impacted by the organisations' activities (cf. Appendix 2). For example, Nestlé (2022) wrote in their 2021 sustainability report that they were working hand in hand with farming communities and taught them regenerative agricultural practices but included such actions in SDG 12 Responsible Consumption and Production instead.

Surprisingly, six out of the ten companies audited here did not mention working on SDG 10 Reduced Inequalities even though most of them elaborated on diversity, inclusion and fighting the gender pay gap on their websites and sustainability reports (cf. Appendix 2). In the next section, the sustainability experts interviewed for this research talked about this subject and mentioned how certain firms did not realise they were already acting on the SDGs prior to implementing them (cf. Appendix 3). This might be the case here, firms were empowering women and offering them opportunities but did not count that as working on SDG 10. Nevertheless, seven out of the ten firms did indeed include it in SDG 5 Gender Equality in their online supports, which they related with reducing gender bias in the organisation (cf. Appendix 2).

#### **4.1.9 Assessing the reliability of the companies' sustainability reports**

Ensuring that the information disclosed by the ten chosen companies was reliable and not stained by greenwashing practices was made possible thanks to various methods. The common themes amongst all the organisations were centred around global standards, working with auditing firms and detailing their methods to authenticate the published materials. The words “reliability”, “assurance” and “accuracy” were often used. Some companies such as

Nestlé incorporated in their sustainability report that it had been audited by the independent accounting firm Ernst & Young Audit (EY) and the inspection and certification Bureau Veritas to ensure it was consistent, dependable, and honest. The British Big Four company oversaw checking the accuracy of the KPIs Nestlé had adopted whilst Bureau Veritas checked that the information published by the Swiss multinational was correct (Nestlé, 2021, *Creating Shared Value and Sustainability Report 2021*, p.59). They also used the GRI standards and the Sustainability Accounting Standards Board (SASB), which Pernod Ricard and The Coca-Cola Company also followed, to put together their report to allow their stakeholders to identify the information they were looking for in the company's document.

Nestlé was not the only one closely cooperating with a well-known accounting firm. Most of the companies examined in this document that were externally audited published their basis of preparation alongside their reporting criteria prior to issuing their sustainability reports to ease the independent assurance process. Unilever worked with PwC in 2021 to ensure that the indicators and their reported performance were accurate by executing a limited assurance engagement procedure (PricewaterhouseCoopers, 2021, *Independent Limited Assurance Report to the Directors of Unilever PLC*, p.1). The LEGO Group provided, similarly to Nestlé and other FMCG companies cited in this work, the statement issued by the independent auditor they hired to provide their limited assurance report (The LEGO Group, 2020, *Sustainability Progress 2019*, pp.18-19).

In addition, The Coca-Cola Company not only worked with EY, but also reported using the United Nations Global Compact (UNGC) alongside the SDGs (The Coca-Cola Company, 2022, *2021 Business & ESG Report*, p.16). They adopted their ten principles related to sustainability principles and respected the UN's Guiding Principles Framework (UNGPRF) to carefully disclose how they were dealing with human rights management in the group (The Coca-Cola Company, 2022, *2021 Business & ESG Report*, p.81). Levi Strauss & Co. also mentioned keeping in mind the UN's ten principles, as they had been dealing with human rights issues and forced labour before in their supply chain, and reported following the GRI and the SASB guidelines as well (Levi Strauss & Co, 2021, *2020 Sustainability Report*, p.210).

Reporting standards and collaborating with external auditing firms were not the only methods used by companies to guarantee the accuracy of their claims. Although French cosmetics mogul L'Oréal worked with Deloitte to certify their 2020 sustainability report (L'Oréal, 2021, *Because our planet is worth it: 2020 annual report*, p.7), they also mentioned

in their 2021 sustainability report the prizes and awards they received to reward their sustainable achievements (L'Oréal, 2022, Responsible beauty, para. 10-12). For instance, the United Nations that developed the SDGs awarded them with their Global Compact LEAD accolade to show their impact in implementing the goals in their strategy to achieve sustainable growth (L'Oréal, 2022, L'Oréal recognized in Bloomberg's 2022 Gender Equality Index for the fifth consecutive year, para. 1).

The European multinational also took pride in proving their involvement towards gender equality by stating they were part of the firms listed in the Bloomberg Gender-Equality Index (L'Oréal, 2022, L'Oréal recognized in Bloomberg's 2022 Gender Equality Index for the fifth consecutive year, para. 1), which also included Danone, and were called as one of the top ethical companies on the planet by Ethisphere multiple times in a row (L'Oréal, 2020, L'Oréal recognized as one of the 2021 World's Most Ethical Companies, para. 5). Danone received international recognition in terms of progress made in gender equality, ethics, and was awarded in 2021 the triple A grade in the CDP Disclosure Insight Action in 2020 by the NGO CDP to applaud their transparency in their environmental policies and performance (Danone, 2022, External Evaluations).

Other tools were mentioned by companies like Pernod Ricard that was evaluated by ESG data firm Sustainalytics to allow shareholders to assess whether they could invest in a sustainable way and help the firm to evaluate its selection of KPIs (Sustainalytics, 2022, Pernod Ricard Sustainability-linked Financing Framework, p.1). The French wines and spirits venture was deemed "low-risk" by the Morningstar firm (Sustainalytics, 2022, Company ESG Risk Ratings, para. 2). Investors curious about an organisation's performance in terms of sustainability could also refer to the ESG Corporate Rating set up by the Institutional Shareholder Services (ISS) to do so. In this case, Pernod Ricard acquired the C+ prime rating which indicated that they did perform well when working towards meeting their challenging objectives (Pernod Ricard, 2022, ESG Ratings & Reporting, para. 12). The French alcoholic beverages group was also recognised as a gold medallist in sustainability achievements by the 2019 EcoVadis label that empowered firms to meet their sustainability aims (Pernod Ricard, 2022, ESG Ratings & Reporting, para. 14).

To conclude on the reliability assessment of the reviewed organisations, it was important to notice that they all proceeded to similar processes. Disclosing the independent auditing firms they worked with, proudly mentioning their sustainability awards, prizes and recognitions on the sustainability section of their website and mentioning the standards they

used as guidelines and frameworks were cited in their materials. Each company ensured they were not making baseless sustainability claims by detailing their methods of collecting their data and measuring their performance and proved their progress accomplished in certain areas like gender equality by elaborating on the accolades they received and the ratings they obtained.

In conclusion to this sub-section, eight out of the seventeen UN's SDGs were identified as clearly linked with Sustainable HRM. The organisations, whose sustainability reports, web pages and available materials on HR policies, were keen on disclosing information about the SDGs they adopted and reported on. Some of them did apply the SDGs without even realising it, not counting trainings offered to their employees as part of SDG 4 Quality Education for example. Also, KPIs implemented by firms differed for each company as they addressed those who made more sense to their core business. The reliability of their reports was often audited by external parties, and they used standards and global recognition mechanisms to ensure the accuracy and reliability of the data and information they published. The next sub-section focused on primary data collected from semi-structured interviews conducted by sustainability experts, which allowed to extract information from impartial experts that observed the situation and helped companies assess their potential impact on the SDGs.

## **4.2 Interviews with Service Public de Wallonie and Union Wallonne des Entreprises**

Semi-structured interviews were conducted with national sustainable and SDG implementation experts funded by the Belgian authorities to assess how companies said they reported on the SDGs and how they implemented Sustainable HRM in their structures. Interviewing consultants in this field allowed to answer the question that constituted the common thread of this study by collecting their external and impartial point of view on how firms were performing in terms of sustainable development in Belgium. In this case, stakeholder theory was applied as a framework to understand the views the participants had on the relationship between employees, which are the stakeholders studied in HRM, and companies. This section explains in detail the findings that resulted from the interviews by addressing questions such as how firms chose the SDGs they reported on, how the SDGs were achieved by Sustainable HRM, which SDGs were neglected by companies and which KPIs linked to the SDGs organisations decided to implement. Greenwashing was briefly discussed

at the end of this chapter as well. Thus, experts from the Service Public de Wallonie (SPW) and the Union Wallonne des Entreprises (UWE) were selected to be asked about their experience in the field and their assessment of the current SDG implementation by Sustainable HRM in Belgium.

#### **4.2.1 Sustainable HRM**

“For me, as the SDGs indicate, HR is an integral part of a sustainable development approach” said Céline Marquet, Sustainable Development Project Manager at the Service public de Wallonie (full interview transcript is presented in Appendix 4). She explained that in some cases, sustainable initiatives were introduced by the personnel to the upper management but that if the directors were not thoroughly convinced and sustainability was not an integral part of the company’s strategy, Sustainable HRM could not be implemented.

Three essential impacts of sustainability on HRM were mentioned by Thomas Weigert, SDGs Implementation Expert at the Union Wallonne des Entreprises (UWE): (1) the impact it had on the personnel as they wanted to find purpose in the company they were working for alongside a certain a sense of pride for belonging to it and adhering to its values, (2) how it affected stakeholders as they were begging for more transparency about the impact of production and their consumption, and (3) shareholders were not only interested in financial indicators but also social and environmental ones, meaning that companies needed to implement the right measurement tools in their processes (full interview transcript is presented in Appendix 3). Sustainable HRM was cited by the Belgian organisation as sometimes “resulting from an initiative undertaken by highly motivated employees that wanted to incorporate change and sustainability in their organisation”. However, a top-down approach was cited as a preferred manner to work towards sustainability as management could develop a collective approach that trickled down the hierarchy.

As shared by the UWE consultant, companies could report on Sustainable HRM by reporting their sustainability initiatives both internally to their workforce and externally through the issuance of dedicated reports. Often, organisations wanted to engage their employees and make sure they became ambassadors of the firm by making them aware of the goals reached by their organisation. Thomas Weigert stated that it was necessary for companies to have a dedicated sustainability section on their website where they could share their goals, achievements and even awards received for their sustainability accomplishments,

and that they could strive to get certifications like B Corp to prove their actions had a positive impact on the environment and society (cf. Appendix 3).

Motivating and engaging employees was said to be crucial by both participants to apply Sustainable HRM in a strong way. The UWE expert stated that it was better for companies “to first emphasise on what was done right by telling the personnel that they were already performing outstandingly in terms of sustainability before announcing new objectives to work on”. Thomas Weigert then added that management should share the following with staff members: “now we are going to do even better” (cf. Appendix 3).

### *Sustainable HRM and the SDGs*

According to the UWE, the most challenging part of Sustainable HRM was that it was not visible to outsiders. Thomas Weigert stated that Sustainable HRM “is about the internal policies, so there are two things about that: firstly, it is confidential on certain points (...) and people do not feel like they are contributing to sustainable development.” (cf. Appendix 3). He added that companies needed to engage their personnel as employees were the ones prompting change in the organisation. A lot of companies did not see how fighting inequalities and ensuring that men and women were treated and paid equally in the firm were part of sustainable development. Society and firms envisioned waste management when hearing the words “sustainable development” and did not realise that they were working on different aspects of the SDGs prior to their implementation. Interestingly, the expert said that “a lot of organisations are already contributing to sustainability without even realising it” by for example enforcing equality policies.

Sustainable HRM and the SDGs were reported to be strongly bonded by the Walloon sustainable development expert from the SPW. She mentioned that due diligence comprised firms monitoring that employees from subsidiaries and the head office were paid a living wage and guaranteed health and safety at work, selecting suppliers based on sustainable criteria by for example checking that they treated their own workers according to the human rights laws, and fighting child labour. Motivating the workforce and increasing productivity were cited by Céline Marquet as benefits of implementing Sustainable HRM practices in the company (cf. Appendix 4).

Selecting the right SDGs for the business was described as a challenging decision by the interviewees. The advice provided by SDG expert Thomas Weigert from the UWE was to “act on the SDGs that are the most relevant to the core business of the company” (cf. Appendix 3). He cited that seven out of ten companies selected a specific set of SDGs to focus on because working on all seventeen was time-consuming, financially draining, and not pertinent to the firms. Picking a couple of SDGs to work on impacted other ones as the goals were said to be interrelated.

Concrete steps were cited by participants to implement the SDGs in the company. Were mentioned actions such as starting small by setting reachable goals to engage the employees in the project to then move on to more impactful sustainability ventures. According to the UWE, the key to success was to “make sure the workforce is committed to sustainability by adhering to small daily practices like for example installing water fountains and providing workers with refillable water bottles so that over time it will amount to a powerful action such as reaching full carbon neutrality” (cf. Appendix 3).

First, companies needed to proceed to an impact analysis where they assessed which aspects of the SDGs they were impacting either positively or negatively and how they could minimise the negative impacts and maximise the positive ones. The UWE advised companies to use tools such as the SDG Action Manager developed by the UN Global Impact to understand how they performed and compare themselves to other companies from the same sector and of similar size (cf. Appendix 3).

SDG 16 Peace, Justice and Strong Institutions was mentioned by both consultants as being applicable to companies as fair governance. The SPW explained that it had HR implications because it involved transparency concerns about the firm and avoiding greenwashing at all costs (cf. Appendix 4). SDG 16 was linked to SDG 4 Quality Education by the UWE as Sustainable HRM was said to be linked to corporate governance and management (cf. Appendix 3). The second SDG mentioned in this paragraph was associated with how firms educated their suppliers on sustainability issues by publishing sustainable codes of conducts and commitments they had to respect to continue their partnerships. As mentioned by the UWE, what made the true value of a company was its talents, so obtaining complete transparency on SDG 4 was truly deemed difficult as firms did not always want to divulgate how they managed their workforce (cf. Appendix 3).

SDGs 4, 8, 3 and 10 were mentioned by Céline Marquet from the SPW as comprising employee trainings, combating inequalities in the company, and guaranteeing the health and safety of the workers. The last point was said to be a big concern for firms that were present in developing countries where work conditions were harsh (cf. Appendix 4).

In addition to SDG 4 and SDG 16, SDG 3 linked to health was mentioned by the SPW as they stated that those goals could be applied to firms as they implied ensuring decent work conditions to the personnel (cf. Appendix 4). Education-based SDGs could result in trainings and SDG 5 Gender Equality and SDG 10 Reduced Inequalities entailed making sure that men and women were treated equally in the firm.

Profitably implementing the SDGs stemmed from different actions as stated by the UWE. Thomas Weigert said that companies needed to have a clear sustainable trajectory and had to “succeed in involving staff members and getting the commitment of management” and that it was a necessity nowadays for firms to get involved in the culture of change that sustainable development implied (cf. Appendix 3).

#### **4.2.2 Neglected SDGs**

As stated by the UWE, companies tended to gravitate around SDGs linked to the environment and planet preservation, therefore neglecting a lot of goals. However, firms did positively impact the objectives they did not report on because for example they applied SDG 16 in their processes by sustainably managing their workforce. Engaging employees, asking them for feedback and new sustainable initiatives was considering acting in favour of SDG as stated by the SDG expert (cf. Appendix 3). That SDG was often neglected because companies did not realise they were already acting upon it and that it was part of sustainable development. SDG 14 Life Below Water was often neglected as well as the Belgian consultant stated that the local companies did not have a tremendous impact on marine life in terms of their core business. Indeed, Walloon companies were said not to directly impact the ocean in any way compared to for example countries like Portugal that board the Ocean and could greatly impact it with their activities (cf. Appendix 3).

In some cases, neglecting certain SDGs was considered a necessity as reported by the UWE because companies did not influence the scope of some SDGs that were therefore not relevant to their core business. Fortunately, not selecting certain SDGs did not mean that

companies could not act on them later in their business life once the goals they had set previously were achieved (cf. Appendix 3).

#### **4.2.3 The SDGs' Key Performance Indicators**

When this analysis was conducted, financial KPIs were not deemed enough for shareholders. As the UWE stated, investors wanted more than the financial indicators that did not consider any negative impact the business had on the environment and society. Indeed, environmental ones were deemed necessary to complement the economic dimension of the company. KPIs related to employee wellbeing were relevant for some organisations because improving on that aspect was seen as crucial by stakeholders. Human KPIs and planet related KPIs were mentioned by Thomas Weigert as necessities for companies to report on. Incorporating non-financial sustainability indicators were mentioned to engage not only the board of directors but also the employees and foster a bond between them, as they felt that their impact within the firm was taken into account and that the company was more transparent and open towards them. Such practices were said to be successful by the interviewee only if the directors, management, and employees were highly engaged and thoroughly convinced by the sustainability initiatives they worked on (cf. Appendix 3).

Organisations like the UWE that assisted companies in their SDG implementation provided them with indicators related to the SDGs they decided to adopt to facilitate the transition. The UWE expert stated that KPIs were unique to each company as they knew themselves well and understood better than anyone how they worked and in which areas they could improve in. Ultimately, Thomas Weigert affirmed that firms decided which indicators they wanted to track and developed KPIs that spoke to them specifically as one size did not fit all in this case. He said that KPIs selected and designed by one company did not necessarily fit another firm, as they knew best what they needed to measure in their sector. Organisations were said to track their selected indicators year after year to witness their progression (cf. Appendix 3).

As specified by Céline Marquet from the SPW, the UN originally provided indicators and guidelines to help countries track their progress in terms of SDGs. However, it could be problematic for companies as those indicators were macroeconomic and developed for regions and territories rather than for private firms. For example, the expert said that it was

the role of the Walloon Region in Belgium to develop tools that were adapted to the companies active on its territory (cf. Appendix 4).

#### **4.2.4 The FMCG sector seen by sustainability experts**

The FMCG sector was described by the SPW's respondent Céline Marquet as having a colossal environmental impact and that they were often negatively perceived by people because of that. However, she added that society currently was in "a transition period where companies were still adapting and doing their best to improve in terms of their sustainability ambitions" (cf. Appendix 4).

The UWE depicted FMCG giants as somewhat "negatively affecting the planet but also trying to do their part of the work to minimise such impacts" (cf. Appendix 3). They added that smaller actors from that industry did have an influence on the environment as well, that change could be instigated by them and that the global effect of the combination of small structures and industry moguls should be considered.

#### **4.2.5 Greenwashing issues**

Thomas Weigert stated that greenwashing was a practice applied only by a small minority of companies and that the majority was performing well in terms of sustainability. The UWE SDG expert said that leading by example by promoting firms that achieved their sustainable goals pushed other organisations to emulate them and adapt themselves to avoid being left behind and gradually disappear (cf. Appendix 3).

The SDGs were described by the SPW's Céline Marquet as "a formidable communication tool for companies to elaborate on how well they were performing in terms of sustainability" but that "it could be misused as well" (cf. Appendix 4). However, it was mentioned in her interview that larger FMCG companies were in some cases legally obligated to publish a CSR report that was most likely externally audited. For instance, how they tracked and calculated their KPIs was laid out in the document for verification, which increased the level of trust stakeholders could have in sustainable claims made by firms. Furthermore, the SPW expert said that new international and European legislations like the Corporate Sustainability Reporting Initiative (CSRD) were in the works, which meant that in

the future, organisations would have to refine their extra-financial reporting systems to be more accurate and therefore minimise the risks of greenwashing.

### **4.3 Conclusions**

To summarise the conclusions from the thematic analysis and the review of the semi-structured interviews conducted here, companies from the FMCG sector were quite keen on disclosing their impact on the SDGs. The specificities of that sector were addressed alongside each SDG implemented by Sustainable HRM. The first section explicated how companies implemented the SDGs in terms of HR and detailed the KPIs they were tracking to measure their progress. Neglected SDGs and reliability issues were then considered to check for limitations and potential greenwashing concerns. The second section explored in detail the results from the conducted interviews with sustainability experts to inquire their external point of view on what firms claimed they were doing in terms of sustainable development compared to what they really accomplished. Stakeholder theory is the theoretical framework used all throughout this chapter to interpret the findings.

However, it was interesting to note that, as said by a national SDG expert from the Union Wallonne des Entreprises, some organisations did not even realise that the work they were doing in terms of sustainable development was part of the SDGs. For instance, all the firms communicated the positive actions they undertook to reduce the pay gap between genders and ensuring an equal workplace without necessarily reporting on SDG 10 Reduced Inequalities. Nevertheless, the examined firms were performing quite well regarding the adoption of SDGs via Sustainable HRM and adopted practices that allowed them to attract and retain talents by offering them a work environment that respected their basic rights, was welcoming of their differences and rewarded their initiatives.

## 5 Chapter 5: Discussion

In this chapter, the results of the previous analysis are interpreted, detailed, and compared with the literature and are structured by qualitative themes. The research objective here is to understand the variability of SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector, and therefore answer the research question “how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary?”. Stakeholder theory is used as a theoretical framework to guide this study. Qualitative data was extracted from analysing sustainability reports and related materials from ten FMCG companies and from two semi-structured interviews with sustainability and SDG experts. The data suggests that SDG implementation by Sustainable HRM moderately varies based on an FMCG sector’s industry. The findings show that FMCG companies implement eight SDGs by Sustainable HRM.

### 5.1 Comparing the literature and the findings

#### *SDG 1 No Poverty*

When considering stakeholder theory, Freeman et al. (2010) write that employees have certain expectations in terms of remuneration. However, in this case workers and managers do not influence wage-setting practices of firms, no matter the FMCG sector’s industry the company is part of. For instance, Unilever (2022), Pernod Ricard (2019), and Reckitt Benckiser Group (2021) disclose that they simply comply with national laws and regulations to set salaries. Surprisingly, companies from the fashion business, the non-alcoholic beverages field and the toy industry, which respectively impact the livelihoods of communities from developing countries (Cai & Choi, 2020), bear high expectations in terms of sustainability commitments (Dania et al., 2016), and massively rely on outsourcing (Johnson, 2001), do not disclose information about working on SDG 1, which suggests that the specificities of each industry do somewhat influence the implementation of that goal via Sustainable HRM.

The remaining industries, namely agri-food, cosmetics, consumer goods and tobacco such as Nestlé (2021), Danone (2020), L’Oréal (2020), Unilever (2022), Philip Morris International (2021), which deeply impact communities and manufacture products and distribute them, claim that they assure living wages to individuals contributing to their business. Therefore, as data from the interviews shows, companies active in developing

nations where working conditions are tough implement SDGs by Sustainable HRM in a similar fashion (cf. Appendix 4).

### *SDG 3 Good Health and Wellbeing*

Stakeholder theory as defined by Freeman et al. (2010) in this case shows that employees are an integral part of the stakeholder group whose concerns must be addressed by companies when implementing Sustainable HRM, which is the case here as agri-food companies like Nestlé (2022), Pernod Ricard (2022) and Danone (2020) state that they carefully consider their personnel's concerns and influence when developing sustainable initiatives like for example mental health support tools or work-balance opportunities. This suggests that in this part of the FMCG sector, SDG 3 implementation via Sustainable HRM does not vary, as firms from other parts of that sector like L'Oréal (2020), Levi Strauss & Co (Business for 2030, 2022) and Reckitt Benckiser Group (2022) describe further mechanisms to support their employees like mental health seminars, work-life balance practices and providing medical care when needed. Therefore, the data indicates that the personnel health's and wellbeing is dealt with in the same extent in the entire FMCG sector.

Furthermore, researchers Chams and Garcia-Blandon (2019) confirm what the data indicates about the adoption of SDG 3 by the companies reviewed here, namely that adopting the SDGs inspires companies to foster a positive work environment where employees were healthy, professionally developed, and effective, which organisations like Nestlé (2022) and Pernod Ricard (2022) apply. Indeed, those firms argue that ensuring employees' health and wellbeing were key to increase performance and employee engagement, and ensure success in their sustainable endeavours, which might explain why eight out of ten companies reviewed in this study describe the implementation of SDG 3 by Sustainable HRM with the same terms. This suggests that the industry does not highly influence the variability of the implementation of SDG 3 by Sustainable HRM in the FMCG sector.

