

Louvain School of Management

Communiquer et piloter les SDGs dans les grandes surfaces belges.

**État des lieux et proposition de tableau de
bord.**

Auteur : Célia Bastin
Promoteur(s) : Karine Cerrada
Année académique 2019-2020.

Je voudrais témoigner toute ma gratitude à plusieurs personnes qui ont rendu la réalisation de ce mémoire possible.

Tout d'abord, je voudrais adresser toute ma reconnaissance à ma promotrice de mémoire, Karine Cerrada, pour ses conseils précieux, son écoute et sa disponibilité. Je tiens à la remercier de m'avoir guidé tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à remercier tous mes collègues du LOURIM, en particulier, ma maître de stage Valérie Swaen et Barbara Dupont, pour leur soutien et leur confiance qui m'ont donné foi en mes capacités.

Enfin, un grand merci à ma famille pour leurs encouragements et leur soutien, à mes partenaires de bibliothèque virtuel, en particulier Ladidy, pour m'avoir donné le courage d'aller jusqu'au bout, et finalement à mon amie de toujours, Clara, pour ses relectures qui ont grandement contribué à la qualité de ce travail.

Table des matières

<i>Table des figures.....</i>	<i>Erreur ! Signet non défini.</i>
<i>Table des tableaux.....</i>	<i>VII</i>
<i>Introduction.....</i>	<i>1</i>
<i>Chapitre 1 : Les SDGs, un guide vers la transition</i>	<i>3</i>
1.1 Un monde avec des limites	3
1.2 Les SDGs, un agenda pour 2030.....	4
1.2.1 Des objectifs pour un développement durable	4
1.2.2 Critiques des SDGs	7
1.3 La situation en Belgique.....	8
Conclusion	10
<i>Chapitre 2 : Les SDGs dans le monde de l'entreprise</i>	<i>11</i>
2.1 Les avantages de l'implémentation des SDGs.....	11
2.1.1 Le business case	11
2.1.2 Pression internes et externes.....	15
2.2 Les limites à l'implémentation des SDGs en entreprise.....	17
2.3 Tendances générales dans le monde de l'entreprise.....	19
2.3.1 Comprendre les SDGs.....	19
2.3.2 Définir des priorités.....	20
2.3.3 Définir des objectifs	21
2.3.4 Intégrer les SDGs	23
2.3.5 Communiquer.....	24
Conclusion	27
<i>Chapitre 3 : L'utilisation d'indicateurs dans l'évaluation des SDGs</i>	<i>28</i>
3. 1 Mesurer la performance grâce aux indicateurs.....	28
3.1.1 Définition.....	28

3.1.2 Fonctions des indicateurs de performance	33
3.1.3 Création d'indicateurs de performance	34
3.1.4 Limitations des indicateurs de performance.....	37
3. 2 Indicateurs de performances et SDGs	40
3.2.1 Utilisation d'indicateurs non-financiers	40
3. 2. 2 Référentiels d'indicateurs pour l'achèvement des SDGs	43
3. 2. 3 Limitations des indicateurs relatifs aux SDGs	45
Conclusion	46
<i>Chapitre 4 : Les Grandes Surfaces et la RSE</i>	<i>47</i>
4.1. Les grandes surfaces, définition	47
4.2 Les grandes surfaces en Belgique.....	47
4.2.1 En quelques chiffres	47
4.2.2 Les 5 leaders en Belgique.....	49
4.3 Les moteurs de la RSE en grandes surfaces.....	50
4.3.1 Les avantages de la RSE pour la grande distribution alimentaire.....	50
4.3.2 Focus sur le consommateur responsable	52
Conclusion	54
<i>Chapitre 5 : Les 5 leaders de la distribution Belge et les SDGs</i>	<i>55</i>
5.1 Cas par cas	55
5.1.1 Colruyt.....	55
5.1.2 Delhaize.....	56
5.1.3 Carrefour	56
5.1.4 Aldi.....	57
5.1.5 Lidl	57
5.1.6 Comparaison.....	58
5.2 Thématiques importantes dans le secteur liées aux SDGs.....	60
Conclusion	62
<i>Chapitre 6 : Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces.....</i>	<i>63</i>