### *SDG 4 Quality Education*

Pernod Ricard (2022), Nestlé (2022), The Coca-Cola Company (2022), Philip Morris International (2022), Unilever (2022), and Reckitt Benckiser Group (2021) all report on trainings and upskilling opportunities they provide their employees and young people to

ensure they were equipped with sufficient knowledge to perform their tasks and develop their skillset. In particular, the three companies mentioned first, which are all part of the food and beverages industry, treat employee trainings similarly, as they affirm reskilling employees and maintaining their expertise in various subjects like diversity and sustainability. As Aust et al. (2020) show, offering trainings to workers contributes to fulfilling common-good objectives, therefore showing the application of Common-Good HRM in this case. Overall, implementation of SDG 4 moderately varies in the FMCG sector, as industries all provide employees trainings, which are sometimes tailored to the specificities of the company's activities.

Regarding stakeholder theory, the findings suggest that employees and young people rely on organisations to provide them with opportunities to be educated and upskilled. Moreover, the reason behind the implementation of SDG 4 by firms might be explained by Ehnert et al. (2014) as they state that devoting appropriate resources towards employee trainings results in higher levels of productivity, as firms such as Nestlé (2022) explain that the young people they train will benefit their business in the future.

However, despite being cited by Zubair and Khan (2019) as a way to recruit the right individuals for the company, firms seldom mention testing candidates on their environmental awareness. Apart from Pernod Ricard (2022) that explicitly mentions developing their bartenders' knowledge on sustainability, which corroborates the fact that trainings help organisations disseminate eco-friendly behaviours at all levels (Renwick et al., 2016), firms do not often disclose their environmental trainings initiatives and contents. Therefore, Green HRM, which mentions companies testing the eco-literacy of their employees (Aust et al., 2020), has not been found in these results.

### *SDG 5 Gender Equality and SDG 10 Reduced Inequalities*

Interestingly, every industry part of the FMCG sector states working on providing equal pay. This suggests that SDG 5 and 10 are implemented by Sustainable HRM in the same way by all industries. In fact, Pernod Ricard (2021), The Coca-Cola Company (2020), Reckitt Benckiser Group (2022), Nestlé (2021), The LEGO Group (2021), Danone (2020), Philip Morris International (2022), Levi Strauss & Co (2022), L'Oréal (2022), and Unilever (2022) that represent varied FMCG industries all state aiming to achieve gender balance in top leadership positions in the future if not done already. This indicates that implementation of

SDG 5 and 10 by Sustainable HRM does not extensively vary across industries that are part of the FMCG sector.

From this standpoint, it is interesting to point out that the argument Ehnert (2009) makes about diversity being a competitive advantage holds true, because if FMCG companies unanimously mention equal pay, it means that diversity is indeed seen by firms as participating in their overall attractiveness to potential candidates (Lis, 2012). Also, these findings show that Common-Good HRM is applied by companies that work towards equal pay, which is a practice that contributes to global wealth and prosperity (Aust et al., 2020).

In addition, inclusion of people with disabilities is mentioned in a similar way in different industries by for example Nestlé (2021), L'Oréal (2020), and Danone (2019) that state they were working on increasing their representation in the organisation. However, this does not contribute to stakeholder theory as norms and regulations frame inclusion of disabled individuals in the corporate world.

#### *SDG 8 Decent Work and Economic Growth*

Empowering the young generation and providing it with opportunities to be economically and professionally empowered are actions companies like Nestlé (2022), L'Oréal (2022), and Unilever (2022), which represent most of the FMCG sector's industries, undertake when adopting SDG 8 through Sustainable HRM. These findings agree with that of Kramar (2022) as she writes that offering development opportunities is one of the core characteristics of Sustainable HRM. As for stakeholder theory, this shows that the youth and employees rely on companies for opportunities to be professionally developed and economically empowered.

Also, communities count on firms that employ them and impact their livelihoods to be supported and positively impacted. Moreover, labour-intensive firms like Nestlé (2021), Levi Strauss & Co (2011) and Philip Morris International (2021) disclose their human rights policies and their application to their entire workforce, which Wagner (2011) corroborates by examining the fact that such practices contribute to the economic success of the company instead of hindering it. This is similar to the findings Ehnert et al. (2020) present as companies need to care about not only about their workforce, but also about the communities and the workers from the supply chain their business impacts.

Therefore, the implementation of SDG 3 by Sustainable HRM in the FMCG moderately varies according to the specificities of each company. For instance, labour-intensive companies emphasise on protecting human rights, whereas companies that rely on marketing and communication like L'Oréal and Unilever tend to elaborate more on their corporate initiatives.

### *SDG 16 Peace, Justice, and Strong Institutions*

Ethical codes of conducts and moral integrity are presented by companies reporting on SDG 16 as ways of actively contributing to a fairer, more sustainable world. Transparency and good governance are cited by the interviews' participants as an integral part of SDG 16 (cf. Appendix 4), as transparency is mentioned by Danone (2022) as an element they have achieved successfully and got rewarded for. Comparing the French agri-food giant with the fashion industry, Cai and Choi (2020) state that the latter is deeply aware of its tremendous social and environmental impacts, which is also observed in other industries from the FMCG sector as they make sure to adopt a strict Code of Conduct. These findings align with De Prins et al. (2014) as they write that HR practitioners must be "ethical stewards" and apply ethics extensively in the company.

According to stakeholder theory and findings from research, there is an increasing pressure coming from stakeholders to adopt sustainable practices (Islam et al., 2020). It is visible here as firms want to improve their transparency because of the influence of shareholders, managers, employees, NGOs, financiers and nations on disclosing their objectives in terms of sustainable development. In this case, stakeholders like NGOs that distribute awards to sustainable entities prompt firms to develop sustainable initiatives. In addition, as managers oversee fair governance in an organisation, they have a great impact on its implementation. Society and employees, through surveys and reporting mechanisms like De Prins et al. (2014) mention in their research, can also influence SDG 16 by suggesting improvements in that area.

Consumers are also stakeholders impacted by SDG 16 as Reckitt Benckiser Group (2021) writes that it is of utmost importance to abide to the highest moral standards in their business practices, as companies from the FMCG sector bear great responsibilities towards consumers as they impact their daily lives. These practices show traces of Common-Good HRM that Ehnert et al. (2020) describe, as FMCG companies try to prove their dedication to

considering common good values and not only their own personal financial gain by striving for a fairer society. The FMCG sector's industries do not vary a lot in this case, as those who are reviewed here mention the same process of implementing SDG 16 via Sustainable HRM.

### *SDG 17 Partnerships for the Goals*

Firms such as Danone (2020), Philip Morris International (2021) and Nestlé (2022) recognise the importance of collaborating with other actors to strengthen their achievements in every other SDG. For example, they work with environmental NGOs and international organisations like the World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) to successfully implement the SDGs and strengthen their sustainability achievements and progress. That shows that the ongoing research describing that aspect of sustainable HRM and the practices that firm apply align, as researchers Caiado et al. (2018) write that partnerships are one of the seven categories from the UN that allow for an integrated approach of SDG implementation.

Regarding stakeholder theory, it is crucial to note that NGOs in the case of the companies reporting on SDG 17 bear a great influence on their activities and quest for sustainability, as the selected partners shape the implementation of each SDG. Sustainable HRM and managers can influence the selection process as well. Here, as six out of ten examined companies report on SDG 17 and three of them explicitly indicate how, it is safe to conclude that the implementation of the last UN goal does not vary extensively vary across industries.

## **5.2 Implications of the research**

The results contribute to this field of research because sustainable HRM is a growing discipline that greatly benefits from new contributions and findings. Moreover, only the most recent sustainability reports and materials published by firms were used, which completes the current knowledge on SDG implementation by Sustainable HRM with the latest practices observed in the FMCG sector. The present study complements the ongoing research because the latter rarely details which SDGs by Sustainable HRM companies implement and how, and this work provides actual figures of targets reached by companies over the recent years.

In addition, the findings from this research contribute to helping companies understand how implementing Sustainable HRM practices in their processes is crucial to meet the SDGs and positively impact society and the planet. Firms can better grasp how HRM plays a role in sustainable development and see how successfully adopting the SDGs by Sustainable HRM stems from having an engaged workforce that fulfils the core values of the organisation and is committed towards a more sustainable way of working. In the previous chapter, examples of KPIs were provided, which could help other organisations understand how they could themselves work on the UN sustainable goals through HR. Sustainable HRM is a newer field of research, it is therefore crucial to have reliable information on the subject, which is what the current study tries to provide by suggesting guidelines and ideas to managers to better understand how the SDG could be implemented via Sustainable HRM.

To complete the findings of this research, it might be interesting to interview companies from various sectors of activity to find out how they implement the SDGs by Sustainable HRM. That way, it would be easier to see how different industries address sustainable HR practices and how it helps them achieve their goals in terms of sustainability. Working on a larger sample of companies is a good way of increasing the generalisability of the findings and may help identifying more ways to implement the SDGs via Sustainable HRM. Discussing with HR managers from different firms would be a great method to directly ask which KPIs they address to monitor the adoption of the SDGs by Sustainable HRM.

## **6 Chapter 6 : Conclusion**

This chapter concludes the study by presenting its key findings and how they relate to the research question and the research aim. The research question was “how and to what extent does SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector vary?”, and the key objective of this research was to gain an understanding of the adoption of the SDGs by Sustainable HRM by companies from the FMCG sector. This chapter therefore provides a summary of the research, presents the theoretical implications of the study, managerial recommendations and implications, as well as its limitations and suggestions for future research.

### **6.1 Summary of the research**

This study aimed to explore how SDG application by Sustainable HRM varied in the FMCG sector. Stakeholder theory was adopted as a theoretical framework and as a lens to interpret the findings. After conducting a qualitative analysis of sustainability reports and related materials published by ten companies from that sector and semi-structured interviews realised with Belgian sustainability experts, the results indicate that companies adopt eight SDGs by Sustainable HRM. They are as follows: (1) SDG 1 No Poverty, (2) SDG 3 Good Health and Wellbeing, (3) SDG 4 Quality Education, (4) SDG 5 Gender Equality, (5) SDG 10 Reduced Inequalities, (6) SDG 8 Decent Work and Economic Growth, (7) SDG 16 Peace, Justice, and Strong Institutions, and (8) SDG 17 Partnerships for the Goals.

To summarise, the study has found that SDG implementation by Sustainable HRM in the FMCG sector moderately varies, as firms tend to apply the eight SDGs mentioned previously similarly. Moreover, this research identifies how companies monitor their performance and their success in terms of their SDG adoption processes via Sustainable HRM by observing the KPIs they track. The study has shown that firms each implement and monitor indicators that make the most sense to their core business and their specific industry. Furthermore, neglected SDGs are discussed throughout this document, which has detailed that selecting only the goals that are relevant is a necessity to focus attention on areas where the company has the most impact.

## 6.2 Theoretical implications of the study

The present study contributes to stakeholder theory as it presents Sustainable HRM beyond the scope of the Triple Bottom Line and observes the extent of the relationship between companies and employees. Understanding how companies from the FMCG sector practically implement SDGs by Sustainable HRM and how they track their progress in that area by providing facts and figures also contribute to the theory. A list of eight SDGs directly associated with Sustainable HRM and their set of KPIs have been provided in the previous chapter alongside data extracted from interviews with sustainability consultants, which allows to assess the reliability of the claims made by firms. This clearly explains and depicts which SDGs are relevant to Sustainable HRM and how they form an integral part of sustainable development.

Also, this research confirms previous theories that researchers discuss in the literature and suggests that SDG implementation by Sustainable HRM moderately varies. Specificities linked to the industry the company belongs to are taken into account when adopting the SDGs via Sustainable HRM, but the impact is minimal.

In addition, this study illustrates the Sustainable HRM dimensions researchers Ehnert et al. (2016) consider, namely achieving positive economic, social, and environmental outcomes by studying how it is applied by companies through the implementation of the SDGs. This study also confirms what Kramar (2022) writes by demonstrating how firms from the FMCG sector achieve profitability while accomplishing their sustainability strategy through their Human Resources (HR) practices. This paper truly shows how Sustainable HRM puts the “Human” aspect back in “Human Resource Management” by displaying companies’ sustainable HR practices accomplished through the prism of SDG implementation.

The literature gap identified in this case is that there is an insufficient number of studies addressing the FMCG sector, which means that there is a population gap in the existing literature. In addition, there is a deficiency of research addressing and listing SDGs directly implemented by Sustainable HRM. Indeed, the literature tends to examine how sustainable HR practices help companies achieve sustainability and fulfil the seventeen SDGs but does not explain how the different SDGs could be applied in the HR department of firms, especially in the FMCG sector. KPIs in relation to the SDGs are also insufficiently addressed in the current research, and when they are detailed, they are rarely linked to Sustainable HRM.

This study helps to fill the literature gap by demonstrating how eight out of the seventeen SDGs can be adopted by Sustainable HRM and how they are implemented by companies in the consumer goods sector. Here, practical implications of adopting the SDGs through the HR prism are recorded, which allows to immediately grasp how the SDGs and Sustainable HRM are related, and how companies can concretely relate sustainable development and the way they treat their employees. Moreover, each SDG addressed in this research is completed with a dedicated set of KPIs the reviewed companies report on, which helps to illustrate the theory on Sustainable HRM that researchers work on.

### **6.3 Managerial implications and recommendations**

Based on these findings, the following recommendations are suggested to managers: (1) select the relevant SDGs to the company's core business, (2) focus on the SDGs where the firm is already making a positive impact to later work on other objectives, (3) understand how sustainable development could be achieved through HR, (4) realise the significance of the concept of Sustainable HRM and (5) determine how the organisation could relate Sustainable HR to their use of the SDGs.

HR managers and practitioners could undertake numerous tangible actions based on the findings from the present study. For instance, they could work hand in hand with the sustainability department of their organisation to come up with common strategies to truly develop a strong bond between Sustainable HRM, sustainable development and internal HR practices. Professionals could for example list the SDGs they have implemented and classify those who can directly be adopted by Sustainable HRM. That way, they could work on crafting practices that fit with the relevant goals.

Furthermore, even though this study focuses on the FMCG sector, managers and professionals from other industries could consider the results from the qualitative analysis that was conducted. They could attentively examine the findings from the research to gain insights on how the private sector could work on implementing the SDGs by Sustainable HRM and understand how valuable an organisation's workforce is to achieve sustainability on a global scale. It would allow them to better grasp how they could simultaneously apply the SDGs and Sustainable HRM practices. As this study contains observations made by sustainability and SDG implementation experts, managers and HR practitioners could learn from their contribution and perceive the help that consultants could provide. In that regard, professionals

might discover tools and procedures they could make use of to successfully implement the SDGs, like for example the GRI guidelines that empower companies to take action towards sustainable development.

In addition, the literature suggests managers to implement Sustainable HRM to successfully fulfil the SDGs and attract the right talents. Indeed, researchers like Kramar (2022) write that Sustainable HRM is a powerful tool to achieve sustainable objectives and fulfil the SDGs. For instance, providing the right trainings and development opportunities to workers is essential to deepen their knowledge on environmental issues. Also, this study suggests that firms could provide trainings dedicated to Sustainable HRM to their managers to ensure they understand what this concept means, how it could be translated in every aspect of the organisation and how it helps achieve sustainable development globally.

#### **6.4 Limitations and future research**

The main limitation of this study is the limited number of companies from the FMCG sector examined. Generalisation to a broader population is therefore made difficult. However, it is essential to note that according to Eisenhardt (1989), only four to ten subjects are necessary to conduct a multi-case study. So, despite the small sample, a satisfactory analysis was achieved in this specific study. The data could have been stronger if interviews with actors from the consumer goods industry had been conducted. Indeed, it would have added more details about Sustainable HRM practices those companies chose to adopt.

Furthermore, time constraints restricted this study as contacting companies and scheduling interviews with them are time consuming procedures. Moreover, organisations were often reluctant to share their HR policies and practices to external actors as it relates to their internal processes. However, this limitation was overcome in this study by considering enough companies which published ample sustainability materials online. It allowed the current thesis to be more focused and concentrated on one industry by selecting firms from the FMCG sector that covered various types of available products.

To better understand the implications of these findings, future research could address how different sectors implement SDGs by Sustainable HRM. They could do so by conducting interviews with a substantial number of companies from the FMCG sector as well as other sectors to inquire about the way they apply the SDGs, their Sustainable HRM practices and

the complete set of KPIs they implement regarding the sustainable goals. It would allow to compare different sectors of activities, examine their differences and similarities and how a company's particularities influence its SDG selection. Also, future research could present practical implications of Sustainable HRM after extensively reviewing existing applications.

Future researchers could also conduct case studies on Sustainable HR practices adopted by actors from various industries to determine if Sustainable HRM's characteristics are applied differently from one sector to another and compare with organisations that do not apply Sustainable HRM. Besides, inspecting how those organisations implement SDGs and how they interpret them regarding Sustainable HRM could constitute a great addition to the present study. Auditing firms' integrated reports could be another way of uncovering KPIs they implement according to the sustainability aspects of HR management.

Additionally, future researchers studying SDG implementation by Sustainable HRM could utilise a more sophisticated research method to examine different case studies and build on the knowledge that stems from this work. In any case, observing various industries and audit the ways the SDGs impact both the HR and the sustainability departments are interesting lines of research that academics could work on.

## 7 Bibliography

### Scientific references

- Adesanya, A., Yang, B., Iqdara, F. W. B., & Yang, Y. (2020). Improving sustainability performance through supplier relationship management in the tobacco industry. *Supply Chain Management: An International Journal*, 25(4), 413-426. <https://doi.org/10.1108/SCM-01-2018-0034>
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2018). Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries. *Sustainability Science*, 13, 1453-1467. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0572-3>
- Armstrong, M. (2021). *Strategic human resource management* (3<sup>rd</sup> ed). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2020). Common Good HRM: a paradigm shift in Sustainable HRM?. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100705. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100705>
- Aust, I., Muller-Camen, M., & Poutsma, E. (2018). Sustainable HRM: A comparative and international perspective. In *Handbook of research on comparative human resource management*. Edward Elgar Publishing.
- Barbier, E.B., & Burgess, J.C. (2017). The Sustainable Development Goals and the systems approach to sustainability. *Economics*, 11(1), 2017-2028. <https://doi.org/10.5018/economics-ejournal.ja.2017-28>
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2009.01.002>

- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*, 49(2). <https://ssrn.com/abstract=2333549>
- Boxall, A. B., Rudd, M. A., Brooks, B. W., Caldwell, D. J., Choi, K., Hickmann, S., (...), & Van Der Kraak, G. (2012). Pharmaceuticals and personal care products in the environment: what are the big questions?. *Environmental health perspectives*, 120(9), 1221-1229. <https://doi.org/10.1289/ehp.1104477>
- Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management* (7<sup>th</sup> ed.). London, United Kingdom: Bloomsbury Publishing.
- Braun, V., & Clarke, V. (2012). Thematic analysis. In H. Cooper, P. M. Camic, D. L. Long, A. T. Panter, D. Rindskopf, & K. J. Sher (Eds.), *APA handbook of research methods in psychology, Vol. 2. Research designs: Quantitative, qualitative, neuropsychological, and biological* (pp. 57–71). Washington: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/13620-004>
- Cai, Y. J., & Choi, T. M. (2020). A United Nations' Sustainable Development Goals perspective for sustainable textile and apparel supply chain management. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 141, 102010. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102010>
- Caiado, R. G. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., de Mattos Nascimento, D. L., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of cleaner production*, 198, 1276-1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>
- Chams, N., & Garcia-Blandon, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources*,

*Conservation and Recycling*, 141, 109-122.

<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>

Dania, W. A. P., Xing, K., & Amer, Y. (2016). Collaboration and sustainable agri-food supply chain: a literature review. *MATEC Web of conferences*, 58, 02004). <https://doi.org/10.1051/matecconf/20165802004>

Daughton, C. G., & Ternes, T. A. (1999). Pharmaceuticals and personal care products in the environment: agents of subtle change?. *Environmental health perspectives*, 107(6), 907-938. <https://doi.org/10.1289/ehp.99107s6907>

De Freitas Netto, S.V., Sobral, M.F.F., Ribeiro, A.R.B., & da Luz Soares, G.R. (2020). Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3>

De Prins, P., Van Beirendonck, L., De Vos, A., & Segers, J. (2014). Sustainable HRM: bridging theory and practice through the 'Respect Openness Continuity (ROC)'-model. *Management revue*, 25(4), 263-284. <https://doi.org/10.1688/mrev-2014-04-Prins>

Diaz-Carrion, R., López-Fernández, M., & Romero-Fernandez, P. M. (2018). Developing a sustainable HRM system from a contextual perspective. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1143-1153. <https://doi.org/10.1002/csr.1528>

Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9503271992>

Ehnert, I. (2006). Sustainability Issues in Human Resource Management: Linkages, theoretical approaches, and outlines for an emerging field. In *21st EIASM Workshop on*

- SHRM* (pp. 30-31). Retrieved from <http://www.sfb637.uni-bremen.de/pubdb/repository/SFB637-A2-06-004-IC.pdf>
- Ehnert, I. (2009). *Sustainable human resource management*. Heidelberg, Germany : Physica-Verlag. <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-7908-2188-8>
- Ehnert, I., & Harry, W. (2012). Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue. *Management revue*, 221-238. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_Ehnert](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Ehnert)
- Ehnert, I., Harry, W., Zink, K.J. (2014). Sustainability and HRM. In: Ehnert, I., Harry, W., Zink, K. (eds) *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-37524-8_1)
- Ehnert, I., Parsa, S., Roper, I., Wagner, M., & Muller-Camen, M. (2016). Reporting on sustainability and HRM: a comparative study of sustainability reporting practices by the world's largest companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(1), 88-198. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1024157>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. *The triple bottom line: Does it all add up*, 11(12), 1-16.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

- Goodland, R. (1995). The concept of environmental sustainability. *Annual review of ecology and systematics*, 26(1), 1-24. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.26.110195.000245>
- Hák, T., Janoušková, S., & Moldan, B. (2016). Sustainable Development Goals: a need for relevant indicators. *Ecological indicators*, 60, 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2015.08.003>
- Harzing, A. W., & Pinnington, A. (Eds.). (2010). *International human resource management* (2<sup>nd</sup> ed). London, United Kingdom: Sage Publications.
- Hendlin, Y. H., & Bialous, S. A. (2020). The environmental externalities of tobacco manufacturing: A review of tobacco industry reporting. *Ambio*, 49(1), 17-34. <https://doi.org/10.1007/s13280-019-01148-3>
- Hitce, J., Xu, J., Brossat, M., Frantz, M. C., Dublanchet, A. C., Philippe, M., & Dalko-Csiba, M. (2018). UN sustainable development goals: How can sustainable/green chemistry contribute? Green chemistry as a source of sustainable innovations in the cosmetic industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 13, 164-169.
- Hronová, Š., & Špaček, M. (2021). Sustainable HRM Practices in Corporate Reporting. *Economies*, 9(2), 75. <https://doi.org/10.3390/economies9020075>
- Isaksson, R. and Steimle, U. (2009). What does GRI-reporting tell us about corporate sustainability?. *The TQM Journal*, 21(2), 168-181. <https://doi.org/10.1108/17542730910938155>
- Islam, M.M., Perry, P. and Gill, S. (2021), "Mapping environmentally sustainable practices in textiles, apparel and fashion industries: a systematic literature review", *Journal of Fashion Marketing and Management*, 25(2), 331-353. <https://doi.org/10.1108/JFMM-07-2020-0130>

- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116. <https://doi.org/10.1177/239700221102500203>
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
- Johnson, M. E. (2001). Learning from toys: Lessons in managing supply chain risk from the toy industry. *California management review*, 43(3), 106-124. <https://doi.org/10.2307/41166091>
- Johnsson, F., Karlsson, I., Rootzén, J., Ahlbäck, A., & Gustavsson, M. (2020). The framing of a Sustainable Development Goals assessment in decarbonizing the construction industry – Avoiding “Greenwashing”. *Renewable and sustainable energy reviews*, 131, 110029. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2020.110029>
- Klopper, H. (2008). The qualitative research proposal. *Curationis*, 31(4), 62-72. Retrieved from <http://www.scielo.org.za/pdf/cura/v31n4/08.pdf>
- Kontopanou, M., Tsoulfas, G. T., & Rachaniotis, N. P. (2021). The compatibility of the triple-a agri-food supply chain with the United Nations Sustainable Development Goals. In *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 899(1), 012002.
- Kramar, R. (2022). Sustainable human resource management: six defining characteristics. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 146-170. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12321>

- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *management revue*, 23(3), 279-295. [https://doi.org/10.1688/1861-9908\\_mrev\\_2012\\_03\\_Lis](https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis)
- Lopez-Cabrales, A., & Valle-Cabrera, R. (2020). Sustainable HRM strategies and employment relationships as drivers of the triple bottom line. *Human resource management review*, 30(3), 100689. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2019.100689>
- 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. *Handbook of sustainability science and research*, 41-56. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_3)
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable human resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906-923. <https://doi.org/10.1108/03068290310483779>
- Mariappanadar, S. (2012). Harm of efficiency oriented HRM practices on stakeholders: An ethical issue for sustainability. *Society and Business Review*, 7(2), 168-184. <https://doi.org/10.1108/17465681211237628>
- Mariappanadar, S. (2019). *Sustainable human resource management: Strategies, practices and challenges*. London, United Kingdom: Macmillan International Higher Education.
- Martinez-Ferrero, J., & Garcia-Meca, E. (2020). Internal corporate governance strength as a mechanism for achieving sustainable development goals. *Sustainable Development*, 28(5), 1189-1198. <https://doi.org/10.1002/sd.2068>

- McElwee, P., Calvin, K., Campbell, D., Cherubini, F., Grassi, G., Korotkov, V., ... & Smith, P. (2020). The impact of interventions in the global land and agri-food sectors on Nature's Contributions to People and the UN Sustainable Development Goals. *Global Change Biology*, 26(9), 4691-4721. <https://doi.org/10.1111/gcb.15219>
- Monkelbaan, J. (2019). *Governance for the Sustainable Development Goals*. Singapore: Springer. <http://dx.doi.org/10.1007/978-981-13-0475-0>
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *Academy of Management Annals*, 4(1), 403-445. <https://doi.org/10.5465/19416520.2010.495581>
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Parris, T. M., & Kates, R. W. (2003). Characterizing and measuring sustainable development. *Annual Review of Environment and Resources*, 28(1), 559-586. <https://doi.org/10.1146/annurev.energy.28.050302.105551>
- Perego, P., & Kolk, A. (2012). Multinationals' accountability on sustainability: The evolution of third-party assurance of sustainability reports. *Journal of Business Ethics*, 110(2), 173-190. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1420-5>
- Piwowar-Sulej, K. (2021). Core functions of Sustainable Human Resource Management. A hybrid literature review with the use of H-Classics methodology. *Sustainable Development*, 29(4), 671-693. <https://doi.org/10.1002/sd.2166>
- Rabionet, S. E. (2011). How I learned to design and conduct semi-structured interviews: an ongoing and continuous journey. *Qualitative Report*, 16(2), 563-566. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ926305.pdf>

- Ren, S., Tang, G., & E. Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: a review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., & Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1105844>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Robert, K. W., Parris, T. M., & Leiserowitz, A. A. (2005). What is sustainable development? Goals, indicators, values, and practice. *Environment: science and policy for sustainable development*, 47(3), 8-21. <https://doi.org/10.1080/00139157.2005.10524444>
- Roca-Puig, V. (2019). The circular path of social sustainability: An empirical analysis. *Journal of cleaner production*, 212, 916-924. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.078>
- Sahota, A. (2014). *Sustainability: how the cosmetics industry is greening up*. Chichester, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Saifuddin, Q., Hussain, F., & Uddin Khan, I. (2020). Striving to implement Green Human Resource Management (GHRM) policies and practices: a study from HR managers perspective (FMCG sector). *International Journal of Management Excellence*, 14(2), 2037-2051. <https://doi.org/10.17722/ijme.v14i2.1131>

- 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>
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for companies and investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>
- Singh, K., & Sultan, I. A. (2018). Modelling and evaluation of KPIs for the assessment of sustainable manufacturing: an extrusion process case study. *Materials Today: Proceedings*, 5(2), 3825-3834. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2017.11.636>
- Stewart, R., & Niero, M. (2018). Circular economy in corporate sustainability strategies: A review of corporate sustainability reports in the fast-moving consumer goods sector. *Business Strategy and the Environment*, 27(7), 1005-1022. <https://doi.org/10.1002/bse.2048>
- Wagner, M. (2011). Environmental management activities and sustainable HRM in German manufacturing firms—incidence, determinants, and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 157-177. <https://doi.org/10.1177/239700221102500206>
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502. <https://doi.org/10.1108/01443570110410865>
- Wong, C. Y., Arlbjørn, J. S., & Johansen, J. (2005). Supply chain management practices in toy supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 10(5), 367-378. <https://doi.org/10.1108/13598540510624197>

Wood, S.L., & DeClerck, F. (2015). Ecosystems and human well-being in the Sustainable Development Goals. *Frontiers in Ecology and the Environment*, 13(3), 123. <https://doi.org/10.1890/1540-9295-13.3.123>

Zubair, D. S. S., & Khan, M. (2019). Sustainable development: the role of green HRM. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 1-6. Retrieved from [https://www.academia.edu/39779127/Sustainable\\_development\\_The\\_role\\_of\\_green\\_HRM?auto=citations&from=cover\\_page](https://www.academia.edu/39779127/Sustainable_development_The_role_of_green_HRM?auto=citations&from=cover_page)

### Webpages and reports

Acciona. (2022). *Dan Shechtman and human ingenuity*. Retrieved from [https://www.activesustainability.com/sustainable-development/dan-shechtman-and-human-ingenuity/?\\_adin=02021864894](https://www.activesustainability.com/sustainable-development/dan-shechtman-and-human-ingenuity/?_adin=02021864894)

Business For 2030. (2022). *Levi Strauss & Co.* Retrieved from <http://www.businessfor2030.org/levi-strauss-co>

Danone. (2019). *Our differences will make the difference*. Retrieved from [https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2019/Inclusive\\_Diversity\\_Position\\_Paper\\_March-2019.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/policies-and-commitments/en/2019/Inclusive_Diversity_Position_Paper_March-2019.pdf)

Danone. (2020). *Company dashboard 2020: financial and extra-financial results*. Retrieved from [https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/sust\\_value\\_creation/DASHBOARD-DANONE-2020-PERFORMANCE-ON-2030-COMPANY-GOALS-2.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/about-us-impact/sust_value_creation/DASHBOARD-DANONE-2020-PERFORMANCE-ON-2030-COMPANY-GOALS-2.pdf)

- Danone. (2020). *SDG 3 Good Health and Well-being*. Retrieved from <https://www.danone.com/impact/un-sustainable-developement-goals/sdg3-good-health-and-well-being.html>
- Danone. (2021). *Our impact and performance in 2020*. Retrieved from <https://integrated-annual-report-2020.danone.com/impact-performance/>
- Danone. (2021). *Universal Registration Document: Annual Financial Report 2020*. Retrieved from [https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-all-publications/2020/registrationdocuments/Danone\\_URD2020\\_EN.pdf](https://www.danone.com/content/dam/danone-corp/danone-com/investors/en-all-publications/2020/registrationdocuments/Danone_URD2020_EN.pdf)
- Danone. (2022). *Accelerating the food revolution by 2030*. Retrieved from <https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation/our-company-goals.html>
- Danone. (2022). External Evaluations. Retrieved from <https://www.danone.com/about-danone/at-a-glance/external-recognition.html#:~:text=As%20of%20September%202021%2C%20Danone,the%20Food%20and%20Agriculture%20benchmark.>
- KPMG. (2016). *SDG Industry Matrix: Food, Beverage and Consumer Goods*. Retrieved from <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/05/sdg-food-bev.pdf>
- L'Oréal. (2020). *2019 Progress Report: Sharing beauty with all*. Retrieved from [https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-06/EN\\_2019%20L%27Oreal%20Progress%20Report.pdf](https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-06/EN_2019%20L%27Oreal%20Progress%20Report.pdf)
- L'Oréal. (2020). *Caring for our employees*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-people/caring-for-our-employees/>

- L'Oréal. (2020). *Employee Human Rights Policy*. Retrieved from <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/commitments/employee-human-right-policy.pdf?rev=2babaa4ebcfb406fbc1d2125e2b99417>
- L'Oréal. (2020). *For the people*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-people/>
- L'Oréal. (2020). *L'Oréal recognized as one of the 2021 World's Most Ethical Companies*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/news/commitments/ethisphere-2021-worlds-most-ethical-companies/>
- L'Oréal. (2020). *La contribution de L'Oréal aux Objectifs de développement durable des Nations Unies*. Retrieved from <https://www.loreal.com/fr/articles/sharing-beauty-with-all/la-contribution-de-loreal-aux-objectifs-de-developpement-durable-des-nations-unies/>
- L'Oréal. (2021). *Because our planet is worth it: 2020 annual report*. Retrieved from <https://www.loreal-paris.de/-/media/project/loreal/brand-sites/oap/emea/de/because-our-planet-is-worth-it/landing-page/pr-loreal-for-the-future---because-the-planet-is-worth-it.pdf>
- L'Oréal. (2021). *L'Oréal for the future: Our sustainability commitments for 2030*. Retrieved from <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/documents-media/publications/l4f/loreal-for-the-future--booklet.pdf?rev=265bdb0ded24a95b3aae0aba278b8bd&hash=81C863AF659C16D7C5550B0F4976B910>
- L'Oréal. (2021). *We believe in social innovations for our employees*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/group/about-loreal/our-purpose/social-innovation/>

- L'Oréal. (2022). *L'Oréal nommé Global Compact LEAD par les Nations Unies*. Retrieved from <https://www.loreal.com/fr/news/commitments/loreal-nomme-global-compact-lead-par-les-nations-unies/>
- L'Oréal. (2022). *L'Oréal recognized in Bloomberg's 2022 Gender Equality Index for the fifth consecutive year*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/news/commitments/bloomberg-gender-equality-index-2022/>
- L'Oréal. (2022). *Responsible beauty*. Retrieved from <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/responsible-beauty/>
- Levi Strauss & Co. (2011). *Worker Well-being Implementation Guidebook*. Retrieved from [https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/03/100316\\_WWB\\_GUIDEBOOK.pdf](https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/03/100316_WWB_GUIDEBOOK.pdf)
- Levi Strauss & Co. (2017). *Improving business performance through gender equality*. Retrieved from [https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/03/IMPROVING-BUSINESS-PERFORMANCE-THROUGH-GENDER-EQUALITY\\_OCT-2017\\_FINAL.pdf](https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2019/03/IMPROVING-BUSINESS-PERFORMANCE-THROUGH-GENDER-EQUALITY_OCT-2017_FINAL.pdf)
- Levi Strauss & Co. (2020). *2019 Sustainability Review*. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2020/07/LSCo.-2019-Sustainability-Review.pdf>
- Levi Strauss & Co. (2021). *2020 Sustainability Report*. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/wp-content/uploads/2021/09/LSCo.-2020-Sustainability-Report.pdf>
- Levi Strauss & Co. (2021). *Levi Strauss & Co. 2020 Sustainability Report*. Retrieved from <https://www.levistrauss.com/sustainability-report/>

Levi Strauss & Co. (2022). *LS&Co. Recognized for our Commitment to Gender Equality*.

Retrieved from <https://www.levistrauss.com/2022/02/14/lSCO-bloomberg-gender-equality-index/>

Levi Strauss & Co. (2022). *Sustainability policies and commitments*. Retrieved from

<https://www.levistrauss.com/how-we-do-business/sustainability-resources-and-commitments/>

L'Oréal. (2021). *Social & Environmental Performance*. Retrieved from <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2021/social-environmental-performance/>

L'Oréal. (2022). *Key Figures*. Retrieved from <https://www.loreal.com/en/commitments-and-responsibilities/for-the-people/promoting-diversity-and-inclusion/key-figures/>

L'Oréal. (2022). *L'Oréal for youth*. Retrieved from

<https://www.loreal.com/fr/articles/commitments/loreal-for-youth-program/>

Martinage, X. (2022). *Scandale Kinder : les excuses du patron de Ferrero ne passent pas*

*auprès des familles*. Retrieved from <https://www.capital.fr/conso/scandale-kinder-les-excuses-du-patron-de-ferrero-ne-passent-pas-aupres-des-familles-1437661>

Nestlé. (2021). *Creating Shared Value and Sustainability Report 2021*. Retrieved from

<https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/creating-shared-value-sustainability-report-2021-en.pdf>

Nestlé. (2022). *Annual Review 2021*. Retrieved from

<https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/2021-annual-review-en.pdf>

Nestlé. (2022). *Contributing to the global goals*. Retrieved from

<https://www.nestle.com/sustainability/global-goals>

- Nestlé. (2022). *Empowering women*. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/women-empowerment>
- Nestlé. (2022). *Equipping our workforce for the future*. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/equipping-workforce-future>
- Nestlé. (2022). *External recognition*. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/performance-reporting/external-recognition>
- Nestlé. (2022). Nestlé needs YOUTH. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/nestle-needs-youth-initiative>
- Nestlé. (2022). *Partnerships and collective action*. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/responsible-business/partnership-action>
- Nestlé. (2022). Reporting Scope and Methodology for ESG Key Performance Indicators. Retrieved from <https://www.nestle.com/sites/default/files/2022-03/reporting-scope-methodology-esg-kpis-2021-en.pdf>
- Nestlé. (2022). Workplace health, safety and well-being. Retrieved from <https://www.nestle.com/sustainability/people-communities/health-safety-wellbeing>
- Pernod Ricard. (2019). *Global Environmental Policy*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2021-08/Pernod-Ricard-Global-Environmental-Policy.pdf>
- Pernod Ricard. (2019). *Global Human Rights Policy*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2021-08/Pernod-Ricard-Global-Human-Rights-Policy.pdf>
- Pernod Ricard. (2019). *Health & Safety Policy*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2021-08/Pernod-Ricard-Health-Safety-Policy.pdf>

Pernod Ricard. (2022). *ESG Ratings & Reporting*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/en/sustainability-responsibility/esg-ratings-reporting>

Pernod Ricard. (2022). *Learning & Development*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/en/careers/learning-development>

Pernod Ricard. (2022). *Sustainability & Responsibility*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/en/sustainability-responsibility#valuing-people-3874>

Pernod Ricard. (2022). *Valuing people*. Retrieved from <https://www.pernod-ricard.com/en/sustainability-responsibility/valuing-people>

Philip Morris International. (2021). *Integrated Report 2020*. Retrieved from [https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi-integrated-report-2020.pdf?sfvrsn=f17a78b7\\_6](https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/pmi-sustainability/pmi-integrated-report-2020.pdf?sfvrsn=f17a78b7_6)

Philip Morris International. (2021). Sustainable Development Goals (SDGs) index. Retrieved from [https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/pmi-sustainability/unsdgs-content-index-2020.pdf?sfvrsn=d36378b7\\_4](https://pmidotcom3-prd.s3.amazonaws.com/docs/default-source/pmi-sustainability/unsdgs-content-index-2020.pdf?sfvrsn=d36378b7_4)

Philip Morris International. (2022). *Business transformation metrics: Measuring progress as we transform for good*. <https://www.pmi.com/sustainability/business-transformation-metrics>

Philip Morris International. (2022). *Equal Pay*. Retrieved from <https://www.pmi.com/careers/equal-pay#:~:text=At%20PMI%2C%20we%20see%20equal,the%20Global%20EQUAL%20SALARY%20Certification.>

Philip Morris International. (2022). *Performance metrics overview*. Retrieved from <https://www.pmi.com/sustainability/performance-metrics>

- Philip Morris International. (2022). *PMI's 2025 Roadmap*. Retrieved from <https://www.pmi.com/sustainability/our-2025-roadmap>
- Philip Morris International. (2022). *Reporting on sustainability*. Retrieved from <https://www.pmi.com/sustainability/reporting-on-sustainability>
- PricewaterhouseCoopers. (2021). *Independent Limited Assurance Report to the Directors of Unilever PLC*. Retrieved from <https://www.unilever.com/files/53bbb496-e4dd-4ee5-8f44-fbc6af305351/pwc-independent-limited-assurance-report-2021.pdf>
- Reckitt Benckiser Group. (2021). *Inclusion*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/media/8622/inclusion-2020.pdf>
- Reckitt Benckiser Group. (2021). *Sustainability Insights 2020*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/media/8634/sustainability-insights-2020.pdf>
- Reckitt Benckiser Group. (2022). *Gender pay*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/sustainability/fairer-society/gender-pay/>
- Reckitt Benckiser Group. (2022). *Our purpose and compass*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/about-us/our-purpose-and-compass/>
- Reckitt Benckiser Group. (2022). *Our sustainability performance*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/sustainability/performance-data/>
- Reckitt Benckiser Group. (2022). *Sustainability Insights 2021*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/media/10000/reckitt-sustainability-insights-2021.pdf>
- Reckitt Benckiser Group. (2022). *Sustainability*. Retrieved from <https://www.reckitt.com/sustainability/>

Service Public de Wallonie. (2021). *Ces entreprises qui témoignent et qui vous inspirent.*

Retrieved from <https://sdgs-entreprise.be/temoignages/>

Sustainalytics. (2022). *Company ESG Risk Ratings.* Retrieved from

<https://www.sustainalytics.com/esg-rating/pernod-ricard-sa/1008752560>

Sustainalytics. (2022). *Pernod Ricard Sustainability-linked Financing Framework.* Retrieved

from [https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-](https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-03/Pernod%20Ricard%20Sustainability-Linked%20Framework%20Second-Party%20Opinion%20Final.pdf)

[03/Pernod%20Ricard%20Sustainability-Linked%20Framework%20Second-](https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-03/Pernod%20Ricard%20Sustainability-Linked%20Framework%20Second-Party%20Opinion%20Final.pdf)

[Party%20Opinion%20Final.pdf](https://www.pernod-ricard.com/sites/default/files/2022-03/Pernod%20Ricard%20Sustainability-Linked%20Framework%20Second-Party%20Opinion%20Final.pdf)

The Coca-Cola Company. (2018). *Meeting the SDGs: The greatest global change happens*

*together.* Retrieved from [https://www.coca-cola.eu/news/supporting-](https://www.coca-cola.eu/news/supporting-communities/meeting-the-sdgs--the-greatest-global-change-happens-together)

[communities/meeting-the-sdgs--the-greatest-global-change-happens-together](https://www.coca-cola.eu/news/supporting-communities/meeting-the-sdgs--the-greatest-global-change-happens-together)

The Coca-Cola Company. (2020). *How Coca-Cola is driving its social and environmental*

*priorities and the UN Sustainable Development Goals during the Covid-19 pandemic.*

Retrieved from [https://www.coca-colacompany.com/news/how-coca-cola-is-driving-](https://www.coca-colacompany.com/news/how-coca-cola-is-driving-social-environmental-priorities-and-sustainable-goals-during-covid-19-pandemic)

[social-environmental-priorities-and-sustainable-goals-during-covid-19-pandemic](https://www.coca-colacompany.com/news/how-coca-cola-is-driving-social-environmental-priorities-and-sustainable-goals-during-covid-19-pandemic)

The Coca-Cola Company. (2020). *Our contribution to the SDGs.* Retrieved from

[https://www.cocacolaep.com/assets/Sustainability/Documents/394a6959d7/Our-](https://www.cocacolaep.com/assets/Sustainability/Documents/394a6959d7/Our-contribution-to-the-SDGs.pdf)

[contribution-to-the-SDGs.pdf](https://www.cocacolaep.com/assets/Sustainability/Documents/394a6959d7/Our-contribution-to-the-SDGs.pdf)

The Coca-Cola Company. (2021). *Our priority sustainability issues.* Retrieved from

<https://www.coca-colacompany.com/sustainability/our-priority-sustainability-issues>

The Coca-Cola Company. (2022). *2021 Business & ESG Report.* Retrieved from

[https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/reports/coca-cola-](https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/reports/coca-cola-business-environmental-social-governance-report-2021.pdf#page=46)

[business-environmental-social-governance-report-2021.pdf#page=46](https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/reports/coca-cola-business-environmental-social-governance-report-2021.pdf#page=46)

The Global Goals. (2022). *The 17 goals*. Retrieved from <https://www.globalgoals.org/goals/>

The LEGO Group. (2020). *Sustainability Progress 2019*. Retrieved from [https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop\\_2020/483723/original/The\\_LEGO\\_Group\\_2019\\_Sustainability\\_progress.pdf?1583318316](https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2020/483723/original/The_LEGO_Group_2019_Sustainability_progress.pdf?1583318316)

The LEGO Group. (2022). *Sustainability – Environment*. Retrieved from <https://www.lego.com/fr-fr/sustainability/environment/>

The LEGO Group. (2022). *Sustainability progress 2021*. Retrieved from <https://www.lego.com/en-my/sustainability/reporting/>

The LEGO Group. (2022). *Sustainability progress 2021*. Retrieved from [https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt15f6010332752196/The\\_LEGO\\_Group\\_SustainabilityProgressReport2021.pdf](https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt15f6010332752196/The_LEGO_Group_SustainabilityProgressReport2021.pdf)

The LEGO Group. (2022). *The LEGO Group's Sustainability Headlines 2021*. Retrieved from [https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt07512f2f29d8ef49/The\\_LEGO\\_Group\\_Sustainability21\\_Highlights.pdf](https://www.lego.com/cdn/cs/aboutus/assets/blt07512f2f29d8ef49/The_LEGO_Group_Sustainability21_Highlights.pdf)

Unilever. (2022). *Equity, diversity and inclusion*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion/>

Unilever. (2022). *Future of work*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/>

Unilever. (2022). *Future workforce*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/future-workforce/>

Unilever. (2022). *Future workplace*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/future-workplace/>

- Unilever. (2022). *Gender equality and women empowerment*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion/gender-equality-and-womens-empowerment/>
- Unilever. (2022). *Promoting diverse suppliers*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion/promoting-diverse-suppliers/>
- Unilever. (2022). *Providing skills for life*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/providing-skills-for-life/>
- Unilever. (2022). *Raise living standards: strategy and goals*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/raise-living-standards/strategy-and-goals/>
- Unilever. (2022). *Strategy and goals*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/equity-diversity-and-inclusion/strategy-and-goals/>
- Unilever. (2022). *Sustainability performance data*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/sustainability-performance-data/>
- Unilever. (2022). *Sustainable Development Goals*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/sustainability-reporting-centre/sustainable-development-goals/>
- Unilever. (2022). *Taking a stand*. Retrieved from <https://www.unilever.com/planet-and-society/future-of-work/taking-a-stand/>
- Unilever. (2022). *Unilever Annual Report and Accounts 2021*. Retrieved from <https://www.unilever.com/files/92ui5egz/production/e582e46a7f7170fd10be32cf65113b738f19f0c2.pdf>

Unilever. (2022). *Unilever commits to help build a more inclusive society*. Retrieved from <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2021/unilever-commits-to-help-build-a-more-inclusive-society/>

United Nations Global Impact. *The LEGO Group 2019 Sustainability progress*. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/437906>

Value.Today. (2020). *List of Top FMCG Companies in Europe by Market Cap as on Jan 1<sup>st</sup>, 2020*. Retrieved from [https://www.value.today/top-companies/top-fmcg-companies-europe?title=&field\\_market\\_value\\_jan\\_2020\\_value\\_1=&field\\_company\\_category\\_primary\\_target\\_id=All&page=1](https://www.value.today/top-companies/top-fmcg-companies-europe?title=&field_market_value_jan_2020_value_1=&field_company_category_primary_target_id=All&page=1)

World Business Council For Sustainable Development. (2018). *Business and the SDGs: A survey of WBCSD member and Global Network partners*. Retrieved from [https://docs.wbcsd.org/2018/07/WBCSD\\_Business\\_and\\_the\\_SDGs.pdf](https://docs.wbcsd.org/2018/07/WBCSD_Business_and_the_SDGs.pdf)

World Health Organization. (2015). *Health in 2015: From MDGs, Millenium Development Goals to SDGs, Sustainable Development Goals*. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/200009/?sequence=1>

World Health Organization. (2017). *Tobacco control for sustainable development*. World Health Organization, Regional Office for South-East Asia.