6.1 Création du tableau de bord.....	63
6.1.1 Méthodologie.....	63
6.1.2 Développement pour le SDG12	67
6.2 Tableau de bord des SDGs.....	69
6.2.1 Comment utiliser le tableau de bord.....	69
6.3 Analyse des 5 leaders en fonction du tableau de bord.....	73
6.4 Avantages et limites de l’outil.....	74
6.4.1 Avantages	74
6.4.2 Limites.....	75
Conclusion	77
CONCLUSION.....	78
Bibliographie	81
ANNEXES.....	1
Annexe 1: Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDG	1
Annexe 2 : Caractéristiques de l’échantillon des enquêtes utilisées.....	3
Annexe 3 : Art. 67, A/RES/70/1, Transformer notre monde.....	4
Annexe 4 : Cartographie des impact sur les SDGs à travers la chaîne logistique.	5
Annexe 5 : Classification des indicateurs de performance.....	6
Annexe 6 : Tableau comparatif des critères de mesure.	9
Annexe 7 : Étapes à la création d’un système de mesure de performance selon Franceschini et al.	10
Annexe 8 : Étapes à la création d’un système de mesure de performance selon Parmenter.	10
Annexe 9 : Méthodes de validation d’un indicateur de performance.	11
Annexe 10 : Plan stratégique basé sur la Sustainable Balanced Score Card.....	11
Annexe 11: Liste des sources de l’inventaire d’indicateur du SDG Compass	12
Annexe 12 : Stratégie de Colruyt Group.	13
Annexe 13 : Thématiques RSE d’Aldi Nord	13

Annexe 14 : Contribution de Lidl aux SDGs.....	14
Annexe 15 : Tableaux de sources des thématiques.	15
Annexe 14.1 : Général.....	15
Annexe 14.2 : Société.....	15
Annexe 14.3 : Planète.....	15
Annexe 14.4 : Prospérité	16
Annexe 14.5: Paix, Justice et Partenariat	16
Annexe 16 : Tableaux rassemblant les différents indicateurs de performance non-financiers.	17
Annexe 16. 1 : Indicateurs relatifs aux Personnes.....	18
Annexe 16.2 : Indicateurs relatifs à la planète	20
Annexe 16.3 : Indicateurs relatifs à la prospérité.....	24
Annexe 16.4 : Indicateurs relatifs aux partenariats	26
Annexe 16.5 : Indicateurs relatifs à la paix et la justice.....	26
Annexe 17: Cadre d'indicateurs des Nations unies	27
Annexe 18 : Identification des cibles et indicateurs du cadre pour le SDG 12	50
Annexe 19 : Identification des indicateurs de performances du SDG12 dans 5 grandes surfaces de références.	51
Annexe 20 : Identification des propositions actions pour l'industrie alimentaire pour le SDG12.	52
Annexe 21 : Indentification des indicateurs de performance pour le SDG12 dans l'inventaire du SDG Compass.....	52
Annexe 22: Validation du set d'indicateur relatif aux déchets alimentaires	53
Annexe 23 : Calcul du nombre d'indicateur du tableau de bord des SDGs.	54
Annexe 24: Analyse de similarités	55
Annexe 25: Tableau de bord des SDGs destiné au grandes surfaces	58
Annexe 26 : Lexique du 'Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces'.	85

Table des figures

Figure 1 – Les 17 SDGs des Nations Unies.....	5
Figure 2 – Pyramide des SDGs par Susteno.....	7
Figure 3 – Les motivations à l’implémentation des SDGs dans la stratégie.....	15
Figure 4 – Représentation de la connaissance des SDGs et leurs actions.....	20
Figure 5 – Utilisation des différents référentiels de ‘reporting’ par pourcentage.....	25
Figure 6 – 10 principes de reporting du GRI.....	26
Figure 7 – Modèle de création d’indicateur.....	36
Figure 8- Structure d’un système de gestion de performance durable.....	41
Figure 9 – Part de marché des supermarchés belges en 2017.....	48
Figure 10 – Table de contrôle des SDGs.....	72

Table des tableaux

Tableau 1 - Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDGs : synthèse	9
Tableau 2 – Obstacles en matière de RSE	18
Tableau 3 – Propriétés des indicateurs de performance.....	30
Tableau 4 – Usage et pertinence des indicateurs financiers et non financiers	41
Tableau 5 –Évolution des thématiques relatives aux déclarations d’informations non-financières dans les rapports annuels entre 2005 et 2008	41
Tableau 6 – Comparaison des SDGs prioritaires chez les 5 leaders des grandes surfaces en Belgique	59
Tableau 7 – Exemple d’utilisation du tableau de bord	71
Tableau 8 – Résultat de l’analyse de similarité	73

Introduction

Le 12 avril 2020, on observe une augmentation de 322 millions d'euros du chiffre d'affaire des grandes surfaces en Belgique par rapport à la période correspondante en 2019 (Sacré, 2020). A l'échelle internationale, le groupe Ahold Delhaize a observé une croissance de 26,9 % durant le mois de mars 2020 (Munster, 2020). S'agit-il d'une conséquence du COVID-19 ? Bien sûr. Cependant, n'est-ce pas une preuve de la place importante que les supermarchés prennent dans nos vies ?

D'un autre côté, 250 scientifiques belges défendent que la crise sanitaire est un signe, un cri d'alerte pour un développement plus durable (Sustainable Development Goals Belgium, 2020b). La pandémie serait-elle alors une occasion de repenser nos modes de consommation ?

Dans ce travail, nous nous intéressons à la contribution des grandes surfaces, en Belgique, aux SDGs et plus particulièrement à leurs méthodes de mesure et de communication. En effet, Les grandes surfaces reflètent nos modes de vie et de consommation. Elles ont des impacts économiques, sociaux et environnementaux importants partout où elles opèrent. Par conséquent, elles peuvent jouer un rôle non négligeable dans l'achèvement des SDGs.

En 2015, les Nations unies, dans leur résolution *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, ont adopté 17 objectifs pour un développement plus durable (SDGs). Ces objectifs sont globaux et répondent à des enjeux économiques, sociaux, et environnementaux. Les 193 pays membres, dont la Belgique, se sont engagés, dès janvier 2016, à contribuer à la réalisation de ces objectifs. L'engagement des pays ne s'arrête pas à l'engagement des gouvernements. L'Agenda 2030 appelle les acteurs du secteur privé à s'engager également.

De tels objectifs doivent être mesurés. Toute organisation dispose de système de gestion de performance composé d'indicateurs de performances. De cette manière, elle peut contrôler, améliorer et communiquer sa performance. De tels indicateurs peuvent être utilisé pour mesurer la contribution des grandes surfaces aux SDGs.

Dès lors, les grandes surfaces doivent être capable de piloter et communiquer leur performances relatives aux SDGs.

L'objectif de ce travail est de proposer un tableau de bord sur base d'un état des lieux répondant à ces 3 questions de recherches :

- De quelles manières, les grandes surfaces communiquent-elles leurs contributions aux SDGs ?
- Quelles sont les thématiques liées aux SDGs pertinentes pour les grandes surfaces ?
- Sur base de quels indicateurs de performances les grandes surfaces mesurent-elles leurs contributions aux SDGs ?

Afin de répondre à ces questions, nous allons analyser les rapports de durabilité (ou autre communication similaires) des 5 leaders du marchés en Belgique : Colruyt, Delhaize, Carrefour, Aldi et Lidl. Notre tableau de bord sera centré sur les SDGs et prendra en compte les différentes réalités du secteur. Il aura comme fonction le pilotage et la communication de la performance liée aux SDGs des grandes surfaces.