## 8 Appendices

### 8.1 Appendix 1 : The United Nations' Sustainable Development Goals

- **SDG 1:** No Poverty
- **SDG 2:** Zero Hunger
- **SDG 3:** Good Health & Wellbeing
- **SDG 4:** Quality Education
- **SDG 5:** Gender Equality
- **SDG 6:** Clean Water & Sanitation
- **SDG 7:** Affordable & Clean Energy
- **SDG 8:** Decent Work & Economic Growth
- **SDG 9:** Industry, Innovation & Infrastructure
- **SDG 10:** Reduced Inequalities
- **SDG 11:** Sustainable Cities & Communities
- **SDG 12:** Responsible Consumption & Production
- **SDG 13:** Climate Action
- **SDG 14:** Life Below Water
- **SDG 15:** Life on Land
- **SDG 16:** Peace, Justice & Strong Institutions
- **SDG 17:** Partnerships for the Goals

Source: The Global Goals (2022)

## 8.2 Appendix 2: The SDGs FMCG companies from this study report on

**Table A: The 17 SDGs companies from the FMCG sector report on**

Firms / SDGs	SDG 1	SDG 2	SDG 3	SDG 4	SDG 5	SDG 6	SDG 7	SDG 8
Danone	X	X	X		X	X	X	X
Levi Strauss & Co			X			X		X
L'Oréal	X		X	X	X	X	X	X
Nestlé	X	X	X		X	X		X
Pernod Ricard	X		X			X		X
Philip Morris International	X	X	X	X	X	X	X	X
Reckitt Benckiser Group	X	X	X	X	X	X	X	X
The Coca-Cola Company				X	X	X		
The LEGO Group				X				
Unilever	X	X	X		X	X		X

Firms / SDGs	SDG 9	SDG 10	SDG 11	SDG 12	SDG 13	SDG 14	SDG 15	SDG 16	SDG 17
Danone				X	X	X	X	X	X
Levi Strauss & Co									
L'Oréal		X		X	X	X	X	X	X
Nestlé					X				
Pernod Ricard						X			
Philip Morris International	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reckitt Benckiser Group	X	X	X	X	X	X	X	X	X
The Coca-Cola Company				X		X			X
The LEGO Group				X					
Unilever				X	X	X	X	X	X

### 8.3 Appendix 3 – Interview with the UWE

#### Thomas Weigert, Union Wallonne des Entreprises (UWE)

*E : Ma recherche se porte sur les SDGs et comment les entreprises des biens de grande consommation les appliquent je me suis rendu compte que certaines SDG sont plutôt négligées par les entreprises. Je voulais savoir comment les entreprises communiquent leur progrès comment elles traquent leurs progrès en matière de SDG comment elles choisissent lesquelles elles vont appliquer. Comme l'Union Wallonne des entreprises et SDG entreprises en Belgique accompagnent les entreprises et les aident à trouver leur voie dans ce domaine je me suis dit je vais contacter ces organismes parce que les entreprises surtout les entreprises de la grande consommation sont un peu frileuses de parler avec moi en ce moment parce qu'il y a eu des scandales avec Kinder par exemple ils ont peur des journalistes et ils n'ont pas n'ont pas très envie*

T : de donner des infos qu'ils ne doivent pas etc

*E : Je suis à la Louvain School of Management mais j'ai aussi un background de journaliste et je voulais voir la différence entre ce que les entreprises disent qu'elles font et ce qu'elles font réellement et donc je pense que vous êtes la personne idéale pour ça car vous avez un point de vue extérieur plus impartial parce que les entreprises disent plutôt ce qu'elles ont envie de dire plutôt que la vérité*

T : tout à fait. Donc le sujet de ton mémoire ou ta question de recherche c'est ?

*E : Il y a un lien avec la GRH ressource humaine durable sustainable human resource management et les SDGs que les entreprises des biens de consommation appliquent, les Key Performance Indicators qu'elles appliquent, qu'elles ont choisi et pourquoi par rapport à ça et quelles sont les SDGs notoirement négligées par les entreprises de ce secteur. Voilà*

T : Chouette sujet de recherche

Je vais te faire un petit historique au niveau des SDGs et de l'Union wallon des entreprises. C'est une nouvelle collaboration entre les autorités donc la Région wallonne et la Fédération des entreprises que nous sommes. Parce qu'en fait pour te resituer le contexte à l'union wallonne des entreprises on a deux métiers le premier métier c'est on représente des fédérations et des entreprises sectorielles donc peu importe que ce soit de l'agroalimentaire de l'industrie etc...qui sont membres chez nous et nous on va créer des focus groups de discussion pour faire du lobby, c'est comme ça que ça s'appelle pour vraiment anticiper tout ce qui est législation pour pouvoir les aider et être mieux préparés l'objectif là derrière c'est simplement d'assurer la prospérité et la viabilité de l'entreprise pour pas qu'elle se retrouve dans des difficultés tout simplement. Et de l'autre côté il y a un métier de sensibilisation subventionné par la Région Wallonne et on a différentes cellules : une cellule mobilité une cellule environnement une cellule qui s'occupe de trouver des stages innovants pour les étudiants et une autre cellule qui s'occupe de trouver des partenariats sur les Parcs d'activité qui rassemblent plusieurs entreprises donc essayer de créer du lien entre les entreprises avec un aspect durable.

Et donc moi je m'occupe je suis tout seul de la cellule SDG les SDG c'est vraiment l'outil ce qui compte-là derrière c'est vraiment le développement durable et sensibiliser les entreprises en Wallonie au développement durable. Alors comment on en est arrivé à créer cette cellule là c'est je ne sais pas si tu connais mais il y a un truc qui s'appelle SDG VOICE tu vois ce que c'est ?

*E: je ne suis pas familière avec ça dans mes recherches je ne suis pas tombé dessus*

*bizarrement*

T : pas de souci

En fait c'est l'Institut Fédéral de Développement Durable en Belgique chaque années ils choisissent plusieurs organisations académiques, publiques privées ONG etc.. pour faire la promotion des objectifs de l'ONU et donc en 2020 nous on a été sélectionnées pour faire ça donc un réflexion s'est installée en interne pour savoir ce qu'on pouvait faire en matière de développement durable et du coup il y a eu un site que tu as vu effectivement sur lequel on alimente en contenu avec des exemples d'autres entreprises comment passer à l'action etc je te montrerai 2, 3 choses pour répondre à tes questions. Suite au lancement de ce site qui a eu lieu en 2021 quelques mois après au mois de juin moi j'ai été recruté pour sensibiliser les entreprises sur le terrain mais moi je fais le sensibilisation essentiellement qui consiste en différents séance d'information la rédaction de contenus sur les réseaux sociaux qui consiste en organiser certains événements, répondre aux questions des entreprise qui ont des questions en matière de développement durable et qui ne savent pas trop vers où se tourner proposer des outils des petites formation des événements des réseaux et ainsi de suite. Donc vraiment créer la plus grande notoriété possible au niveau du développement durable en Wallonie pour toutes les entreprises. Ce qu'on ne fait pas et ça n'a peut-être pas été clair c'est qu'on accompagne pas ça c'est le rôle des bureaux d'études des consultants etc.

Nous on s'arrête au moment où l'entreprise sait par où elle va commencer et on lui donner peut-être les 2-3 premières étapes de comment agir et puis c'est tout en fait.

Donc ça peut se faire en groupe lors de séances d'information après si quelqu'un vient me trouver je lui donne 2-3 explications ça se fait plutôt en groupe voilà les 2-3 premières étapes comment commencer. Si tu veux on en parlera après et d'un autre côté certaines entreprises me contactent directement là je prends le temps de discuter avec elles et de leur expliquer voilà moi ce que je vous conseillerais de faire c'est ça ça et ça.

Mais alors si tu veux si toi tu viens me trouver Elizabeth et tu dis « Bonjour je suis une entreprise untel et je veux un accompagnement de plusieurs mois sur comment améliorer ma politique de ressources humaines de manière plus durable je dirais moi c'est pas mon boulot je pourrais te dire à toi Elizabeth en tant que DRH tu peux commencer par ça ça et ça et tu dois faire attention à ça ça et ça.

Ou te dire il y a un bon exemple une bonne pratique que je peux te renseigner qui est l'entreprise untel et alors je vais t'envoyer vers une autre entreprise mais nous on ne va pas faire de l'accompagnement. Ce n'est pas notre métier.

*E : OK*

T : Comme ça tu as le cadre et moi à titre personnel j'ai étudié à l'université de Liège j'ai fait un master en gestion des entreprises sociales et durables.

*E: donc comme ça c'est le background*

T : Ça c'est pour poser le cadre pour répondre à ta question il y a plusieurs choses c'est assez simple

Je vais te partager mon écran je vais t'envoyer plein de ressources en fait dans la conversation ce serait peut-être plus simple. Donc tu vois bien mon écran là ?

*E : C'est en train de charger je pense, Parfait.*

T : Super

Je vais t'envoyer vers les News tu as vu la grande enquête sur le développement durable qu'on a faite ?

*E : Je l'ai vue sur le site mais je ne l'ai pas encore étudiée je comptais utiliser ça et comparer*

*avec les rapports que d'autres entreprises ont postés.*

T : ça tu peux le faire tu as vu où c'était ce que tu pourrais voir aussi ça s'appelle le SDG baromètre t'as peut-être vu ça c'est fait ici par l'UCLouvain

*E: Oui*

T : Je vais te l'envoyer ici donc c'est une fois tous les deux ans en partenariat avec d'autres universités je crois que c'est fait avec Anvers etc..ouais tu vois bon c'est un peu toutes les Unifs belges bon OK je vais te l'envoyer ça ils présentent les résultats dont un qui est assez important et qui pour ta question qui est que pour les entreprises qui utilisent les SDGs 7 sur 10 font une sélection. On ne travaille pas sur les 17 à la fois c'est pas pertinent et ça demande parfois trop d'énergie pourquoi c'est pas pertinent parce que si tu veux 7 entreprises je te montrerai le reste après les entreprises en Wallonie 99,6% sont des PME donc entre 0 et 250 personnes dont la plupart sont de petite taille je crois que près de 85% qui sont entre 0 et 20 et quelques chose comme ça les chiffres sont à vérifier je pourrais t'envoyer le lien je veux savoir ce qu'on fait nous pour l'emploi alors on dit la taille des entreprises en Région Wallonne mais tu peux trouver les mêmes stats pour la Belgique.

C'est des entreprise de petite taille et donc elles ont besoin de concret elles n'ont pas besoin qu'on leur fasse la théorie de l'ONU pourquoi comment conceptuel c'est des gens qui besoin de pratique d'action qui d'être aidés éventuellement par d'autres entreprises c'est pour ça qu'on met en place différentes séances d'info pour se faire rencontrer les gens qu'on mettre peut-être en place d'ici peu des réseaux pour mettre les personnes en lien et peut-être après une formation pour certaines personnes qui souhaiteraient acquérir une connaissance qui seraient un peu plus à fond dans la démarche. C'est la raison pour laquelle on ne dit jamais vous devez travailler sur les 17 etc vraiment il y a une volonté à aider à faire comprendre aux personnes que c'est une somme de petits pas, en disant écoutez le développement durable c'est une somme de petits pas il n'y a pas besoin de commencer par tous mais effectivement le fait de choisir ça veut dire qu'ils doivent renoncer à d'autres y a plusieurs choses par rapport à ça la première c'est que le fait de faire un focus sur certains et de ne pas en considérer d'autres d'en laisser d'autres de côté ça veut pas dire qu'ils en font rien des fois ça veut dire qu'ils n'ont simplement pas le temps pas les ressources ou qu'ils ne savent pas qu'ils avancent déjà sur cet aspect-là exemple typique en terme de RH dans les valeurs de l'entreprise on a l'égalité homme femme donc à fonction égale salaire égal mais pour eux ce n'est pas du développement durable pour eux toutes les entreprises le disent le développement durable c'est la gestion des déchets tout le monde pense que c'est ça donc tout le monde ne fait que ça donc ça c'est la première chose donc ça c'est le plus important c'est essayer de faire comprendre aux différentes personnes que ce qu'elles font s'inscrit déjà dans différents SDG

*E: C'est très intéressant ça ce qu'elles font s'inscrit déjà dans certains SDGs*

T : Oui parce qu'il y en a plein qui ne savent pas ce qu'elles font si tu veux. Et donc pour répondre à ton autre question qui était comment sélectionner ou savoir les SDGs qui sont pertinents ben moi c'est très simple je dis toujours commencer par agir sur les SDGs qui sont liés au core business de votre entreprise pourquoi ? Je prends toujours l'exemple tout bête mais que je trouve très parlant si tu es une entreprise on va dire qui produit des lumières etc dans l'électronique et si je te dis autour de l'entreprise il y a une pelouse y a de l'herbe et tu vas aller couper l'herbe avec des ciseaux ok ça va être chouette team building avec un beau soleil c'est très très chouette d'aller couper l'herbe avec des ciseaux mais l'impact sera très très faible par contre si tu décides qu'à partir de demain tous les composants électriques qui rentrent dans ton entreprise doivent être certifiés de telle ou telle chose ou ne sont plus que des composants qui proviennent je ne sais pas moi du local ou d'une mine gérée de manière responsable avec aucun travail illégal aucun enfant etc avec un salaire juste alors l'impact que tu vas avoir en terme social sur ta chaîne d'approvisionnement va être énorme puisque toute

ton énergie est focalisée sur la production de lumière donc dès que tu vas vendre une lumière tu pourras certifier que tu as agi de manière durable parce que tu certifies que derrière il n'y a pas de travail d'enfant pas de travail je veux dire de mise au travail d'enfants de femmes défavorisées voilà tu maintiens un cadre légal clair donc ça c'est extrêmement important et c'est pour ça qu'une entreprise qui va faire même un tout petit truc par rapport à son core business donc admettons une entreprise qui à partir d'aujourd'hui à la place de faire avion bateau elle fait train bateau elle réduit déjà une partie de son empreinte carbone directement liée à l'achat des matières premières par exemple, c'est une première étape puis elle va faire d'autres étapes plus conséquentes mais ce que je dis toujours il vaut mieux commencer petit pour essayer d'embarquer les différentes personnes qui collaborent que se soit les membres du personnel mais ça peut être le fournisseur et le client aussi tout le monde peut faire partie du projet pour que pas à pas on aille vers des projets de plus grande ampleur et aussi de plus grand impact mais si je te dis Elizabeth imagine que tu as une société je te dis bonjour Elizabeth dans cinq ans tu dois être neutre 100% en carbone plus aucune émission plus rien du tout, allez je reviens dans cinq ans voir tu vas te sentir complètement seule et découragée dans ce processus donc l'idée c'est dire mais Elizabeth tu vas commencer par installer des fontaines à eau et des gourdes pour les membres du personnel quel rapport avec le zéro carbone ? Mais j'ai dit le fait d'installer ça tu vas créer une espèce d'adhésion des membres du personnel ah ben tiens pourquoi on installe une fontaine pourquoi on a des gourdes moi j'aimais bien les gobelets et tu vas leur expliquer écoutez ça s'inscrit dans un projet à long terme, un projet de dix ans ou quinze ans et donc on souhaite vous inclure dans le projet il faut qu'on commence par une action pour vous faire prendre conscience que boire dans un gobelet ça a un impact négatif sur l'environnement sur la planète et donc on commence par ça et puis après on va vous demander par exemple tous les jours de remplir une fiche certifiant que vous avez bien trié vos déchets et puis on vous demandera une journée par mois aller chez notre fournisseur pour vous former et puis et puis et puis et tu vois tu vas vers des choses de plus en plus conséquentes vers des projets de plus en plus gros tout démarre par une toute petite action qui quand tu en as fait une puis deux puis trois puis quatre puis cinq alors après tu te retrouves avec un grand projet que au départ tu n'avais pas spécialement pensé t'avais pas dit la direction sur 25 ans c'est ça mais tu savais plus ou moins où tu voulais aller tu fais références aux valeurs de l'entreprise ça c'est crucial puis tu essaie d'embarquer tes membres du personnel parce que c'est eux qui feront changer la boîte, hein si c'est juste une approche top down à un moment il y aura des résistances et c'est ce que j'ai vu dans certaines entreprises c'est que elles n'ont pas besoin d'être très grandes même une petite entreprise ou moyenne entreprise si tu n'inclus pas les membres du personnel à un moment donné ça bloque ils ne comprennent pas ils disent mais enfin pourquoi je dois faire ça ça ne fait pas sens pour moi etc...et alors pour en revenir à ton sujet à toi ce qui est très compliqué avec la sustainable human resource c'est quelque chose de très peu visible c'est de la politique interne donc tu as deux choses par rapport à ça premièrement c'est confidentiel sur certains points donc un peu des non disclosure policies et des trucs comme ça et les gens n'ont jamais l'impression de faire du développement durable, tu peux d'office lier les ressources humaines à l'objectif de bonne gouvernance au SDG 16, on appelle ça la paix au niveau d'un pays mais en fait quand on traduit ça en terme d'entreprise ça devient de la gouvernance, bonne gouvernance inclusive partagée etc transparente et ainsi de suite et donc quand tu as une entreprise je ne sais pas qui va mettre en place des mesures vraiment d'équité d'égalité des processus de formation innovants pour les membres du personnel pour qu'ils soient toujours à la pointe en terme de compétences etc ils ne vont pas considérer que c'est du développement durable alors que ça l'est complètement. Tu comprends j'étais il n'y a pas si longtemps que ça dans la banque CBC tu connais CBC oui, et bien CBC ils ont mis en place un programme de formation en interne sur le développement durable pour leurs membres du personnel comment ça ils savent de quoi

ça parle ils peuvent mieux conseiller les personnes qui viennent les entreprises ça peut paraître tout bête mais c'est quand même un avancement et tu dis c'est chouette en matière de bonne gouvernance en matière d'éducation qualité ils ont fait quelque chose donc c'est ça qui est très compliqué il y a peu tu l'as peut-être étudié dans ton mémoire en ce moment il y a une guerre des talents avant il y avait peut-être une guerre des prix ou des matières premières qui aurait le meilleur produit la meilleure matière première au meilleur prix maintenant on a un peu tous les mêmes matières au même prix donc maintenant qui fait la valeur ajoutée ce sont les membres du personnel donc c'est délicat de dire ce qu'on fait exactement parce que ce qui crée la richesse d'une entreprise c'est la manière dont elle gère ses équipes donc c'est pas toujours évident d'avoir cette transparence totale sur cet objectif quatre en tout cas tu veux avoir des très bonnes pratiques dans des toutes petites boîtes par rapport à des grandes boîtes qui oui ont des procédures mais qui parfois vont mettre plus de temps à se transformer par exemple en tout cas je pense que dans ton cas l'objectif 4 et l'objectif 16 sont intimement liés parce que qui dit ressources humaines dit automatiquement gestion de l'entreprise et donc la gouvernance.

*E : gestion de l'entreprise et gouvernance c'est vrai que dans ce domaine-là j'ai remarqué que la mention de formation revenait souvent les chercheurs disaient que éduquer le personnel est vraiment la clé pour que cette pratique ait du succès je pense que c'est important*

T : Mais tu vois l'objectif 4 il peut être à la fois en interne et mais en externe aussi tu peux par exemple former ta clientèle ça c'est important pour des produits qui ont un vrai impact sur la santé positif des entreprises qui font le choix conscient et volontaire de mettre sur le marché des produits meilleurs pour la santé ils doivent éduquer leurs clients à acheter mieux parce que les clients ne vont pas spécialement acheter mieux si c'est plus cher qui dit plus cher dit peut-être meilleure qualité mais certaines personnes, quand tu vois qu'aujourd'hui le carburant augmente il y en a qui doivent faire des choix mais si tu expliques en disant écoutez voilà avec nos produits voilà ce que vous faites de mieux voilà à quoi vous contribuez pour votre santé pour vos enfants pour le monde etc etc ça crée un impact différent tu as aussi une sensibilisation à faire pour ta clientèle mais aussi de l'autre côté tu peux sensibiliser tes fournisseurs j'ai vu une entreprise il n'y a pas longtemps qui est en train de créer une charte de la durabilité à faire signer à ses fournisseurs et ses clients, bon on peut dire qu'ils vont la signer et qu'ils feront ce qu'ils veulent dans leur quotidien oui mais quand même ça veut dire que d'un point de vue idéologique d'un point de vue idées ils s'engagent à respecter cette charte donc ils s'exposent potentiellement à des discussions à des remises en question à des changements donc c'est un premier pas aussi tu vois c'est parce que tu disais tout à l'heure c'est vrai qu'il y en a certaines qui communiquent mais il n'y a pas de faits alors oui oui c'est vrai mais je pense parce qu'on fait partie de la même génération

*E : Oui*

T : On a fort peur du green washing. Mais pour maintenant être de l'autre côté de la barrière le green washing crée quelque chose de très très émotionnel en fait dans la population mais ça reste très faible par rapport aux très bonnes pratiques. Ce que je veux dire par là sur dix vingt cas de green washing sur une année tu as au moins 600, 700, 1000 je ne sais pas de bonnes pratiques sur le terrain que les gens ne savent pas qu'ils ont fait et c'est ça que j'essaie de faire avec mon boulot de faire remonter toutes les bonnes pratiques et je suis certains la plupart des entreprises et il y en a des grandes hein donc c'est partout qu'on essaie de trouver des bonnes pratiques et on essaie de faire remonter toutes les bonnes pratiques que les gens ne savent pas spécialement mais que le green washing en fait c'est des cas très très spécifiques je pense qu'on va arriver de moins en moins vers ça c'est à dire que d'une part tu as des entreprises qui font beaucoup et qui communiquent très peu là est mon boulot essayer de faire

communiquer plus ces boites là pour qu'elles montrent leur impact sur le monde tu as d'autres boites qui vont faire un petit peu et qui vont avoir besoin de communiquer beaucoup mais à nouveau c'est pas mal parce que je veux dire si la boite trouve une certaine source de motivation dans le fait de communiquer et d'engager ses clients partenaires avec leurs petites actions aussi petites soient elles et bien je trouve que c'est mieux que d'avoir un petit pas positif que de n'en avoir aucun. Par contre une entreprise qui ne fait rien et qui essaie de repeindre sa façade en disant oui oui tout est rose tout est beau chez nous ne vous inquiétez pas là c'est problématique. Mais voilà on a plutôt une approche positive par rapport à tout ça en disant que si on montre des exemples de certains ça va automatiquement inciter d'autres à le faire et que ceux qui ne s'y adaptent pas ils seront peut-être as-tu connu cette marque d'appareil photo Kodak je prends toujours cet exemple là les entreprises qui ne s'adaptent pas à la transition au sens large seront les futurs Kodak pour le moment ils vont continuer à réussir à exister il n'y a aucun problèmes mais dans cinq ans dans dix ans dans quinze ans plus personne ne voudra de ces entreprises de ces produits ou de ces services là parce que ça sera complètement dépassé, ça ne sera plus en phase avec ce que les gens veulent et je dis souvent qu'il y a trois impacts essentiels : un premier impact au niveau des membres du personnel et je pense que toi aussi tu te poses ces questions là on veut trouver du sens dans notre boulot ça c'est crucial on veut absolument que notre boulot soit porteur de sens qu'on porte les valeurs de l'entreprise deuxième chose au niveau des clients et fournisseurs il y a aussi une demande de transparence de pouvoir analyser que l'impact que ça a que ce soit sur la santé sur l'environnement que ce soit sur les gens qui ont contribué à produire ou à donner ces services là on veut être sûr que tout se passe bien qu'il n'y ait pas de dérive et puis dernièrement les propriétaires des entreprises tout ce qui est actionnariat actionnaires etc...on est déjà passé le stade où on ne gérait une entreprise qu'avec sa rentabilité qu'avec des indicateurs des KPI financiers on va d'office intégrer des KPI de régénération de générations futures de gestion des ressources d'impact négatif sur la planète comment réduire son impact négatif comme améliorer son impact positif et donc on va avoir différents si tu veux une multitude d'indicateurs qui vont compléter les indicateurs financiers, il faut quand même rester honnête le but de l'entreprise reste avant tout d'avoir une création de valeur qui permet à la fois de créer de l'emploi et qui permet aussi à l'entreprise de se développer et d'exister donc c'est un modèle vertueux mais à côté de ça le problème c'est que si tu ne juges que par les indicateurs financiers tu ne prends pas en compte tous les impacts négatifs qui peuvent détruire je ne sais pas moi tous les impacts négatifs qui existent qui sont réels et aujourd'hui on a vraiment migré on va migrer vers un autre mode de société qui intègre l'impact positif les modèles qui vont dire ok le return de cette année il n'est que de cinq % mais à côté de ça regardez on a eu un impact sur le KPI je ne sais pas moi du bien être en entreprise du bien-être de nos employés on a fait plus 20 %

*E : (acquiesce)*

T : Tu comprends ?