Dans un premier temps, nous explorerons les SDGs et ce qu'ils impliquent en veillant à garder un point de vue critique. Nous mettrons alors en avant les liens entre ces derniers et le monde de l'entreprise : leurs avantages, limites et principales tendances. Ensuite, nous examinerons l'utilisation d'indicateurs de performances : leurs fonctions, procédés de création et limites. Un accent sera mis sur les indicateurs de performances non-financiers ainsi que ceux directement liés aux SDGs. Nous y soulignerons leur limites. Afin de focaliser notre recherche sur les grandes surfaces, nous prendrons le temps d'examiner le contexte belge de la grande distribution alimentaire et les 5 grandes surfaces prédominantes. Nous tenterons alors d'expliquer le lien entre le monde de la grande distribution alimentaire et la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Les raisons d'implémentation seront alors mises en évidence, avec une attention particulière sur le consommateur responsable. Grâce à l'analyse des rapports de durabilité (ou autres communications similaires) des 5 leaders du marché, nous ferons un état des lieux de l'utilisation des SDGs en grandes surfaces et identifierons les thématiques les plus pertinentes dans ce cadre. Après cela, nous présenterons notre proposition de '**Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces**' (Annexe 25, p.A58-A84) et son utilisation. Nous prendrons le temps d'expliquer notre méthodologie de création de ce dernier. Nous conduirons alors une analyse de similarité entre notre outil et les méthodes des 5 enseignes de références. Pour finir, nous dévoilerons les avantages et limites de notre outil.

Chapitre 1 : Les SDGs, un guide vers la transition

« Les étoiles sont alignées pour que le monde prenne des mesures historiques pour transformer des vies et protéger notre planète »¹ – Ban Ki-Moon (UN, 2014)

1.1 Un monde avec des limites

Aujourd'hui, les limites de la planète ne peuvent plus être ignorées. En 1972, dans son rapport *Halte à la croissance*, le Club de Rome remet en question la recherche constante de croissance économique (Meadows, 1972). Il est établi que cette croissance ne respecte pas les limites de la planète et par conséquent a des impacts à long-terme, parfois même irréversibles, sur l'environnement (Bob Elsen & Bekx, 2018; Rockstrom et al, 2009). De cette inquiétude est né le concept du **développement durable** : « *Un mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs.* » (Brundtland & al., 1987) Le développement durable a, dès lors, impacté le monde de l'entreprise, qui ressent, déjà dans les années quatre-vingts, une pression pour l'adoption de comportements plus responsables (Agarwal et al., 2017). Le concept de 'Shareholder Primacy' (en français, suprématie de l'actionnaire), prôné par Milton Friedman, en 1970 est remis en question le profit ne peut plus être la seule préoccupation de l'entreprise. Au contraire, le concept de 'Triple Bottom Line' (Elkington, 1997) se répand avec ses trois piliers : les personnes, la planète et le profit (Elsen & Bekx, 2018).

Mais finalement, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) c'est quoi ?

Ce concept d'origine anglo-saxonne, 'Corporate Social Responsibility', n'a pas de définition propre à l'heure d'aujourd'hui. Il reste un concept subjectif dépendant des courants de pensées et de l'idéologie des auteurs (Chakor & Diana, 2018). La conception de Friedman est largement controversée. En effet, pour un certains nombres d'auteurs la RSE va au-delà de l'intérêt économique de la firme en abordant l'impact de l'organisation sur la société (Bowen, 1953 ; Davis, 1960 ; Mc Guire, 1963 ; Backman, 1975, Jones, 1980 ; Mc Williams et Siegle 2001). Un débat à propos du caractère volontaire de la RSE existe entre les différents courants de pensées. Carroll (1979), Jones (1980), et la Commission européenne (2001) décrivent la RSE comme une démarche volontaire alors que d'autres la définissent plutôt comme une obligation envers la société (Davis and Blomstrom , 1975 ; Jones, 1980). Par ailleurs, en 2011, la

¹ Traduit de l'anglais : "The stars are aligned for the world to take historic action to transform lives and protect the planet."