On va faire plus 20 % sur le KPI humain puis tu vas calculer le KPI planète tu auras fait peut-être plus 15% tu auras autre chose, je prends des chiffres faciles et tu vas analyser comme ça différents indicateurs qui ensemble vont te montrer ton impact plus ou moins global donc tu seras ok de dire toi en tant que propriétaire, toi Elizabeth de propriétaire de ton entreprise même si tu as investi de l'argent tu seras OK même si potentiellement tu as moins de retour un peu moins de rentabilité moins de création de valeur mais pour autant que les différents impacts aient été bien identifiés donc ça aussi ça rentre dans cette politique RH au sens large je parle plus durable c'est aussi d'expliquer c'est de faire le lien entre le comité de direction le Board of Directors etc..un board c'est dans les grandes entreprises mais bon bref et les membres du personnel qui sont à la base qui ne comprennent pas toujours ce qui se décide qui

ne voient pas spécialement de différences dans leur quotidien ça crée un lien presque systématique entre les deux tu expliques voilà il y a des décisions qui sont prises regardez ce qui se passe au niveau de la direction voilà en termes de transparence en termes financiers avant ça se passaient autrement maintenant on intègre des nouveaux indicateurs donc c'est bien d'avoir cette transparence par rapport aux membres du personnel

*E : parfait j'essaie de prendre note c'est pour ça que j'étais*

T : non tu fais bien ne t'inquiète pas je parle beaucoup donc surtout surtout prends note il y a pas de souci

*E : Quelle est l'importance du développement durable pour les entreprises avec lesquelles vous êtes en contact ? Est-ce que c'est vraiment quelque chose qui est important pour elles qui les passionne ou c'est juste pour suivre une mode ?*

T : Je dirais deux choses par rapport à ça la première c'est que tout le monde est conscient qu'il y a une urgence mais pas que climatique elle est autant climatique que sociale qu'au niveau de la prospérité c'est toujours les cinq piliers du développement durable que la gouvernance que la prospérité que les partenariats c'est une multitude d'urgences qui vont être à traiter dans les prochaines années parce que si même on reste dans un climat qui est vivable si on continue à maintenir des inégalités sociales si on continue à ne pas faire attention à la manière dont on gère l'énergie qu'on n'a pas une gouvernance plus respectueuse des personnes et qu'on n'a pas une approche collective jamais jamais jamais les changements même si on résout les problèmes climatiques après il y aura d'autres crises qui suivront donc c'est vraiment un ensemble de choses à considérer donc ça c'est la première chose alors par rapport à l'importance il y a un deuxième élément aussi si tu veux pour les entreprises en fait c'est plus une question de personne que d'entreprise on parle souvent des entreprises est-ce que c'est important pour les entreprises mais c'est pas si simple parce que comme je t'ai dit il y a énormément de PME en Wallonie ce qui implique que les personnes sont polyvalentes ont plusieurs casquettes maintenant notre génération tu le sais aussi on a plusieurs jobs on a un job par ci un job par là on change on évolue beaucoup donc c'est pas toujours évident d'entreprendre des projets en parallèle des jobs qu'on a donc c'est plus parfois une initiative de certaines personnes de certaines personnes passionnées qui sont convaincues qu'il y a un changement à prendre c'est plus une question d'entrepreneur si tu veux qui peut être au niveau de la direction qui peut être dans le management ça peut même être des employés ou des ouvriers qui disent tiens est-ce qu'on en ferait pas quelque chose par rapport à ça qui prennent l'initiative qui après remonte c'est donc plus une question de personne c'est ça l'intérêt et que moi je sensibilise des personnes et pas des entreprises . J'explique aux entreprises comment le faire je préfère toujours convaincre la tête parce que c'est clair si la tête d'une entreprise n'est pas convaincue par un projet ça restera une petite occupation personnelle tu vois ça restera comme un potager ou comme une ruche voilà un petit truc que tu fais quand tu fais du temps. C'est ce qu'il y a en tout cas j'essaie toujours de sensibiliser le plus haut possible et si ces personnes là sont convaincues alors elles font ce que je t'ai expliqué tout à l'heure elles ont une approche collective elles vont détacher une ou deux personnes maximum pour une toute petite boîte une ou deux personnes c'est déjà beaucoup qui vont essayer d'avancer sur certains projets spécifiques toujours en essayant d'être le plus pragmatique et le plus raisonnable possible parce qu'il faut que la vie de l'entreprise continue tu ne peux pas arrêter tout faire la transition de l'entreprise et puis recontinuer autre chose ça doit se faire en parallèle donc parfois ça prend du temps mais l'impact que les entreprises parviennent à avoir après un an deux ans trois ans quatre ans d'investissement c'est vraiment énorme c'est vraiment très beau.

*E : A quel point les entreprises sont engagées en matière de développement durable est-ce que c'est un engagement qui est profond ou qu'est-ce que c'est comme genre de...*

T : Il faut être honnête il y en a qui le font parce qu'il y a une vraie philosophie une vraie démarche portée par plusieurs personnes et ce que moi j'essaie de partager mais tout le monde n'en n'est pas encore là et il faut en être conscient mais c'est pas grave c'est un peu une ligne du temps où tu as des personnes qui sont déjà très très engagées très très sensibilisées et qui sont déjà des exemples pour d'autres et tu en as d'autres qui mettent un peu plus de temps à arriver c'est pas qu'ils ne veulent pas faut être conscient que parfois les personnes sont perdues c'est ça le mot que j'entends souvent « oui développement durable ok mais je fais quoi ? Je commence par où ? Moi demain tout le monde doit venir travailler je ne veux pas effrayer les personnes qui travaillent » il y a des craintes et des peurs en fait je pense qu'il y a plus de peurs et de craintes et d'incompréhension plutôt que de personnes qui sont vraiment à l'encontre ou en opposition en tout cas par rapport à toute cette transition je pense que tout le monde est convaincu maintenant après ce qu'on a vécu ces dernières années je pense qu'il n'y a plus aucune personne qui peut remettre en question le fait qu'il y a des changements de société profonds qui doivent intervenir

*E: Et vous pouvez...*

T : Et donc le fait de

Oui

Hop j'ai fait tomber un truc

Je disais on doit être conscient qu'il y a ces changements profonds de société qui doivent arriver et donc ça implique que les sociétés que les personnes d'une manière ou d'une autre doivent s'engager je dis toujours ça doit être porté c'est une condition quand même nécessaire par la direction de l'entreprise, direction management après ils doivent avoir l'adhésion du management de la direction mais il faut l'implication des membres du personnel parce que si juste la direction ça veut mais qu'il n'y a personne pour suivre ça n'ira jamais et vice versa si le personnel s'implique mais que la direction n'en veut pas ça restera c'est un projet qui n'avancera pas

*E : donc il faut vraiment l'implication des employés et l'adhésion du management en fait*

T : Exactement. Et surtout surtout pour toi ton approche est centrée sur les ressources humaines ça c'est vraiment crucial parce que tu es au cœur du lien au cœur même d'une entreprise parce que le lien entre le top et le down c'est le RH parce que oui, OK il y a le management mais dans une petite boîte t'as plus vite contact avec les RH qu'avec la direction ou avec le directeur oui parfois avec le directeur directement mais bon ça dépend un peu c'est ça qui fait la valeur ajoutée d'une entreprise c'est ce qu'on dit d'elle il y a un côté notoriété

*E : Donc il y a un lien entre le développement durable le sustainable et les ressources humaines*

*C'était notamment l'alliance entre la SDG 4 et la SDG 16. Le fait que les entreprises doivent avoir l'adhésion du management et l'implication du personnel pour être durable en fait ?*

T : Ça c'est plutôt sur le comment comment le faire comment réaliser les projets qui ont une tendance plus durable maintenant le fait que des nouvelles pratiques soient durables ou non c'est très compliqué de donner une explication précise de ce que c'est , c'est plus facile de dire ce que ce n'est pas ça ça dépend vraiment d'une entreprise à l'autre, du secteur, il y a certains secteurs dans le secteur du service tu verras rarement des personnes prester 9, 10, 11 heures mais par contre dans des métiers de production parfois il n'y a pas le choix les personnes doivent être là pendant 8,9,10 heures y a des compensations des congés etc c'est difficile il y a tellement de secteurs différents

de dire telle pratique est durable et telle pratique ne l'est pas.

Les exemples j'en ai je peux t'en donner parce que tu sais bien d'ailleurs je partage un autre truc, ça c'est juste pour aller voir la taille des entreprises le « je veux savoir » ce que je peux t'envoyer en fait on a des témoignages que tu peux retrouver et tu peux aller voir pour le pilier 4 et le pilier 16

si la page veut bien charger, quand ça chargera je te l'enverrai en fait on a des entreprises on a des vidéos des entreprises qui témoignent sur les objectifs 4 et les objectifs 16 et même sur les autres objectifs tu peux aller voir et sur chaque fiche témoignage il y a un détail les objectifs sur lesquels l'entreprise a un impact tu me parlais de KPI tout à l'heure, ce sont des KPI utilisés par les entreprises il y a la liste pour dire voilà nos démarches durables il y a ça ça ça et on les mesure comme ça comme ça comme ça et prochainement sur le site il y aura aussi des indicateurs pour l'ensemble des actions mais à ça ça viendra un petit peu plus tard je t'envoie le lien en attendant je te partage mon écran aussi oui ici en fait

*E : oui parfait*

T : Tu vois mon écran oui ?

En fait ici c'est tous les objectifs 17, 16

A chaque fois tu as une entreprise qui a été identifiée et si on prend le 4 par exemple Technord eux ils ont carrément une académie de formation si tu veux, eux c'est plutôt le 4 pour le niveau formation voilà ça te montre une manière d'impliquer le personnel dans les décisions et dans l'entreprise tu vois il y a une vidéo ici qu'est-ce qu'ils disent voilà 400 collaborateurs pour les fonctions technologiques recrutement plus complexe la Technord Academie directeur RH système de parrainage donc voilà un petit peu ce qui peut être fait au sein d'une entreprise et on a 33 vidéos qui sont postées sur notre chaîne Youtube donc tu peux vraiment t'inspirer elles sont assez coutes.

Donc ici ce sont les cibles qui sont visées avec ils ont mis deux indicateurs c'est pas énorme mais des fois ils sont en début de démarche comme je te l'ai dit il faut prendre les choses positives telles qu'elles sont et puis ils sont liés ça aussi à un autre objectif ici

*E: ça c'est pas des KPIs c'est juste pour mesurer les progrès ? C'est ça ?*

T : Oui mais c'est leur KPI à eux c'est pas des KPI génériques pour tout le monde ils ont dit voilà nous on le mesure de telle manière et on suit cet indicateur là d'année en année maintenant ce n'est pas le KPI pour tout le monde évidemment. Et tu as ici le lien vers leur rapport de certification B Corp tu peux voir les points qu'ils ont eu

*E : Oui, on l'a étudié*

T : tu connais peut-être le B Corp voilà c'est ça c'est un chouette modèle donc ici tu as les différents points et concepts donc tu vois fatalement qu'ils ont fait le plus haut score pour les collaborateurs.

Voilà à analyser si tu veux

Ça c'est un parmi d'autres mais il y a d'autres objectifs il y a en a plein d'autres t'as le 16 il y a en a encore un sur le 4 et tu peux t'inspirer des bonnes pratiques d'autres entreprises également je te laisse investiguer ça

*E : en fait le site je suis assez familière avec parce que j'avais déjà regardé quelques entreprises du secteur que j'étudie pour voir un peu ce qu'elles faisaient mais je me demande comment concrètement elles communiquent sur les actions qu'elles entreprennent ?*

T : Oui. Ça se fait de plein de manières différentes je peux t'envoyer à nouveau vers notre section rapport non financiers documents inspirants et là t'as plein plein plein d'exemples d'entreprises je ne sais pas si c'est heureusement ou malheureusement c'est tout de suite des

rappports d'entreprises qui sont un peu plus grandes pour la simple et bonne raison qu'il y a plus de personnel et qui dit plus de personnel dit plus de ressources disponibles pour s'occuper du développement durable, de la communication autour du développement durable tandis que dans une petite boîte la responsable com est en même temps la responsable RH est en même temps la responsable production est en même temps la secrétaire ou je sais pas enfin bref tu vois la personne a quatre casquettes donc le temps consacré à chacune des fonctions ou des tâches on essaie d'être le plus efficace possible donc c'est pas les trucs les plus complets par rapport à des boîtes qui ont une personne attirée pour la communication par exemple. Donc si tu veux tu peux aller voir ici c'est le rapports les documents tu as trois sections si tu veux je peux te la présenter en deux petites minutes c'est plus simple.

Donc en fait ici tu as la section une les entreprises privées les fédérations les institutions voilà toute une liste d'entreprises tu as même le service public qui vient de faire son premier rapport de développement durable, tu vois ça c'est un cabinet d'avocats qui a fait son rapport de durabilité tu as des plus grosses entreprises que tu connais tu as l'université aussi des entreprises que tu connais et même Colruyt je ne sais pas la, la Febiac donc une fédération qui a fait une road map du développement durable c'est un peu la manière dont certaines fédérations ou entreprises peuvent communiquer ça c'est les rapports B Corp que je t'ai montré et ici tu as d'autres documents inspirants d'organismes ou d'institutions un peu plus générales et tu en as notamment une qui est le conseil mondial des affaires pour le développement durable c'est un conseil mondial qui essaie d'appliquer les SDGs en entreprise donc si tu veux c'est un comité de grandes multinationales qui se sont associées pour rendre concrets les objectifs de l'ONU et donc ils ont un CEO Guide je te passe les détails ils ont aussi des road maps

De développement durable pour aider chaque secteur c'est assez bien fait ça s'illumine tu vois ce qu'ils font de très bien dans certains de leur road maps ils mettent des indicateurs du short term du long term etc c'est vraiment bien fait ils ont le temps de le faire heureusement c'est très très complet je t'invite à aller là c'est le ...tu peux trouver ça sur le site

Tu verras ici le World Business Council for Sustainable Development ils ont aussi des road map

je vais voir si je n'en ai pas une ici à te montrer attends hein documentation sur les SDGs attends on passe ça je dois avoir ça quelque part ne bouge pas non je ne sais plus peut-être dans rapports non c'est autre chose dommage parce que je l'avais ici je l'ai peut-être mis dans les favoris ou les tools. C'était dans rapports j'ai tellement de trucs je ne sais plus du tout où je mets les trucs j'allais rechercher leurs roads maps ici il y a des roads maps sectorielles et ça c'est vraiment bien que je te montre ça faut chercher parce que ça doit être intéressant pour toi il y a un truc avec Tokyo d'ailleurs alors est-ce que c'est peut-être ça non, faudra que je regarde parce que je retrouve plus ce que je voulais te montrer.

*E : je m'attendais un peu à ce que quelqu'un qui travaille dans les SDGs utilise Ecosia*

T : Ah oui, heureusement voilà sector road maps voilà je te l'envoie avant de le perdre donc secteur de la chimie on va pas faire dans le détail je sais pas ce que ça va donner

donc en fait en fonction des objectifs je ne sais pas du tout s'il y a quelque chose pour les ressources humaines et par rapport aux formations en fait ils disent l'action que tu peux entreprendre tu vois tu mets la catégorie il te met la cible globale il te met l'action que tu peux entreprendre il te mets les partenaires clés qu'il convient d'impliquer il te met l'input du secteur donc tu vois la quantité d'informations à récolter pour entreprendre ce projet là et ici c'est le time frame donc pour savoir les choses que tu dois faire à moyen terme et les choses que tu dois faire aussi à court terme accélérer le knowledge transfer il le met en 2 et 12 mais il pourrait le mettre en 4 parce que qui dit knowledge transfer dit aussi objectif 4 il te met en face le SDG concerné par rapport à ça puis à côté il te met les targets 2.1 2. 2 2.12 il n'y a pas

de 4 et de 16 ici c'est pas grave ça te laisse un peu le temps d'investiguer c'est plus au niveau de l'industrie ici en fonction de tes besoins et des entreprises des roads maps qui te paraissent pertinents à analyser je pense que c'est bien pour toi que tu aies aussi un cadre plus global et général qui te dit quelle que soit ta taille plus petit plus grand il y a aussi un cadre qui peut t'aider à passer à l'action et avoir des idées et des exemples concrets de bonnes pratiques des choses qui sont déjà sur le terrain

*E: Mais concrètement comment les entreprises elles choisissent les SDGS sur lesquelles elles vont se concentrer ?*

T : C'est très simple au début les entreprises ne choisissent pas au tout début c'est un petit projet qui va démarrer par ci par là on a une direction on ne sait pas par où commencer on va faire deux trois projets pour un peu créer de la notoriété par des nouvelles démarches après il y a une philosophie qui s'installe et comme je l'ai dit tout à l'heure en fait tu te reposes toujours sur les SDG principaux liés au core business de l'entreprise, toujours. Tu dois toujours te remettre sur voilà notre core business c'est la production responsable et bien tu vas prendre toutes les actions possibles pour rendre ta production la plus responsable possible pour t'investir dans l'économie circulaire pour produire de manière éco conçue pour réduire ta production de déchets pour former ton personnel à la gestion rationnelle et à la sobriété énergétique etc et donc tu vois il y a une interconnection entre tous les SDGs tu vois donc tu vas travailler sur le 12 sur le 7 tu vas travailler sur le 4 tu vas travailler sur le 6 sur le 16 ils vont tous être impliqués tu vas travailler sur le 13 évidemment si tu veux avoir un impact global mais au départ par rapport à mes activités concrètes de mon entreprise on va reprendre mon exemple de tout à l'heure je produis des lampes des lumières le plus simple il y a aussi une histoire d'analyse d'impact je vais essayer aussi au départ d'avoir une analyse est-ce que j'ai un impact négatif est-ce que je suis conscient de là où je peux avoir un levier d'impact etc...

mais si ton levier d'action est totalement hors scope par rapport à tes activités tu ne vas pas spécialement le faire tu peux essayer de réduire cet aspect là négatif mais il faut que tu restes investie par rapport à ce que tu fais au jour le jour donc c'est pour ça que je dis toujours si tu te reposes sur ton core business tu vas d'office avoir un impact donc sur base de ton core business tu en sélectionne deux ou trois par exemple en sachant qu'en en sélectionnant deux ou trois tu vas avoir un impact sur six ou sept il faut voir en fait les SDGs comme un cadre qui t'incite à passer à l'action c'est pas du cherry picking tu vas dire où tu prends la numéro 4 ou la numéro 8 ou la numéro 6 qu'est-ce que tu fais comme combinaison comme mix ça à la limite peu importe si tu as le luxe de pouvoir choisir et de construire un beau plan, ok, mais la plupart des entreprises du moins celles que moi je rencontre ne s'orientent pas spécialement vers cette sélection précise il y en a beaucoup qui commencent par faire des projets et puis qui se rendent compte que quand elles font l'analyse après coup qu'elles se sont déjà investies très fort dans un sens et qui disent ah c'est vrai on fait déjà plein de choses par rapport à ça parce que leur quotidien est ça. Ou une entreprise qui fait de la bière par exemple elle va faire très attention dès le premier jour même si c'est pas une entreprise considérée comme durable à la qualité des produits qu'elle va mettre dans sa bière parce qu'elle est attentive au bien-être de ses consommateurs et puis après elle va faire attention au bien être de son personnel elle va faire attention encore plus à l'utilisation rationnelle des ressources en eau en électricité et puis ainsi de suite mais c'est presque que du bon sens elle ne s'est pas dit je vais vraiment choisir un truc super ici ici non c'est le bon sens et c'est après quand Elizabeth vient poser ses questions que moi Thomas je me dis qu'en fait ou j'achète plutôt des bonnes matières premières.

*E: Quelles sont les SDS qui sont le plus communément choisies et qu'elles sont celles qui sont*

*plutôt négligées par les entreprises ?*

T : C'est compliqué parce qu'il y a celles qui ont envie ou besoin de communiquer sur certaines choses par rapport à leur secteur leur industrie leur concurrents donc c'est presque une obligation de communiquer par rapport à ce qu'elles font par rapport à certains SDGs en fonction de ce que tu fais tu vas communiquer je dirais tu communique plus facilement et malheureusement c'est encore le gros gros amalgame du développement durable sur l'environnement. On associe beaucoup trop le développement durable à l'environnement. C'est une urgence mais comme je l'ai dit une urgence parmi d'autres et le problème en la matière c'est qu'il y a beaucoup de gens qui réduisent le développement durable à l'environnement et qui du coup ne se sentent pas concernés.