Commission européenne a revu sa définition pour ne plus caractériser la RSE de volontaire, mais de responsabilité. Certains décrivent la RSE comme la prise en compte des intérêts de la société dans son ensemble, là où d'autres en parlent plutôt comme d'une inclusion des intérêts des parties prenantes (MacLagan ; 1998 ; Kouri et al., 1999 ; Gendron, 2002 ; Barnett 2007). Finalement, certaines définitions soulignent le lien entre RSE et développement durable (WBCSD, 1999 ; ISO 26000, 2010 ; Aguinis, 2011). La RSE évolue avec le temps, certains parlent même de RSE2.0 (Visser, 2010 ; Laville et al., 2017) basée sur le concept de création de valeur partagée de Porter et Kramer (2011) qui s'explique comme un modèle de création de valeur économique créant de la valeur sociétale. De ces différentes définitions, nous retiendrons que la RSE est le comportement d'une organisation qui prend en compte les intérêts de la société dans son ensemble (dans une démarche volontaire ou par une obligation envers la société), en particulier de ses parties prenantes, et qui contribue de cette manière au développement durable.

1.2 Les SDGs, un agenda pour 2030

Tout au long de ce travail, nous utiliserons, majoritairement, le terme SDGs qui signifie Sustainable Development Goals, que nous traduisons en français par ODDs, Objectifs de Développement Durable. En effet, SDGs est plus courant, et par conséquent plus parlant pour beaucoup dans le monde anglicisé d'aujourd'hui.

1.2.1 Des objectifs pour un développement durable

Notre société fait face à des challenges économiques, sociaux et environnementaux importants (WBCSD et al., 2015) : un changement climatique dont les conséquences sont de plus en plus palpables, des inégalités de plus en plus fortes, une population vieillissante, de plus en plus de jeunes au chômage, etc. et la liste est longue. (European Commission, 2016). Ces challenges mondiaux se manifestent à différents niveaux (global, national, régional et local) et demandent une réponse proportionnée : les SDGs (Candido et al., 2018 ; WBCSD et al., 2015).

Le 25 septembre 2015, lors de la 70^{ème} session de l'Assemblée Générale des Nations Unies, les leaders des 193 pays membres s'engagent à agir ensemble face à ces enjeux globaux. Ils mettent en place l'**Agenda 2030 pour le Développement Durable** avec comme plan d'action principal les **Sustainable Développement Goals (SDGs)** (Nations unies, 2015a). Ces SDGs sont le fruit d'un travail de négociation de 3 ans, avec différentes parties prenantes, en amont de cette session (PwC, 2016). Parmi les acteurs du secteur privé consultés, Pinget (2014) en identifie 55, dont 11 du secteur minier, pétrole et gaz, 5 du secteur des produits alimentaires et des boissons, et 4 de la télécommunication. Les SDGs sont 17 objectifs, à l'horizon 2030, qui

définissent des priorités globales pour un développement durable répondant aux challenges environnementaux, sociaux et économiques actuels (United Nations, 2015).



Figure 1 - Les 17 SDGs des Nations unies

(Nations Unies, s.d.) Consulté sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/news/communications-material/>

Ces objectifs sont accompagnés de 169 sous-objectifs (cibles) ainsi que par des propositions de moyens d'action (Laurent et al., 2020). En outre, les Nations unies ont mis en place 232 indicateurs pour permettre aux membres d'estimer leur progrès (Commission de statistique des Nations unies, 2017). En combinant les différents éléments rassemblés dans la littérature, un portrait des caractéristiques principales de SDGs peut être dressé. Les SDGs sont universels, qualitatifs ainsi que quantitatifs, interconnectés, inclusifs et participatifs. (WBCSD et al., 2015 ; European Commission, 2016 ; Scott & McGill, 2018 ; Elsen & Bekx, 2018 ; Laurent et al., 2020).

Dans ce contexte, le concept de *Triple Bottom Line* a été élargi pour répondre aux problématiques abordées par l'Agenda 2030. L'ONU, avec les SDGs, considère non plus trois piliers mais cinq : les personnes, la planète, la prospérité, la paix et les partenariats (Candido et al., 2018; Rasmussen & Brown, 2019). On constate que le profit a été remplacé par le concept plus large de prospérité afin de souligner l'importance des bénéfices sociétaux. La société Joker² ajoute un sixième pilier : le plaisir. Le plaisir serait un facteur capital à tout succès (Elsen & Bekx, 2018). Ces 5 piliers, appelés les 5Ps, sont souvent utilisés pour classer les SDGs en sous-groupes. Néanmoins, on remarque que le classement, selon les 5P's dans le livre *En route vers l'entreprise durable* (Elsen & Bekx, 2018) n'est pas le même que celui proposé par The

² Agence de voyage promouvant le tourisme durable.

Shift³, lors d'un workshop « ABC des SDG's » (Laurent et al., 2020). Cette comparaison indique qu'il n'y a pas de classement exact vu le caractère interconnecté et global des SDGs.

Concernant, la mission des SDGs, elle peut être définie selon les 5P's sur base des différentes littératures rassemblées dans le cadre de ce travail. Il s'agit d'offrir aux **personnes** une vie digne et égalitaire pour tous, dans le respect des limites de notre **planète**, grâce à la création de sociétés **prospères et pacifiques**, ainsi que des **partenariats** mondiaux solides et nombreux. (Laurent et al., 2020 ; European Commission, 2016 ; WBCSD et al., 201 ; Elsen & Bekx, 2018 ; PwC, 2016 ; Globescan, 2016 ; Candida et al., 2018).

Les SDGs sont la continuité des objectifs du millénaire, *Millenium Development Goals (MDGs)* en anglais, créés en 2000 par les Nations unies (Sachs, 2012). Ces derniers, au nombre de huit, agissaient principalement sur l'éradication de la pauvreté dans le pays en voie de développement. Les SDGs vont plus loin en n'agissant non plus seulement sur le développement mais aussi sur la durabilité (Elsen & Bekx, 2018). Ces derniers ont un champ d'action plus large et sont plus complets en terme d'acteurs responsables (Laurent et al., 2020 ; Agarwal et al., 2017 ; PwC, 2016). Globescan démontre lors d'une enquête, que les SDGs provoquent plus d'engouement au sein de la population que ses prédécesseurs MDGs (2016).

La question de priorisation de ces objectifs est récurrente et sera abordée à l'échelle de l'entreprise par la suite (cfr 2.3.2). Concernant une priorisation plus globale, une représentation pyramidale est présentée par Sustenuto⁴. La base de la pyramide, la protection de la biosphère, est primordiale parce qu'elle est une condition sine qua non de la survie de la société (SDG6, 13, 14, 15). Ensuite, une fois qu'une société résiliente existe (SDG1, 2, 3, 4, 5, 7, 11, 16), les enjeux économiques pourront réellement être pris en considération (SDG 8, 9, 10, 12) (Laurent et al., 2020). Sustenuto estime que la clé pour atteindre tous les niveaux de la pyramide est le partenariat, c'est-à-dire la collaboration, la participation et l'entraide entre tous les acteurs (SDG 17).

³ The Shift est une plateforme belge rassemblant les organisations qui s'engagent pour une société et une économie plus durable. The Shift offre un soutien, un cadre et développe plusieurs projets pour aider ces organisations à contribuer à cette transition.

⁴ Cette organisation offre des coachings, des formations aux entreprises, pour le développement et l'application de la responsabilité sociétale.



Figure 2 - Pyramide des SDGs par Sustainuto

(Laurent et al., 2020). Présenté lors du workshop « ABC des SDGs » organisé par The Shift.