Je dirais qu'on sélectionne plus facilement des objectifs liés à l'environnement à la planète plutôt que d'autres objectifs maintenant l'autre revers plutôt positif de la médaille c'est qu'il y a énormément d'objectifs qui sont sous utilisés je sais pas lesquels je peux pas te donner exactement les objectifs mais les entreprises agissent très positivement en faveur de ces objectifs là mais elles ne s'en rendent pas compte tout simplement l'objectif le plus simple c'est le 16 quand tu dis à quelqu'un que la manière dont il gère son entreprise c'est du développement durable et c'est inspirant parce que une fois par mois il fait un comité du personnel où tous les membres du personnel peuvent proposer un nouveau projet et puis on va voter le projet et après la personne est en charge de son projet doit le mettre en place en un mois tu fais pas du développement durable, oui c'est la politique dans mon entreprise c'est normal on a une culture familiale moi je dis mais non ce n'est pas normal c'est votre choix et ce choix est tout à fait inspirant pour d'autres par exemple oui le 16 ce n'est pas un objectif très facilement choisi ou je dirais ou pour te donner un exemple l'objectif 14 de la vie aquatique une entreprise wallonne tu te doutes bien qu'elle ne va pas avoir un impact concret sur la dépollution des océans, oui on peut potentiellement y arriver en réduisant la quantité de plastique qu'on rejette dans l'eau et donc les rivières puis les fleuves font les océans oui ok mais directement c'est compliqué c'est pas comme le Portugal qui a vraiment toute une Côte directement vers l'Océan où l'impact sur l'Océan est directement plus imprégnant plus prompt que nous.

*E : Quel genre d'actions les entreprises mettent elles en place pour avoir du succès dans l'implémentation de ces objectifs ?*

T : Les ingrédients miracles

*E : Les actions concrètes.*

T : Je dirais que la première chose et ça va peut-être te paraître un peu simple comme réponse la première chose est que les personnes dirigeantes viennent se renseigner. C'est un peu la première étape les personnes dirigeantes le management ou des responsables d'équipe viennent se renseigner vont à des séances d'info ou vont à des événements comme le colloque qu'on a organisé l'année passée pour se renseigner sur ce que c'est, voilà où j'en suis comment est-ce que je peux m'améliorer c'est la première étape c'est une façon de se confronter un peu à la réalité après je dirais que la deuxième étape c'est quand même c'est d'avoir un trajectoire d'expliquer vers où on va neutralité carbone en 2030 ou en 2040 mais en disant que dès demain on va tous pédaler ensemble dix minutes à midi à vélo alors c'est simple c'est bête tu vas dire ça m'ennuie je ne veux pas pédaler à vélo sur mon temps de midi mais on t'explique que ça aura un impact dans dix ans ou dans quinze ans mais aujourd'hui il faut faire ça et puis ça et puis ça il faut donner une trajectoire et puis une fois qu'on a donné une trajectoire il faut réussir à impliquer les membres du personnel et à avoir l'adhésion de la direction c'est un peu les trois phases principales que je vois. C'est vraiment une culture du change management c'est vraiment une culture du changement et c'est pas toujours facile dans des petites

entreprises justement où on a toujours fonctionné d'une manière et dire demain ça ne se passera plus comme ça ça fait un peu grincer des dents.

*E : Et comment une entreprise peut rendre compte des progrès qu'elle effectue en la matière, en développement durable*

T : En développement durable ou en gestion des ressources humaines ?

Il y a mille et une manière de rendre compte souvent dans les entreprises qui ont une vraie philosophie une vraie démarche elles affichent des choses pour leur propres membres du personnel en interne déjà avant même l'externe, chaque membre du personnel est ambassadeur de sa propre entreprise il y a un peu de ce parti pris disons à nos propres membres du personnel ce qu'on fait de bien pourquoi on le fait comment ça se passe voilà c'est un peu cette culture du first things first. Première chose membre du personnel après en fonction de l'industrie du secteur qui est concerné quel que soit le secteur qui est concerné l'important c'est d'avoir une page dédiée à ça dédiée aux bonnes actions à ce qu'on fait pourquoi eux quel est le lien avec leur philosophie leurs démarches un peu ce que moi je fais avec leurs témoignages mais expliqué sur leur site ça c'est la première chose ça c'est la deuxième chose et puis la troisième chose en fonction du secteur par exemple si tu es dans le secteur de l'aviation comme je t'avais expliqué tu peux aller vers des certifications si ça a un intérêt tu n'es pas obligée de faire de la certification tu peux rédiger des rapports ce qu'on appelle des rapports non financiers qui vont peut-être obligatoire pour certaines entreprises tu as peut-être étudié la due diligence, voilà la due diligence ça va d'abord être les grandes entreprises et puis ça s'appliquera à tout type d'entreprise à cet effet il faudra aussi produire des informations non financières sur la gestion de l'entreprise et puis il y a toute sortes d'action de webinaire d'événements il y a mille choses qui peuvent être faites en matière de communication que ce soit devant l'entreprise afficher des choses les réseaux évidemment et via la presse voilà peu importe j'ai envie de dire le moyen ce qui compte c'est avant tout que l'objectif même de l'entreprise quand elle produit un service ou un bien c'est que l'utilisateur du bien ou du service soit satisfait, voilà si le retour de satisfaction est bon et que les projets mis en place ont contribué à maintenir ou à améliorer cette satisfaction j'ai envie de dire le projet est réussi et à la limite communiquer sur la satisfaction c'est peut-être le meilleur discours qu'on peut avoir d'une entreprise c'est faire témoigner ses clients et puis tu as aussi des espèces de reconnaissance qui arrivent parfois tu comprends il y a certaines entreprises qui reçoivent le prix de ceci ou le prix de cela qui les récompense encore un peu plus de leurs actions si tu veux

*E: et pourquoi certaines entreprises qui par exemple, les entreprises décident aujourd'hui de mettre en œuvre ces objectifs parce qu'il y a une urgence en fait. Qu'est-ce que les entreprises pourraient changer dans la manière dont elles appliquent ces objectifs qu'est-ce qu'elles pourraient faire différemment dans leur mise en œuvre des SDGs*

T : Je vais juste aller chercher mon chargeur ne bouge pas je reviens dans cinq secondes.

Je pense qu'il me restait 5 secondes de batterie donc j'ai dû courir. Bon qu'est-ce qu'elles peuvent changer dans l'application des SDGs. Avant d'appliquer, il faut comprendre. Et avant de comprendre il faut connaître et je crois que tu me vois venir beaucoup d'entreprises ne connaissent pas l'existence des SDGs et même celles qui connaissent et encore connaître c'est un grand mot c'est plutôt avoir vu il y en a très peu qui comprennent et dans le peu qui comprennent il y en a qui appliquent et qui appliquent pas toujours bien donc tu as vu au départ de tout ça tu réduis tu te retrouves avec ça d'entreprises qui connaissent qui comprennent et qui appliquent et celles qui appliquent bien et bien voilà il n'y en a pas tant que ça au final ce qui compte je pense pour améliorer ça c'est d'abord expliquer que ça existe c'est mon rôle de tous les jours c'est expliquer ce que c'est pour que les gens comprennent

bien ce que c'est et puis expliquer comment bien les appliquer c'est ce que je fais tous les jours donc j'essaie de créer le plus d'outils et de contenu possibles pour que les entreprises prennent conscience de ce que c'est et pas juste un outil de communication à plaquer sur ses flyers ou sur son site internet et dire « bonjour on est durable » ça n'a aucun sens voilà ça c'est la première chose que je dis la deuxième chose c'est allez y pas à pas et aidez vous des outils qui existent déjà je t'ai parlé du SDG Action manager

*E: Non*

SDG Action manager

T : tu connais ça ?

*E : Non.*

T : En fait le SDG Action manager euh alors attend je vais me connecter au truc

C'est un outil c'est l'outil c'est ce qui permet aux entreprises de se certifier B Corp mais c'est la partie gratuite en fait, tu peux aller toi-même répondre à des questions et avoir un score par SDG en fonction de tes pratiques donc ça te sert simplement à te donner des idées d'action des idées d'indicateur de comment tu vas analyser je ne sais pas l'éducation de qualité au sein de ton entreprise donc tu peux sélectionner certaines choses et savoir si tu as plutôt un bon score ou un mauvais score ou un moins bon score et ça compare à des entreprises de la même taille et du même secteur que toi. Je vais te montrer ici en quelques secondes, et ça ce serait entre guillemets un des outils, il y en a plein d'autres qui peuvent améliorer entre guillemets l'application parmi les SDGs qui auront été sélectionnés on peut être sûr que les actions qui en découlent seront prises dans ce cadre dans tout ce qui entoure cet outil. Tout ça n'a aucun sens. Au départ mon activité a un impact tu fais d'abord une analyse d'impact tu dis voilà j'impacte concrètement trois quatre SDGs certains plus positivement certains plus négativement et je vois comment je peux améliorer ça tu as toujours renforcé les aspects positifs réduire les aspects négatifs. Ce genre de petit outil voilà. J'essaie de migrer vers ça je vais te montrer tu peux faire ce qu'on appelle une comparaison sectorielle je vais partager ça. Voilà ça c'est un exemple tu vois ici tu as une entreprise qui a répondu qui a fait différents scores et donc le score tu peux aussi le comparer tu peux faire ce qu'on appelle une analyse comparative. L'entreprise a répondu par exemple à l'objectif 3 bien-être et donc un très bon score et donc elle performe beaucoup mieux que les entreprises de son secteur de la même taille

*E: ça c'est l'outil Action Manager*

T : Oui c'est ça SDGs Action Manager

Tu obtiens un score pour chaque SDG tu as des questions 10 9 11 17 tu réponds à plusieurs questions voilà les questions sont de l'ordre voilà gestion marketing et de la publicité système de santé publique plan matière congé parental je passe je vais pas tous les faire mais au moins tu vois toutes les questions qui existent si tu veux faire par exemple ici opérations internes le pays est plutôt à 12 c'est en Belgique l'entreprise ici c'est 12,2 et là c'est 13,5 ils performent un peu moins bien

*E : quelles sont les stratégies payantes pour performer bien dans ces objectifs par exemple*

T : j'ai envie de te dire ce qui compte ce n'est pas tellement de performer c'est de s'améliorer les stratégies payantes j'en reviens toujours à la même chose c'est d'avoir une trajectoire c'est pas d'avoir des projets isolés parce que si tu as des projets isolés ton impact sera moindre et si tu choisis des actions qui s'inscrivent dans des objectifs éloignés de ton core business tu perdras la motivation c'est ça le risque tu vois l'entreprise qui produit des lampes LED si tu lui donnes des objectifs qui sont complètement en dehors de son secteur à part une entreprise vraiment motivée avec une vraie culture un peu innovante etc il n'y aura pas d'impact à long

terme elle le fera parce qu'il faudra bien et après ça va s'épuiser le projet se perdra si tu veux

*E : et on avait brièvement mentionné auparavant les SDGs qui étaient négligés par les entreprises. Mais qu'est-ce que les entreprises pourraient faire pour éviter de les négliger ? Justement.*

T : D'en négliger certains dans les 17 tu veux dire ?

Malheureusement je veux dire qu'elles n'ont pas le choix d'en négliger certains si je remets mon analyse à l'échelle des entreprises wallonnes c'est nécessaire d'en négliger certains pour pouvoir se concentrer sur d'autres et d'avoir comme tu viens de me le dire d'avoir ces stratégies gagnantes qui permettent d'avoir un vrai impact c'est impossible de ne pas en négliger c'est juste impossible après je dis pas qu'il faut accepter parce qu'après tu as toujours l'effet de ce qu'on appelle le spillover effect tu vas par exemple je sais pas moi couper la pelouse ou l'herbe aux ciseaux ça va être très efficace pour l'objectif 13 de lutte contre le changement climatique mais pour ta santé tu vas rester toute pliée toute la journée tu vas avoir mal au dos donc c'est très mauvais pour l'objectif 3 c'est ça le spillover effect il y en a qui ont un spillover effect tu as un impact positif d'un côté mais ça produit un impact négatif de l'autre ça malheureusement on n'a pas le choix la politique des petits pas ça t'oblige à faire des petits pas et parfois un petit pas ça implique quelque chose d'un peu négatif d'un autre côté mais ce qui compte au final c'est d'avoir un impact positif en bout de course pas à n'importe quel prix évidemment faut pas exagérer mais si tu proposes à certaines entreprises d'agir positivement en avançant par une politique de petits pas et que dès qu'elle fait un petit pas tu lui dis attention tu as un impact négatif à côté jamais elle n'avancera comme on dit souvent on ne fait pas d'omelettes sans casser des œufs donc on est obligé d'avoir des effets un peu négatifs le but c'est d'en avoir le moins possible et je pense qu'il y a plusieurs solutions créatives innovantes qui permettent d'y arriver mais je pense que négliger des SDGs c'est nécessaire dans les premières étapes de la vie d'une entreprise dans les premiers projets qu'elle va entreprendre pour après potentiellement ramener des SDGs oubliés je veux dire une entreprise n'a pas besoin d'avancer sur les 17, y a des entreprises je te dis l'entreprise qui produit des lampes led elle ne contribuera peut-être jamais de sa vie à contribuer à l'objectif d'éradiquer la faim ou de contribuer à une alimentation plus durable parce que ça ne rentre pas dans ses objectifs.

Elle va négliger le 2 parce que le 2 n'a aucun intérêt elle n'aura jamais d'impact dessus oui elle peut donner à une ONG mais est-ce que vraiment ça fait sens qu'une entreprise de lampes led donne de l'argent juste comme ça pour contribuer au SDG 2 par contre si elle fait une installation électrique complète dans un village défavorisé et elle dit voilà on a donné accès à l'électricité à un village qui ne l'avait pas, ça c'est un beau projet qui contribue à ses valeurs plus dans ce sens là mais négliger je pense que c'est nécessaire.

*E : Donc en fait il faut choisir ses SDGs qui sont réellement relevant*

T : voilà c'est exactement ça parce que sinon tu rentres dans une approche plus conceptuelle de concepts oui il faut avancer sur les 17 mais tu dois réduire le spillover effect tu dois considérer que que que donc tu n'avances pas tu restes à l'étape de projet et on continue à faire une visio toi et moi jusqu'à minuit on n'a pas fini quoi

*E : Pour en revenir aux KPIs comment les entreprises elles les traitent par rapport aux SDGs est ce que vous savez comment elles les trackent par exemple ?*

T : Moi tu peux regarder les 33 fiches et tu auras 33 exemples d'indicateurs c'est le plus simple que je peux te donner nous aussi on est en train d'élaborer une liste d'indicateurs qui est finie en fait ça a été l'objet d'un stage ici chez nous et donc la personne enfin l'étudiante qui a fait ça vient de partir donc moi je vais devoir mettre tous les indicateurs sur le site ils

doivent être relus avant mais on va avoir des exemples d'indicateurs pour chacune des actions si ça t'intéresse d'avoir éventuellement l'un ou l'autre détail sur l'un ou l'autre objectif je peux éventuellement t'envoyer l'un ou l'autre piste d'indicateurs par rapport à ça quand tu seras dedans tu peux le noter et me recontacter au moment où tu en as vraiment besoin ou quoi parce que ça doit être un peu relu entre temps mais tu me recontacte d'ici quelques semaines j'aurais avancé là dedans

*E : Ça va oui ça serait utile parce que chaque entreprise a des indicateurs différents et j'ai remarqué il y a beaucoup de choses qui se recoupent par rapport à la consommation de l'eau par rapport à l'électricité, la satisfaction des employés des consommateurs mais en soi chacun peut développer ce qu'il veut donc c'est difficile d'avoir une généralité*

*Parce que je me demandais comment elles traitent ces KPI lesquels elles mettent en place pourquoi ? Comment on traite les KPI par rapport aux SDGs par rapport aux KPI classiques ce genre de choses mais c'est compliqué je pense*

T : Ouais c'est compliqué de dire ça parce que c'est vraiment propre à chaque entreprise et malheureusement il n'y a pas une bonne méthode c'est vraiment propre au fonctionnement de chacune des entreprises ce qu'elle préfère ce qu'elle a envie de tracker là où elle est le plus à l'aise là où elle est le moins à l'aise c'est vraiment vraiment difficile à dire donc je dirais que c'est au cas par cas pour les KPI parce que même si je te donne un KPI le meilleur de la terre il conviendra à certains et pas à d'autres c'est vraiment compliqué ça dépend vraiment beaucoup parce que les entreprises savent d'elles-mêmes ce qu'elles doivent mesurer nous on n'a pas spécialement besoin de leur expliquer bon vous avez besoin de faire ceci ou cela non elles savent mieux que nous le tracking comment elles doivent le faire

*E : je pense qu'on a quand même bien avancé. Est-ce qu'il y a quelque chose que je n'ai pas demandé que vous aimeriez ajouter ?*

T : mais je parle beaucoup alors je dis tellement de choses que je ne sais jamais ce que j'ai oublié de dire. Je dirais que la seule chose sur laquelle j'ai envie d'insister c'est qu'il ne faut pas oublier que la situation des PME donc avec neuf personnes en Wallonie en moyenne mais c'est pareil quasi partout en Europe c'est énormément de PME elles sont juste plus grandes en Flandres avec 13 personnes et 11 en moyenne en Belgique ; il n'y a pas beaucoup de ressources ça veut dire que la Sustainable HR management ça doit se faire de façon très pragmatique et qu'il ne faut pas arriver avec des concepts mais avec des actions et potentiellement avec des KPI et avoir un discours qui est adapté à la réalité de l'entreprise. C'est tout. Une entreprise qui se sent comprise dans sa réalité sera toujours plus motivée et ouverte aux changements qu'une entreprise qui ne se sent pas comprise et qui se sent pointée du doigt comme quelqu'un qui ne fait pas ce qu'il faut.

En conclusion ma philosophie c'est toujours vraiment de valoriser ce qui est fait et ce qui est bien fait avant même de commencer à dire ce qui pourrait être fait de mieux. Toujours toujours dire ce qui est bien fait ça donne toujours un sentiment d'accomplissement aux personnes et parfois elles ne se rendent même pas compte de ce qu'elles font de bien. Je pense qu'en terme de politique du changement si on veut amener une HR management plus durable c'est aussi par là que ça doit commencer pour expliquer aux gens qu'en fait ils font déjà des choses très très bien et que maintenant on ne va pas continuer à faire comme on faisait mais on va faire encore mieux

*E: L'approche en Belgique est très différente que par exemple ici au Japon par exemple j'ai constaté ici j'ai été au zoo à la maison communale au magasin et partout ils affichent par exemple à la maison communale il y a une énorme affiche SDGs avec les SDG qu'ils traitent ils avaient un corner avec des employés qui étaient prêt au quotidien à expliquer aux gens*

*comment ils appliquent les SDGs au zoo à l'entrée il y avait les SDGs sur lesquels ils communiquent sur le parapluie que j'ai acheté il y a écrit SDG ici tout le monde sait de quoi il est question alors qu'en Belgique c'est quoi ? Tu travailles sur quoi ? Ici c'est partout.*

T : Je le vois très très bien c'est en fonction des pays c'est vraiment très très différent et c'est ça l'intérêt c'est que ces objectifs ici ils sont vraiment universels je peux aller partout dans le monde une entreprise qui les applique tu sauras avoir une bonne lecture de ses actions et tu pourras la questionner de manière objective aussi c'est ça qu'on a de bien à l'ONU maintenant on a des niveaux d'avancement qui sont différents ça doit être adapté à la région dans laquelle on est aussi

Est-ce que les entreprises sont plus grandes au Japon est-ce que la culture est-ce qu'elle est plus anglaise elle est asiatique au départ mais d'une facilité avec l'anglais qu'on n'a peut-être moins ici en Wallonie les gens c'est quelque chose dont ils ont moins entendu parler l'ONU ça reste, c'est bizarre parce qu'on est au cœur de l'Europe c'est un peu contradictoire parce qu'il y a moins de connaissance

*E: C'est bizarre parce qu'ici ils utilisent beaucoup de plastique il y a beaucoup de suremballage et puis après ils utilisent les SDGs partout enfin je trouve le contraste vraiment drôle que en Belgique, j'ai l'impression qu'on est quand même bon au niveau du recyclage on essaie d'utiliser moins de plastique d'acheter en vrac et ici il y a beaucoup beaucoup de plastique mais les SDG sont omniprésents c'est fascinant le contraste.*

T : c'est clair mais en fait ce qu'il y a ici il y a plus une culture du faire plutôt que du communiquer et dans certains autres endroits peut-être que c'est le cas en Asie je sais pas. C'est plus une culture de je communique je montre que je m'engage puis les actions mettent plus de temps à arriver après s'ils font des efforts s'ils utilisent un peu moins de plastique que le voisin c'est déjà mieux j'aurais le même discours face à un japonais tu sais tu serais japonaise j'aurais le même discours

*E : j'ai pu choisir le secteur que j'ai étudié donc j'ai choisi le FMCG qui sont les biens de grande consommation parce que j'ai appris que par exemple Unilever ou Danone sont des entreprises qui aiment bien communiquer là-dessus parce qu'en fait elles essaient de séduire le consommateur elles savent que les consommateurs maintenant cherchent des entreprises durables alors que certains secteurs sont un peu plus opaques je pense aux secteur financier parce qu'on a étudié le management donc ça paraît peut-être plus évident de chercher une entreprise comme ça mais ces entreprises-là sont connues pour être opaques alors que les entreprises qui essaient de vendre leurs produits sont là regardez ce qu'on fait.*

T : oui oui tout à fait c'est vrai que les gens ne se questionnent que sur ce qu'on leur dit si tu ne dis rien on ne fait pas spécialement attention plus que ça. Si tu me dis nous on fait ça on va dire ah ils font ça eux ? Ah je savais pas je vais un peu me renseigner sur ce qu'ils font c'est automatique c'est comme ça

*E : je pense qu'ils savent que les gens pensent qu'une grosse entreprise on a tendance à se méfier à se dire ils disent qu'ils font ça mais est-ce que c'est vraiment la vérité c'est ça que j'essaie d'investiguer aussi mais c'est difficile les entreprises surtout en ce moment avec Kinder elles ne veulent pas parler non non c'est une journaliste undercover qui veut des infos*

T : C'est clair c'est ça ils ont un peu du mal à montrer patte blanche c'est compliqué en tout cas tout ça les grosses entreprises ont un impact entre guillemets énorme parce qu'elles sont si tu veux dans plein de pays dans le monde entier elles ont énormément d'emplois tout ça fait qu'elles ont un grand impact mais le vrai impact sur le terrain c'est toutes les petites entreprises voilà ça c'est clair mais bon après ce qui compte c'est l'impact global de tout ça après que les entreprises même Unilever et tout ça on sait tous que c'est pas très chouette ce

qui se passe mais bon si eux aussi font leur part du travail c'est mieux que si ils ne la faisaient pas alors oui ils contribuent de manière négatives à plein de choses je le sais tu le sais on le sait tous en attendant voilà il y a des choses qui nous font plaisir il y a des choses en attendant il y a des gens qui continuent à acheter je ne sais pas la glace Ben and Jerry's peut-être qu'ils aiment bien leur glace et voilà ils sont bien contents d'avoir leur glace Ben and Jerry's et c'est pas pour ça qu'ils détruisent complètement la planète, bon si chacun fait ce qu'il peut à son échelle c'est déjà une première chose maintenant il ne faut pas cautionner les modèles qui détruisent les ressources on est d'accord faut pas pousser trop loin mais faut pas non plus diaboliser et commencer à voir le mal dans tout ce qui est fait tant que ce n'est pas du 100 % durable faut être raisonnable on vient d'un monde on va vers un nouveau période de transition le monde ne s'est pas fait en un jour il ne va pas se déconstruire en un jour non plus je pense qu'il faut avoir de l'humilité par rapport à ça ça sert à rien de critiquer tout et son contraire

*E : c'est intéressant je pense de mentionner que le développement durable ce n'est pas juste protéger l'environnement qu'il y a d'autres aspects qui sont impliqués dans ça parce que c'est vrai que même moi au début j'étais là oui c'est protéger la planète mais après on voit il y a l'égalité des genres y a l'éducation y a d'autres choses en plus qui sont du développement durable et c'est important de les rappelle en fait*

T : évidemment mais les personnes ne se rendent pas compte de toute la variété de choses qu'on peut faire dans le développement durable c'est ma mission au quotidien d'expliquer qu'il y a cinq piliers parce que les gens croient souvent qu'il n'y en a qu'un

*E : en tout cas c'est vraiment gentil d'avoir pris le temps de discuter avec moi et de parler de ça . Par contre pour mon mémoire est-ce que je peux citer cette interview ou est-ce que ça devrait être confidentiel qu'est-ce que je peux mentionner par rapport à ça comme ça je sais*

T : pas de souci moi tu peux mentionner ce que tu veux si tu me fais des quotes fais les moi juste voilà tu me les envoies les trois quatre quotes quand tu les as toutes faites tu n'as pas besoin de me les envoyer au fur et à mesure mais quand tu as tout fait tu me fais juste un petit check comme ça moi je vois si c'est ok par rapport à nous par rapport à l'Union Wallonne des Entreprises. Tout ce que je te raconte je peux te le dire donc...

*E : ça va donc pas besoin d'anonymiser*

T : Non pas du tout parce que justement ça contribue aussi à créer un peu la notoriété de ce conseiller SDGs que personne ne me connaît l'idée c'est que les gens comprennent aussi toujours dans cet objectif que tu as aussi de faire connaître les SDGs et donc moi aussi j'essaie de le faire et si via moi on me connaît on connaît aussi les SDGs derrière c'est un peu ça l'objectif.

*E : Oui tout à fait maintenant on parle de la guerre des talents il y a beaucoup de gens qui étudient avec moi qui cherchent des entreprises qui sont engagées et qui essaient de faire leur part du travail je pense que ça peut contribuer quand je partage mon travail quand j'en parle autour de moi que les autres étudiants se rendent compte qu'il y a des possibilités de travail Il y a beaucoup d'informations c'était vraiment très très intéressant qui vont plus loin que la recherche c'est vraiment des informations concrètes donc je suis vraiment contente des trucs concrets*

T : super

*E : la recherche c'est parfois un peu vague*

T : ben oui je sais bien je suis passé par là c'est pour ça que je te comprends c'est pour ça que

j'essaie d'être le plus pratique

*E : j'ai la partie la littérature review avec vraiment la recherche et puis après j'ai la partie pratique je vais étudier les rapports des entreprises les sites qui sont ici dans la conversation puis mettre ce que j'ai appris aujourd'hui comme ça il y aura vraiment la partie théorique et la partie pratique j'espère que ce sera bien. Parfait je suis très heureuse d'avoir pu avoir cet entretien aujourd'hui*

T : avec grand plaisir j'espère que tu vas aller dormir maintenant parce qu'il est tard pour toi

*E : merci beaucoup*

T : tu es bien courageuse. De rien Elizabeth moi je suis disponible donc si tu as besoin à l'occasion qu'on se fasse un petit appel même une demi-heure ou si tu as d'autres questions j'ai pas réponse à tout mais je regarde vers où je peux t'envoyer comme lien comme info voilà.

## 8.4 Appendix 4 – Interview with the SPW

### Céline Marquet – Service Public de Wallonie (SPW) - Développement Durable

CM : qu'est-ce que tu as déjà collecté quels acteurs tu as déjà rencontrés et je vais voir dans quel mesure je peux t'aider en sachant que je n'ai pas encore toutes les clés en main pour le faire mais c'est vrai que j'ai repris en charge toute la partie liées aux entreprises et à leur sensibilisation aux objectifs de développement durable etc.. Mais ça je pourrais un peu t'expliquer ce qu'on fait en lien avec ce public-là par la suite

*E : Donc je suis étudiante à l'Université Catholique de Louvain, je vous appelle de Tokyo je suis en échange au Japon en ce moment*

C : Ah ok, super

C'est vrai c'est marrant je me suis demandé parce que je vois qu'il y a un climatiseur derrière toi et c'est pas le genre de chose qu'on retrouve dans une chambre en Belgique à part dans les hôpitaux peut-être c'est vrai que ça m'a un peu tilté à première vue mais voilà du coup ça a une explication.

*E : c'est vraiment très très bon sens de l'observation en effet ils n'ont pas de chauffage ici juste ça*

C : Ah oui c'est ça

*E : en fait j'appelle de Tokyo et je fais mon mémoire sur les SDGs et je vais dire mon thème donc en fait c'est vraiment orienté sur la Sustainable Human Resource Management donc le développement durable au niveau des ressources humaines*

C : Oui ok

*E : et le rapport que ça a avec les SDGs*

C : Oui

*E : et je voudrais savoir quelles SDGs les entreprises qui sont actives dans le secteur des biens de grande consommation sur quel SDG elles travaillent quel SDG elles ont tendance à négliger et comment elles implémentent les KPIs qui sont liés aux SDGs et c'est toujours en lien avec les ressources humaines en fait je fais un Master de Management à la LSM*

C : Ok ok

C'est intéressant

Ok Chouette

Donc du coup j'imagine dans les personnes que tu contactes plutôt des entreprises pour voir un peu ce qu'elles font et essayer d'avoir un panel un peu diversifié d'acteurs peut-être

*E : j'ai été en contact j'ai eu une interview avec quelqu'un de l'Union Wallonne des entreprises*

C: Ah avec Thomas ?

*E: Tout à fait*

C : Ah oui OK

*E : J'ai discuté avec lui*

C : C'était déjà une personne source que j'allais te donner parce que moi Thomas je travaille

avec lui presque quotidiennement on est souvent en contact

*E : j'ai discuté avec lui je pense hier mais avec le décalage*

C : oui oui

*E : Bref il y a sept heures de décalage avec la Belgique donc je suis un peu confusée*

*J'ai discuté avec lui je vais avoir aussi une interview avec Unilever mais les entreprises en ce moment surtout le secteur FMCG elles sont assez frileuses de parler avec les journalistes ou avec les étudiants parce qu'il y a eu le scandale Kinder en Belgique récemment*

C : Oui c'est un problème

*E : elles n'ont pas trop envie de parler de ça*

C : Ah oui de ce point là

*E : donc je vais surtout étudier leurs rapports leurs rapports sur les SDGs en fait ce que j'essaie de faire c'est très difficile c'est de comparer ce que les entreprises prétendent faire au niveau du développement durable*

C : et ce qu'elles font réellement.

*E : Oui*

C : J'avoue que tu te compliques...d'un côté non c'est essentiel de savoir et le greenwashing est hyper relié là-dessus c'est bien beau de communiquer sur les SDGs c'est un outil extra pour communiquer mais parfois c'est un outil mal utilisé aussi et qui permet de dire ok je contribue à tel SDG à tel SDG mais ça veut dire quoi concrètement en fait c'est quoi ma progression dans le temps mon ambition finale et ça malheureusement que ce soit les grandes entreprises ou les plus petites entreprises il y a parfois un décalage entre guillemets entre ce qu'elles prétendent et ce qui est réellement réalisé après maintenant je ne sais pas si tu focalises ton mémoire sur des plus grandes entreprises ? Ou sur des plus petites entreprises ? En sachant que les plus grandes si elles ont une obligation légale en faisant un rapport RSE si ce rapport est audité il y a des plus grandes chances qu'un auditeur externe ait vérifié que ces valeurs là et les indicateurs et les KPI qu'elle communique sont réellement calculés selon quelle méthodologie etc quoi

Je ne sais pas si tu peux faire le lien. Par ce que c'est vrai que moi de base j'allais plus facilement t'expliquer les travaux qu'on fait avec l'UWE à destination des entreprises mais à mon avis Thomas fait ça très bien et t'a tout expliqué ce qu'on a fait ensemble avec le site ils sont en train de développer des indicateurs de nouveau c'est plein d'outils qui sensibilisent les entreprises qui leur donnent des outils mais on n'a pas ce rôle de contrôle entre guillemets et de dire vous faites mal votre travail parce que vous les utilisez à mauvais escient enfin nous on essaie que les SDGs soient utilisés que ce soit vraiment un outil je veux dire un outil pour les entreprises mais pas qu'un outil de communication un outil qui les aide à se rendre compte qu'il y a plein de thématiques sur lesquelles elles peuvent agir pas seulement sur l'environnement mais aussi sur d'autres et que derrière ça c'est utile de se munir d'indicateurs et d'indicateurs smart aussi pour avoir une ambition et voir la progression sur ce point-là après je pense que le secteur en tout cas au niveau des plus grandes entreprises il y a beaucoup de législations au niveau internationale qui sont en train de se développer et qui vont à un moment donné ou à un autre les obliger à professionnaliser leur reporting extra financier je ne sais pas si tu es un peu au courant des initiatives européennes mais une des plus grosses initiatives qui concerne ce domaine-là c'est la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive)

*E: OK*

C : tu auras plus d'infos sur Internet sur les sites de la Commission etc... en gros c'est une initiative européenne qui va obliger les plus grosses entreprises voilà il y a un seuil mais je ne saurais pas te dire le seuil de mémoire qui va imposer aux entreprises en même temps que leurs rapports financiers elles publient un rapport non financier avant on était fort dans un optique où une entreprise publie chaque années son rapport financier son bilan de résultats et de temps en temps elle rapportait aussi sur ses impacts environnementaux avec des SDGs parfois parfois pas voilà ça dépend un peu mais elle pouvait le faire tous les 2,3 ans il n'y avait pas de lien entre les deux donc malheureusement nous en tout cas à la direction du développement durable on pousse pour que le développement durable soit intégré dans ta stratégie en elle-même et donc ton reporting financier est complètement lié à ton reporting non financier et en fait cette initiative elle va dans ce sens-là et en fait le fait d'intégrer ces deux rapports ça a un nom ça s'appelle la double materiality tu peux trouver plein d'infos là-dessus parce que c'est un concept qui commence à être plus connu et qui va obliger les entreprises à faire ce lien et à se rendre compte que tout est lié et qu'une stratégie de développement durable ça ne se construit pas comme ça part une personne ou par une direction dans un département d'une entreprise ça doit se refléter à tous les niveaux en fait. Donc c'est un peu vers ça qu'on va. Il y a cette directive là il y a aussi la due après on s'écarte peut-être aussi de ce que toi tu dois faire mais c'est toutes des choses qui vont impacter les entreprises à court et moyen terme c'est aussi toute la législations sur due diligence on s'écarte un peu mais c'est de s'assurer que tout au long de ta chaîne d'approvisionnement et de ta chaîne de valeur il n'y ait pas de violation des droits de l'homme et d'effets négatifs sur l'environnement et ça va un peu s'intégrer dans la CSR, qui va apporter un peu une guidance sur les éléments sur lesquels tu dois rapporter quels sont les éléments qui sont important et alors là peut-être que pour toi ça pourrait être intéressant quels sont les éléments qui sont liés aux RH et à la manière parce qu'au final la due diligence c'est quand même lié à ça et dans une entreprise multinationale comme tu t'assures que dans toutes tes filiales et même dans les fournisseurs que tu choisis les employés soient bien rémunérés aient une bonne sécurité au travail qu'il n'y ait pas des enfants qui soient employés dans certains pays etc.. En fait si c'est quand même fort lié

C'est peut-être aussi une piste à creuser de quelle manière tu pourrais l'intégrer mais je pense que c'est une notion importante et de voir quels sont les éléments là et qui pourraient être relevés dans cette directive là et quels sont les éléments qui doivent être publiés en lien avec les ressources humaines

*E : (acquiesce)*

C :Moi ici aussi je suis en plein dans...après toi j'imagine que tu consacres ton mémoire vraiment aux SDGs sinon tu vois dans les normes internationales sur lesquelles des entreprises communiquent tu as aussi le GRI ( global reporting initiative) je sais pas si tu connais et donc le GRI il fait aussi le lien avec les SDGs et il y a une nouvelle version ici qui a été publiée en 2021 il y a plein de normes et d'indicateurs qui sont imposée par le GRI sur lesquelles les entreprises doivent rapporter qui sont des normes qui sont reconnues internationalement après ça dépend des cas souvent dans des rapports non-financiers tu as une obligation ou non de faire auditer par un auditeur externe et alors tu as cette vérification là mais malheureusement c'est pas toujours le cas et quand ce n'est pas le cas c'est un signe, quand tu vois un rapport financier et que tu vois qu'il y a un auditeur externe qui l'a signé et qui atteste que le rapport a été vérifié c'est un gage que les informations soient correctes quoi. Voilà déjà quelques éléments qui me viennent en tête quand tu me parles de ça mais si tu as des questions spécifiques n'hésite pas ou si tu as des questions par rapport à

*E : En fait quel est votre rôle donc le SPW auprès des entreprises en matière d'adoption des SDGs*

C : Au sein de la direction du développement durable on a un rôle de sensibilisation on n'a pas comme je te disais au début on n'a pas du tout un rôle de contrôle ce n'est pas notre rôle d'aller contrôler si les entreprises respectent réellement leurs engagements ou pas nous c'est vraiment de les préparer aux initiatives européennes on sait bien qu'elles arrivent que ça va avoir des conséquences non seulement sur les grandes entreprises multinationales mais elles vont avoir un effet aussi sur des petites PME si ta PME fait partie de la chaîne d'approvisionnement d'une plus grosse entreprise elle va inévitablement devoir rapporter sur des éléments plus durables pour le moment on entend beaucoup ça de la part des entreprises si tu as des petites PME qui n'ont pas toujours les ressources pour faire ce genre de travail elles se rendent compte que c'est important pour elles qu'elles le fassent parce qu'à un moment donné ou à un autre elles vont devoir rendre des comptes que ce soit à la banque qui vont exiger certaines choses comme elles doivent le faire avec des grandes entreprises irrévocablement elles devront aussi le faire avec des plus petites structures ou via leurs clients parfois c'est ton client qui exige que tu respectes certaines normes que tu aies certaines ambition je veux dire tout ça va avoir un effet boule de neige sur des plus petites structures et donc notre rôle c'est vraiment de les sensibiliser à l'importance de le faire de leur donner des outils c'est pour ça qu'on a collaboré avec l'Union Wallonne des entreprises qui est un interlocuteur de terrain avec les entreprises ils ont des contacts beaucoup plus rapprochés que nous on a au sein de l'administration en tant que telle en tout cas au sein de la direction du développement durable. Et la sensibilisation aux SDGs c'est vraiment nous qui la faisons que ce soit à travers l'Union des entreprises aussi à travers les communes les pouvoirs locaux les jeunes je veux dire on travaille auprès de plusieurs acteurs différents sinon il y avait aussi un élément que je voulais te partager j'ai justement reçu il n'y a pas si longtemps un email apparemment il y a l'OCDE, je ne sais pas si tu connais

*E : oui oui*

C : l'OCDE qui est en train de développer un outil qui s'appelle SME greening and green entrepreneurship dashboard est-ce que ça reprend des performances RH non à mon avis non ce n'est que pour les performances environnementales. Ici par exemple c'est un exemple concret ils sont en train de faire un dashboard avec des indicateurs avec une collecte de données d'indicateurs des entreprises et des plus petites PME pour qu'elles fassent un reporting au niveau de leur performances environnementales il y avait la question est-ce qu'on a ces données en Wallonie ou pas qui s'occupe de le faire et pour le moment dans les réponses que j'ai c'est pas le cas en fait, on ne collecte pas je travaille à la direction du développement durable malheureusement je n'a pas une vue d'ensemble pour tous les SPW il y a le SPW économie aussi qui est beaucoup en contact avec les entreprises s'ils collectent des données ils ne les collectent pas sur les performances environnementales non plus ils vont plus avoir des données sur leurs performances financières lorsqu'ils demandent des subsides pour tel ou tel projet par contre en Wallonie on a l'IWEPS (Institut Wallon de l'évaluation de la prospective et de la statistique) qui est l'acteur qui s'occupe de toutes les statistiques en Wallonie là par exemple pour l'IWEPS on a créé un portail au niveau SDGs mais à destination des communes, en fonction du SDG chaque commune peut avoir une vue sur l'évolution du SDG sur son propre territoire mais en fonction des données macroéconomiques qui sont récoltées par l'IWEPS par contre c'est beaucoup plus difficile de le faire avec des acteurs privés qui ont la main sur leurs données et auxquelles on n'a pas accès facilement en fait c'est ça aussi la difficulté dans ton mémoire c'est que ça serait hyper intéressant d'avoir un peu une vue d'ensemble sur les indicateurs des entreprises et où elles se situent pour atteindre leurs objectifs mais on n'y est pas du tout encore

*E : Vous diriez que à quel point c'est important pour ces entreprises le développement durable et la durabilité ? Est-ce que c'est quelque chose de crucial ou ?*

C : Ah mon avis Thomas t'en a parlé mais ils ont fait une enquête pour connaître en fait les informations que j'ai c'est souvent via eux (UWE) puisque ce sont eux qui sont le plus en contact avec les entreprises nous en tant qu'administration on essaie surtout d'avantager la sensibilisation et là on le fait surtout via l'Union Wallonie mais aussi d'avoir ce rôle d'assembler entre tous les acteurs wallons qui sensibilisent ou qui sont proches des entreprises on y retrouve l'AWEX on y trouve les CCI (chambre de commerce et d'industrie) je ne sais pas si tu es au courant donc c'est les chambres de commerce Wallonnes et eux ils ont mis en place un système de certification ODD

(Objectifs de Développement Durable) et en fait ils engagent les entreprises dans un processus de plusieurs années pour être certifié en fait CCI mais l'objectif à terme c'est qu'ils puissent avoir un certificat UNITAR et donc qui est reconnu internationalement en entrant dans le processus l'entreprise s'engage à se donner comme ambition une dizaine d'objectif qui sont sur les différents piliers donc pilier social environnemental de gouvernance et alors chaque années, d'abord il y a tout un conseil de validation ils sont obligés de se mettre des objectifs et de voir si l'année d'après ils les ont atteints etc... ça c'est un système qui permet, là à échelle réduite on a de plus en plus on a déjà eu quelques dossiers mais toutes les entreprises wallonnes ne passent pas par ce processus là mais c'est un processus qui a été développé en Flandres par le VOKA et en Wallonie c'est les CCI qui ont repris ça et donc l'objectif c'est quand même d'apporter un soutien méthodologique aux entreprises de les sensibiliser sur le fait que le développement durable c'est quelque chose de transversal et que c'est intimement lié à la stratégie de l'entreprise et pas qu'au fonctionnement interne. Malheureusement ce qu'on peut parfois remarquer c'est qu'il y a des entreprises qui pensent que en mettant des panneaux solaires ou en installant des ruches ou en mettant des petits pictogrammes d'éteindre les lumières, c'est bien ce genre d'action mais si on veut être ambitieux et pour le moment on n'a pas le choix il faut être ambitieux on doit pousser les entreprises à ce que leur démarche de développement durable soit intégrée à leur mission aussi en tant qu'entreprise et pas qu'à leurs bâtiments et à leur consommation d'énergie mais aussi sur les services ou les produits qu'elles offrent d'avoir aussi une action là-dessus et ça c'est hyper important c'est ce qu'on essaie de véhiculer aussi dans cette certification pour que les entreprises même si on sait que c'est un processus sur plusieurs années et que parfois l'entreprise n'a pas les ressources pour faire tout d'un coup pour révolutionner leur business model mais de se dire ok on se donne x années pour se mettre autant d'objectifs et de suivre les indicateurs et il y a plusieurs personnes dans le comité qui permettent de juger si les indicateurs sont assez ambitieux c'est une chouette initiative mais qui se fait de manière locale via les chambres de commerce pour outiller un peu les entreprises entre guillemets. C'est aussi une initiative on se rend compte que ça commence à bouger l'air de rien nous a fait un colloque sur les SDGs de nouveau avec tous les acteurs avec lesquels on collabore en novembre on a eu plus ou moins 200 participants que ce soit des gens du secteur bancaire ou des entreprises de différents secteurs et là ce qu'il en ressort ça commence à bouger et mêmes les entreprises qui n'intègrent pas de base autant on voit de plus en plus d'entreprises se créer qui intègrent le développement durable dans leur business model et tant mieux mais alors il y a aussi ces entreprises qui ont un bagage assez lourd d'industrie qui ont des impacts hyper négatifs sur l'environnement mais qui savent qu'elles n'ont pas le choix à un moment donné de trouver des solutions parce que c'est vraiment aussi une question de résilience sur le long terme et si elles ne font pas attention aux enjeux elles se rendent compte qu'à un moment donné leur modèle sera caduque et elles ne pourront pas rester sur le marché donc c'est au-delà du fait je veux faire quelque chose de bien pour le monde il y a aussi cette notion de performance

financières qui commence à percuter dans le chef des entreprises que ça va sûrement avoir un impact sur leurs performances financières et économiques sur le long terme et ça les incite donc plus facilement à bouger. Quand tu entends que le secteur bancaire au niveau européen il y a toute la taxonomie européenne je ne sais pas si tu connais c'est tout un chantier mais qui est plutôt lié à la finance durable de classer qu'est-ce qu'une activité durable ou pas ici pour le moment ils font tout un projet au niveau de l'environnementale mais ça va être aussi sur le social dans quelques années et tout le système bancaire et le système financier vont devoir s'uniformiser avec ses normes là et donc elles ne pourront plus financer des entreprises qui ne sont pas un minimum durables donc leur message c'est dire si vous ne faites pas quelque chose dans x années soit vos intérêts vont énormément monter parce qu'on ne pourra plus vous financer correctement ça aussi c'est une motivation première pour une entreprises

*E: Et comment on pourrait lier la durabilité avec la RH et comment est-ce qu'on peut impliquer les employés dans la durabilité ?*

C : Pour moi comme l'indiquent les SDGs la RH elle fait partie intégrante d'une démarche de développement durable alors parfois on se rend compte que la démarche de développement durable elle vient des collaborateurs et elle est proposée au management parfois le management adhère pas spécialement parce qu'ils ne sont pas encore convaincu de la démarche mais clairement tout le côté social même si parfois il n'est pas toujours compris des entreprises ça Thomas te l'a sûrement dit une entreprise qui dit je suis durable elle va d'office penser à sa consommation d'énergie alors que clairement toute la question de rémunération mais aussi de formation et au final la RH elle est quand même visée par plusieurs SDGs moi je pense souvent au 16 institutions efficaces et certaines notions de gouvernance et certaines notions RH mais il y a aussi toute la question d'éducation, d'inégalité de protection des travailleurs et de sécurité au travail et donc ça c'est des éléments hyper importants et qui sont parfois très.... c'est un bête exemple mais j'ai fait une formation sur le GRI en vue de faire un rapport RSE et il y avait une dame qui était là et qui travaillait pour un gros groupe de construction et qui disait que eux ils avaient des gros problèmes au niveau de sécurité de l'emploi etc dans des pays moins développés où les conditions de travail n'étaient pas faciles et voilà ils se rendent compte que c'est un élément hyper important pour l'entreprise et que dans leur démarche de développement durable ils ne peuvent pas le nier je veux dire il y a plein de multinationales qui sont actives dans des zones très risquées dans des pays où les conditions sont vraiment pas du tout adaptées aux travailleurs et à la sécurité y a des scandales qui remontent de temps en temps une démarche de développement durable c'est d'être transparent même sur les impacts négatifs que tu as et donc le GRI va dans ce sens de plus en plus où tu dois rapporter sur les aspects positifs mais jusqu'à présent les entreprises elles ont eu tendance à ne rapporter que sur le positif tu vois tu regardes le rapport RSE de Total il va rapporter sur oui on a investi dans des énergies renouvelables on est hyperactif là-dedans etc...mais après sur la violation des droits humains dans certains pays ce n'est pas spécialement abordé hors les normes et les législations européennes devraient amener à plus de transparence il faut être transparent même sur ce qui ne va pas sur les impacts négatifs et ça c'est hyper importante

*E: Je note juste ça parce que c'est vraiment intéressant, être transparent même sur les impacts négatifs*