Ce n'est pas un hasard, si le dernier objectif du plan 2030, SDG17, est le **partenariat pour la réalisation des objectifs**. Au-delà d'un partenariat entre nations, il s'agit d'un agenda participatif qui doit résulter en une collaboration entre tous les différents acteurs: le secteur public, le secteur privé et la société civile (European Commission, 2016 ; WBCSD et al., 2015). Même si les gouvernements sont la cible première de ce plan, les SDGs doivent servir d'outil pour d'autres protagonistes comme les entreprises (European Commission, 2016 ; Bebbington & Unerman, 2018). En effet, les gouvernements doivent traduire les SDGs en plans d'actions nationales, lois et réglementations, en fonction des différentes réalités du pays (Biermann et al., 2017). Soumis à ces plans, lois et réglementations nationales, le secteur privé est, dès lors, considéré comme un secteur essentiel dans l'accomplissement des SDGs (WBCSD et al., 2015 ; Elsen & Bekx, 2018 ; Scheyvens, 2016).

1.2.2 Critiques des SDGs

Nous avons relevé deux inquiétudes dans la littérature relative aux SDGs: d'une part, des craintes quant à leur exécution et d'autre part, le soutien des SDGs à un néo-libéralisme contesté.

Tout d'abord, Khoeler (2015) craint que les cadres réglementaires pour l'implémentation des SDGs soient trop faibles. En l'absence de cadres réglementaires explicites, les SDGs pourront être utilisés pour renforcer la croissance des marchés avec finalement de faibles actions d'inclusion et de durabilité (Meagher, 2015). De plus, Moore (2015) s'inquiète de la difficulté de transposition de ces objectifs globaux en politiques nationales. En effet, il sera parfois difficile d'accorder ces priorités globales avec les priorités nationales et locales qui répondent

à d'autres réalités. Finalement, l'exécution des SDGs ne doit pas laisser de côté les différentes synergies et compensations possibles entre les différents objectifs (Gore, 2015).

Ensuite, certains remettent en question les SDGs pour leur soutien au système néo-libéral (Scheyvens et al., 2016). Murrey & Overton (2011) ou encore Fletcher (2012) décrivent le néo-libéralisme comme un système créateur d'inégalités et de mauvais résultats de développement. De son côté, Gosh soutient que le néo-libéralisme a finalement renforcé les inégalités de pouvoir entre les pays du nord et du Sud et s'interroge, dès lors, sur l'utilisation de tel idéologie pour la construction d'une société durable et égalitaire (Gosh, 2015). Weber explique que les SDGs privilégient les intérêts commerciaux aux besoins durables (2017). Selon Weber, les SDGs sont alignés avec les règles et régulations d'organismes comme l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et l'idée de ne 'laisser personne derrière' ⁵ est un moyen de faire un développement néo-libéral. En effet, le développement promu par les SDGs a une orientation très occidentale. Sardar (1999), explique : « *le développement continue de signifier ce qu'il a toujours signifié : un standard par lequel les pays occidentaux mesurent les pays non-occidentaux* ». Les SDGs ont une approche du développement assez contestée, promouvant un développement basé sur la croissance, malgré ses limites (Meadows, 1972 ; Gore, 2015 ; Blühdorn, 2017) ainsi que sur l'avènement de nouvelles technologies (Pingeot, 2014). De plus, la dominance de grandes multinationales occidentales et de secteurs particuliers (miniers, gaz, et pétrole) dans le panel des entreprises consultées pendant la conception des SDGs confirme ce penchant (Koehler, 2015 ; Scheyvens et al., 2016).