C : ça vient de me venir comme ça c'est lors de ma formation du GRI qu'on en a parlé et c'est vrai qu'en terme de RH c'est quand même aussi important parce que parfois une entreprise ne va pas toujours, je pense que les RH c'est important pour chaque entreprise mais une entreprise qui est active dans une démarche de développement durable ne va pas nécessairement se mettre des ambitions sur cet élément-là, je pense qu'il y en a plein et tu

pourras peut-être voir sur le site SDGs entreprises avec les témoignages des entreprises etc...ou au final les entreprises se rendent compte qu'en intégrant davantage leurs employés ça augmente la productivité ça augmente plein de choses, la motivation, ce sont des éléments hyper importants qui sont parfois un peu occultés par certaines entreprises

*E : Quel genre d'initiatives concrètement ils peuvent prendre ? Au niveau de la RH et des SDGs de la durabilité ?*

C: Tu veux dire quelles actions concrètes ils pourraient au niveau des RH il y en a quand même pas mal je pense je ne saurais pas faire l'exercice exhaustif là directement mais je pense si tu vas sur le site et si tu vas dans le catalogue d'actions par fonction ça j'imagine que Thomas t'as montré il y a une fonction RH et ressources humaines

*E : SDG entreprises alors*

C : oui attends je vais t'envoyer

En fait ils ont fait un catalogue d'actions par ODD (objectif développement durable) et par fonction avec des exemples d'actions concrètes et il y a une fonction qui sont les ressources humaines et là tu vois entre guillemets après c'est pas du tout un catalogue exhaustif il y a certainement d'autres actions qui peuvent aussi être mises dedans mais là tu vois au niveau des ressources humaines tu as des actions qui peuvent être faites je vais partager l'écran ce sera plus simple y en a qui peuvent avoir trait à la pauvreté en fait à presque tous les ODD à la santé en offrant des conditions de travail saines à l'éducation tout ça c'est des exemples d'actions qui peuvent être utiles offrir des conditions de travail équitables entre sexe là je pense que ça donne déjà une source de données assez intéressantes de savoir quels sont les leviers d'action pour les entreprises au niveau de la RH et en fait on se rend compte qu'il y en a dans toutes les SDGs en fait presque tous les SDGs sont concernés quoi

*E : Là c'était vraiment le lien entre les SDGs et la RH*

C : Oui

*E : Comment une entreprise choisit-elle ses SDGs ? Comment se porte son choix ?*

C : Normalement il y a quand même toute une méthodologie qui faut suivre un peu à un moment donné normalement on doit partir du principe que tous les SDGs sont importants. Normalement on doit pouvoir contribuer à tous les SDGs que ce soit pour une entreprise que ce soit pour une commune le problème c'est que après tu vas parler avec des personnes qui vont se dire ok c'est hyper important tous les SDGs mais moi je suis une entreprise je veux démarrer quelque part comment je fais si j'ai pas les ressources pour directement me concentrer sur tous les SDGs il y a des entreprises qui démarrent à peine leurs démarches l'objectif c'est d'y aller aussi progressivement nous notre constat c'est de dire que tous les SDGs sont importants mais parfois d'office en fonction de la réalité de l'entreprise de ses missions de son secteur d'activité de sa taille etc...il va y avoir d'office des objectifs de développement durable qui vont être prioritaires pour la réalité de l'entreprise la méthodologie c'est dire ok on fait d'abord un travail d'identification de nos impacts et ça c'est ce que je disais tout à l'heure quels sont les impacts positifs quels sont les impacts négatifs de mon organisation sur l'ensemble des SDGs nous on a un appel à organisations durables que nous avons mis en place au sein de la direction du développement durable en gros on a des coachs qui accompagnent des organisations dans l'élaboration d'une feuille de route ODD en gros un plan d'action au regard des objectifs de développement durable avec des actions à moyen et à long terme que les organisations s'engagent à atteindre c'est destiné à des communes mais aussi à des entreprises à des ASBL aussi à des entreprises publiques c'est une méthodologie qui est commune à la majorité des coachs des consultants qui travaillent dans

l'accompagnement au développement durable la première étape c'est de faire le diagnostic des impacts positifs et négatifs de l'entreprise est-ce que je contribue positivement ou négativement à la cible bon il y a les ODD mais après derrière il y a toutes les cibles c'est ces cibles-là qui sont pertinentes en fait c'est important d'aller jusqu'à ce niveau de détail et pas de rester sur l'ODD entre guillemets qui peut parfois être très large et qui ne donne pas toujours d'indication sur tout ce qui est derrière donc nous on pousse toujours à aller au-delà jusqu'au cibles et alors une fois que ce diagnostic est fait l'objectif c'est identifier ok quels sont les objectifs qui sont prioritaires ou non pour mon entreprise et alors ça souvent tu arrives à une matrice de matérialité elle recoupe en fait ta vision des choses en tant qu'entreprise donc tu vas aller questionner des employés ou les directeurs etc sur quels sont pour nous les enjeux prioritaires sur lesquels on doit travailler parce que voilà peut-être une entreprise elle ne va pas du tout avoir d'impact sur...la majorité des entreprises wallonnes elles n'ont pas beaucoup d'impact sur la vie aquatique dans les eaux marines par exemple voilà ça ne va pas être un enjeu qu'elles vont identifier comme prioritaire en tout cas pas souvent et donc en fait dans cette matrice de matérialité tu confrontes ta vision en tant qu'entreprise et donc tu interrogues les personnes internes et la vision de tes parties prenantes externe et en fait ça c'est important c'est aussi recommandé par les normes GRI c'est hyper important d'impliquer tes parties prenantes en tant qu'organisation parce qu'elles ont une vue parfois extérieure à la tienne elles permettent de te challenger en disant mais attends moi je suis ton client ou moi je suis ton fournisseur ou moi je bénéficie de tes services pour telle ou telle chose je trouve que cet enjeu là il est hyper important pour l'entreprise et donc on confronte aussi leur avis sur les enjeux pertinents et ça tu pourras voir à quoi ça ressemble tu pourras trouver des informations facilement sur Internet sur ce qu'est une matrice de matérialité mais tu as vraiment un axe qui va prioriser tous les enjeux prioritaires pour l'entreprise et l'autre lié aux parties prenantes et tu iras chercher vraiment ceux qui sont et prioritaires vu par l'entreprise et vus par les parties prenantes et souvent c'est vers là que tu vas prioriser tes impacts les plus significatifs et c'est souvent comme ça qu'une entreprise commence sa stratégie en disant ok j'ai identifié dix enjeux prioritaires voilà tu as des entreprises qui le font avec des ODD il y en a d'autres qui vont le faire avec des thématiques qui leur sont propres et qui vont les lier par la suite aux ODDs tu as un peu ces deux approches soit tu prends l'approche outside in tu prends le cadre institutionnel et tu l'appliques à ton organisation soit à l'inverse tu prends le contexte de ton organisation et le thématiques que tu utilises de jour en jour qui ne sont pas directement liées avec des ODDs mais en fait c'est facilement transposable et tu dis ok cette thématique là ça concerne cet ODD là cet ODD là c'est un peu deux approches. Nous dans le cadre de l'appel à organisation comme tout est lié aux ODDs ont le fait par ODD et après tu te retrouves avec dix ODD prioritaires qui le sont pour ton entreprise et tes parties prenantes et alors là tu peux voir de quelle manière tu peux mettre en place des actions pour contribuer davantage à la cible

*E: Comment une entreprise peut-elle concrètement mettre en place les SDGs en matière de RH ?*

C: En fait c'est tout là l'enjeu parce que je pense que toute l'étape méthodologique est quand même importante pour arriver à ce dire ok voilà mon ambition et après tu as toute la mise en œuvre et ça nous en tout cas dans le processus de l'appel à organisations durables on est encore assez précoces parce que on a eu un appel l'année passée qui s'est terminé on a un nouvel appel qui vient d'être lancé cette année donc tu as des organisations qui se retrouvent avec une feuille de route qui ont plein d'actions à mettre en œuvre, comment est-ce qu'elles vont les mettre en œuvre elles ont sûrement mobiliser des ressources en interne, il y a des outils, en terme de RH ça c'est une bonne question je sais qu'il y a des outils qui sont disponibles que ce soit à la région wallonne au niveau communal pour aider par exemple en

terme d'efficacité énergétique voilà tu as des outils tu as des subsides qui sont alloués à la disposition des entreprises pour qu'elles s'améliorent dans ce domaine au niveau RH là comme ça de prime abord je ne pourrais pas spécialement donner d'exemple concret je pense qu'une fois qu'elles identifient un levier que ce soit d'augmenter le nombre de jour après un congé de maternité j'en sais rien, j'imagine l'intérêt c'est d'impliquer les directions concernées et surtout le plus important dans la mise en œuvre des actions c'est d'avoir l'aval de la direction si la direction n'est pas impliquée si elle n'est pas sensibilisée à ça et sur les actions à mettre en œuvre ben c'est bien beau si les personnes qui élaborent le plan d'action ont plein de chouette idées pour améliorer toutes les conditions RH des employés si à un moment donné il n'y a pas une validation de la direction elles ne vont jamais être mises en œuvre malheureusement parce qu'elles n'auront pas les ressources nécessaires pour le faire ça c'est quand même un élément important la validation et l'implication de la direction dès le début de la démarche

*E : comment les entreprises peuvent-elles tracker leurs progrès en matière de SDGs ?*

C : Alors je réfléchis parce que je sais qu'il y a pas mal d'outils pour réaliser un diagnostic pour te donner des idées d'action à mettre en place en Flandres il y a le Sustatool qui a été développé et qui est élaboré pour des entreprises qui sont actives dans différents secteurs, dans le secteur alimentaire dans le secteur du textile ce sont des outils qui ont été développés avec des fédérations sectorielles pour permettre aux entreprises de faire un diagnostic de où elles en sont dans leur démarche et après ça de leur donner des idées d'action à mettre en place pour contribuer aux SDGs parce qu'il y a un lien avec les SDGs pour le moment cet outil-là n'est pas encore disponible en Belgique mais on est en train de sonder un peu l'intérêt traduire cet outil ou d'en développer un de notre manière mais c'est un outil de diagnostic on n'est pas encore ici dans un outil d'efficacité on n'est pas sur quelque chose où on suit les KPI de A à Z où est-ce qu'on en est par rapport à l'atteinte de l'objectif là on est encore un peu en amont c'est quand même intéressant de se poser cette question-là aussi parce qu'au final la plupart des entreprises qu'on essaie de sensibiliser c'est celles qui n'ont encore rien fait et là pour le moment on essaie de se renseigner sur des outils qu'elles peuvent utiliser pour démarrer leurs démarches et là clairement il y a certainement des choses à creuser il y a certainement des choses qui doivent exister mais on n'est pas encore à maturité nous en tout cas assez loin que pour déjà proposer des outils de tracking à mon avis il y a plein de grosses entreprises qui le font en interne elles ont sûrement des CRM des outils ERP en interne qui permettent vraiment de tracker leurs indicateurs et leurs évolutions mais je ne connais pas d'outil plus généraliste que nous on propose en tout cas je pense qu'une entreprise une fois qu'elle s'est lancée dans le truc une fois qu'elle met en place un indicateur l'objectif c'est de le suivre année par année ce sera plutôt au cas par cas j'ai l'impression

*E: quels KPI ou quels indicateurs les entreprises peuvent-elles tracker en matière de HR de manière générale*

C : L'UWE ils viennent de faire tout un travail là-dessus de lier chaque fois des actions à des indicateurs l'objectif c'est sur le site Internet ils puissent avoir accès à des outils pratiques et se dire pour cette action-là voilà l'indicateur que je peux tracker l'objectif c'est de les aider un peu et d'avoir un outil téléchargeable en ligne un outil Excell ou quoi qui pourrait montrer tous les indicateurs qui sont possible de suivre après dans les indicateurs au niveau du GRI et des normes GRI il y a plein d'indicateurs qui sont déjà disponibles qui sont déjà en lien avec les ODD donc ça c'est des outils qui sont déjà disponibles facilement mais Thomas a certainement du te dire qu'il y avait aussi le SDG Action Manager qui est un outil plutôt aussi de diagnostic.

*E : Est-ce que vous pouvez me dire en quoi les KPIs qui sont liés aux SDGs liés sont différents des KPI classiques est-ce qu'il y a une différence ?*

C : Il y a déjà des indicateurs si on va voir dans les SDGs dans les cibles dans les documents qui sont partagés à travers les Nations Unies parce qu'elles ont été adoptées par les Nations Unies il y a déjà des indicateurs qui ont été développés ça tu peux facilement les retrouver pour chaque cible il y a des indicateurs qui sont proposés malheureusement les SDGs ont été définis à l'échelle d'un pays d'un état ils sont plutôt liés à l'échelle macroéconomique d'une région d'une territoire d'un pays que d'une réalité d'entreprise c'est pour ça qu'on a essayé de faire ce travail là aussi c'est parce que il y a une majorité de cibles qui sont applicables au niveau des entreprises mais elles ne le sont pas toute parce que parfois elles sont plutôt applicables à l'échelle d'une région ça c'est déjà un travail qu'on essayé de faire d'identifier entre guillemets celles qui sont plus applicables pour la réalité d'une entreprise et quels sont derrière les indicateurs qu'on peut proposer parce que ceux proposés par les Nations Unies sont peu applicables à la réalité d'une entreprise je me répète, sorry, d'où l'intérêt de développer des outils pour que ce soit plus facilement utilisable à l'échelle d'organisations qu'à l'échelle d'une région ou d'un état.

*E : est-ce qu'il y a des SDGs vous savez communément négligés par les entreprises ? Est-ce qu'il y a des SDGs que les entreprises ont tendance à ignorer ou négliger ? Au niveau des ressources humaines il y en a qui sont moins facilement appliquées parce que les entreprises ont tendance à considérer vraiment l'impact environnemental alors que les SDGs recouvrent bien plus donc peut-être que*

C : Oui en fait c'est dur de faire une constatation quand on n'a pas de chiffres malheureusement si je dois dire certaines choses c'est plutôt un feeling général mais qui suis-je pour en avoir un sans être tout le temps en contact avec des entreprises ? C'est un peu compliqué aussi. Je sais que l'environnement ça va être d'office des SDGs vers lesquels entreprises vont aller plus facilement après une fois qu'on rentre dans ce système et cette méthodologie SDGs ça nous pousse aussi un petit peu à nous ouvrir aux autres thématiques et c'est ça qui est bien au final ces petits pictogrammes ils sont assez simples et parfois c'est difficile de savoir ce qu'il y a derrière mais au moins ils permettent en une vision très claire de savoir ce qui touche au développement durable et ça touche quand même énormément de choses et donc par exemple l'aspect partenarial pour la réalisation des objectifs c'est peut-être un objectif qui de base n'aurait pas tilté directement dans le chef d'un entrepreneur qui va plutôt centrer sa démarche sur son entreprise à lui peut-être de manière plus compétitive alors qu'on se rend compte si on veut atteindre un développement durable c'est en faisant aussi des synergies en se disant il y a peut-être des choses que moi je ne peux pas faire en interne autant m'associer à d'autres acteurs qui le font localement qui le font bien l'aspect partenarial peut parfois être un peu négligé ça c'est un ressenti très personnel je ne peux même pas m'appuyer sur des chiffres pour répondre à cette question malheureusement.

*E: est-ce qu'il y a des stratégies qui se sont avérées payantes pour implémenter les SDGs ?*

C : oui ça moi j'irais plutôt essayer de rechercher vers des ressources académiques ou des revues de littérature qui ont fait des analyses parce que ça existe il y a quand même pas mal de recherches qui ont montré que l'implémentation d'une stratégie de développement durable était à long terme bénéfique pour une entreprise je pourrais essayer, je sais pas j'imagine que tu en as déjà trouvé je pourrais essayer de regarder un peu si j'ai d'autres références à l'envoyer là-dessus je pense que dans ton mémoire c'est là-dessus que tu dois plutôt.. ce sont des ressources qui sont intéressantes et qui prouvent en fait que et l'autre biais qui peut être intéressant c'est le témoignage des entreprises elles-mêmes et qui disent le fait de faire attention à certains SDGs ça les rend plus compétitives ça leur permettra même d'aller

chercher des capitaux d'investissement plus tard parce que les investisseurs vont faire attention à ça à l'avenir c'est toutes des choses qui font que tu te rends compte qu'en fait ce n'est pas qu'un effet de mode le développement durable c'est une nécessité pour ton entreprise sur le long terme

*E : je suis en train de checker un peu mes questions parce qu'il y a quand même beaucoup de contenu*

C : Oui c'est vrai je n'ai pas vu le temps passer voilà

Je ne sais pas si ça t'aide j'essaie de répondre comme je peux en espérant que ça t'aide quand même un peu même si c'est compliqué pour moi de te donner des chiffres concrets parce que comme je te disais on est quand même beaucoup sur de la sensibilisation et donc parfois plus compliqué mais je peux te donner mes ressentis sur ce qu'on nous fait sortir du terrain

*E : Est-ce qu'il y a quelque chose que vous aimeriez partager que je n'ai pas demandé, est-ce qu'il y a quelque chose en plus ?*

C : euh à part ce que disait tout à l'heure sur toutes les initiatives européennes je pense que c'est important que tu puisses t'y renseigner parce que ça va avoir d'office un impact sur l'obligation pour certaines entreprises de devoir faire attention à ce genre de choses notamment en matière de due diligence etc ça je pense que c'est intéressant que tu le fasses ressortir dans ton mémoire et que tu puisses peut-être si jamais à un moment donné tu veux creuser une certaine partie sur ce point-là n'hésite pas à me revenir je peux te donner des noms de contact de personnes qui sont fort actives sur ce sujet-là à voir si c'est intégrant avec ta thématique et voir dans quel angle tu vas vraiment l'aborder avec ta partie plus pratique et qui seront plus experts nous on a plutôt une vue d'ensemble mais qui n'est pas encore très professionnalisée non plus en ce qui concerne la mise en œuvre des actions par les entreprises en terme de on leur donne des outils mais on n'a pas encore de collectes de données à ce niveau-là mais en vrai je pense que c'est intéressant je vais quand même le noter il faudra que j'en discute avec ma responsable pour voir si c'est quelque chose si c'est notre rôle de le faire pas notre rôle de le faire si à un moment donné il faudrait l'envisager nous on est une administration on n'a pas normalement cette mission de contrôle auprès des entreprises je ne pense pas qu'on devrai vraiment le faire maintenant je pense qu'on peut essayer de s'appuyer sur d'autres acteurs pour faire ressortir des données et peut-être même savoir où sont les difficultés pour certaines entreprises et où nos efforts peuvent être mis ce sont des choses à mon avis qu'on pourra peut-être faire

*E : C'est très intéressant vous et Thomas avez donné beaucoup d'éléments. Est-ce que je peux les citer dans mon travail ?*

C : oui tout à fait

*E : c'est vraiment très intéressant et il y a vraiment des éléments concrets que je ne retrouve pas toujours dans la littérature évidemment il y a des similarités au niveau des pratiques de RH impliquer les employés impliquer les parties prenantes parfois dans la littérature c'est très théorique c'est la théorie des Nations Unies et ici il y a vraiment l'expérience de terrain*

C : oui oui tout à fait

*E : et je trouve intéressant que vous avez un regard vous et Thomas plutôt extérieur parce que les entreprises ont tendance à voir par rapport à elles-mêmes et à dire ce qu'elles ont envie de dire alors qu'ici vous voyez vraiment de façon globale et ça c'est vraiment intéressant.*

C : tout à fait tant mieux

Mais oui au début quand tu m'as dit que tu avais eu Thomas hier je me suis dit que j'espère

que j'apporterai aussi d'autres éléments parce que c'est vrai comme on travaille beaucoup ensemble on a tendance à rediriger vers des outils un peu similaires ou à avoir des constats qui sont un peu les mêmes vu qu'on se base sur des données qu'on collecte ensemble que ce soit l'enquête que Thomas a faite auprès des entreprises pour connaître un peu leur niveau de maturité par rapport à ça voilà

Mais tant mieux si ça peut un peu t'aider après si à un moment donné tu sens qu'il y a l'une ou l'autre question que tu dois approfondir moi je ne peux pas toujours y répondre parce que je suis encore assez nouvelle ici dans la matière parfois je peux demander aussi à mes collègues qui ont parfois plus d'expérience sur d'autres choses ici au niveau des entreprises ma collègue Valentine m'a proposé que ce soit moi parce que j'ai une expérience plus approfondie qu'elle sur le secteur des entreprises elle est plutôt sur les jeunes ou les pouvoirs locaux. Voilà n'hésite pas si tu as une question sur des références.

*E : ici comme je suis au Japon je vois vraiment la différences dans la manière dont les SDGs sont traités par rapport à la Belgique j'ai l'impression que les gens ne sont pas encore assez sensibilisés n'ont pas encore suffisamment la connaissance de ce que c'est alors que par exemple ici à la maison communale (au Japon) locale où j'ai dû aller il y avait les SDGs étaient affichés au zoo il y avait les SDGs à l'entrée du Zoo ce qui est quand même drôle parce qu'un zoo c'est antinomique avec les SDGs*

C : ouais tout à fait

*E: et un bête exemple sur l'emballage du parapluie que j'ai acheté il y a imprimé les SDGs qu'ils utilisent*

C : ah oui c'est marrant j'aurais jamais cru qu'au Japon ce soit si utilisé dans la vie de tous les jours

*E : Il y a beaucoup de plastique ici il y a beaucoup de suremballage et en même temps il y a beaucoup d'utilisation de SDGs quand je dis je fais mon mémoire là-dessus tout le monde dit ah oui les SDGs parce que c'est un concept qui est visible*

C : qui est visible dans la vie de tous les jours

ici à la limites mes parents même si je leur ai déjà expliqué ils ne voient même pas ce que c'est mes amis on ne les voit jamais et ça manque aussi de visibilité de se dire ok qu'est-ce qu'il y a derrière au final c'est pas que pour les entreprises c'est aussi pour toi en tant que citoyen ça s'adresse à plein d'acteurs différents après voir si ça a du sens de les voir affichés partout je pense que dans ta maison communale c'est vraiment le minimum

*E : il y a un corner dédié et ils sensibilisent vraiment les citoyens à ça ma connaissance de la langue est un peu limitée donc c'est vraiment très différent de chez nous si en Belgique à la maison communale locale on avait ça les gens seraient déjà plus intéressés et se poserait la question tiens qu'est-ce que c'est, c'est pour que j'aime mentionner ça parce que vous vous comprenez de quoi il est question*

C : oui oui d'office. C'est vrai qu'en Belgique on devrait être plus amené à les découvrir dans notre vie quotidienne parce qu'on ne le voit pas beaucoup après moi je me réjouis surtout de voir les SDGs jusqu'à 2030 c'est un agenda de 2030 donc qu'est-ce qu'ils vont faire est-ce qu'ils vont prolonger garder les mêmes pictogrammes en rajouter. C'est très ambitieux on ne les aura pas atteintes malheureusement les SDGs en 2030 et les données nous montrent qu'on n'y est pas du tout. Donc quelle sera la suite des SDGs c'est aussi une bonne question

*E : comme l'agenda de 2015 n'était pas atteint ils ont dû prolonger*

C : du coup tant mieux si ça t'a un peu aidé

*E : merci d'avoir pris le temps de discuter avec moi j'espère que je pourrai contribuer un peu à la visibilité des SDGs*

*C : n'hésite pas à m'envoyer ton mémoire une fois qu'il aura été fait on est preneur de ce genre d'infos comme on travaille*

*E : Thomas m'a dit de lui envoyer les citations pour voir si c'était correctement*

*C : si tu sais aussi le faire pour moi c'est préférable.*