1.3 La situation en Belgique

Dans le classement mondial, *SDG Index and Dashboard Report 2019*, qui classe 162 pays en fonction de leur progression dans l'achèvement des SDGs, la Belgique est positionnée 16^{ème}, avec un score de 78,9 % de réalisation des SDGs. Le Danemark est en tête avec 85 % des SDGs atteints. Le rapport classifie les différents SDGs en 4 catégories, des plus aboutis au moins aboutis. Le classement belge est celui-ci :

- Objectif atteint : SDG 1,
- Objectifs en bonne voie : SDG 3, 5, 10, 11, 15 et 16,
- Objectifs avec challenges significatifs : SDG 2, 4, 7, et 9,

⁵ 'Leave no one behind' est une expression fréquemment utilisée par les Nations pour exprimer l'ambition des SDGs.

- Objectifs avec des challenges majeures : SDG 12, 13, et 14.

La Belgique doit encore fournir des efforts conséquents pour l'achèvement des SDGs afin de pouvoir prétendre à une réalisation des objectifs en 2030 (Sachs et al., 2019). Le site sdgs.be rassemble toute l'information à propos des actions belges sur les SDGs, que ce soient des initiatives du secteur public, privé ou encore des initiatives citoyennes. Il regroupe les politiques nationales, fédérales et régionales relatives au développement durable. Du point de vue National on y souligne l'article 7 bis de la constitution belge : « *Dans l'exercice de leurs compétences respectives, l'état fédéral, les communautés et les régions poursuivent les objectifs d'un développement durable, dans ses dimensions sociales, économiques et environnementales, en tenant compte de la solidarité entre les générations.* » (Const., art. 7bis.).

Les SDGs ont donc toute leur place dans les discussions fédérales et sont pris en compte par le Bureau fédéral du Plan. Ce dernier a publié, en 2019, un état des lieux de la progression de la Belgique quant aux objectifs belges relatifs aux SDGs. Ce rapport évalue 51 indicateurs (contre 34 en 2017), dont 22 ont une cible précise qui traduit l'ambition 2030 de ces indicateurs. On constate que si l'on projette les tendances actuelles à 2030, seulement 15 des 51 indicateurs atteindront leur objectif. (Buts et al., 2019)

Résultat	Évaluation de la tendance		Total
	Vers la cible	Dans la direction souhaitée	
FAVORABLE	 4	 11	15
INDETERMINÉ / IMPOSSIBLE	 1	 12	13
DÉFAVORABLE	 17	 6	23
Total	22	29	51

Tableau 1 - Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDGs: synthèse

(Buts et al., 2019). Tiré du rapport 2019 du Bureau Fédéral Plan, à l'adresse :

https://www.plan.be/uploaded/documents/201906250851350.REP_TFDD2019_11924_F.pdf

Un tableau résumant l'évolution de chacun de ces indicateurs est disponible dans ce rapport (Annexe 1, p.A1-A2). Celui-ci, confirme ce qui a été observé précédemment dans le *SDG Index and Dashboard Report 2019* : la Belgique a encore un long chemin à faire avant d'atteindre ces objectifs et d'importantes dispositions devront être mise en place, afin de respecter l'agenda 2030.

Conclusion

On ne peut plus fermer les yeux face aux limites de notre planète, il est temps d'agir de manière responsable pour assurer la prospérité des générations futures. D'ailleurs, depuis quelques années maintenant, la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) incite le monde de l'entreprise à répondre à ce challenge. L'agenda 2030, est un plan d'action des Nations unies basé sur la croissance et le développement durable. La Belgique travaille à l'achèvement de ces SDGs sur plusieurs fronts : fédéral, régional et local. Elle a encore du travail avant de pouvoir prétendre avoir atteint ses objectifs au niveau national mais elle se situe bien dans la classement du *SDG Index and Dashboard Report 2019* (16^{ième} sur 162 pays, avec un score de 78,9 %). Les SDGs ont, sans aucun doute, une position discutable vis-à-vis de la croissance. De plus, leur application ne se fait pas sans difficulté pour les états membres. Cependant, nous considérons qu'il s'agit d'un guide important pour la transition et nous basons notre travail sur l'impact positif qu'ils peuvent engendrer s'ils sont utilisés efficacement. Le chapitre suivant, expliquera plus en profondeur la relation, parfois difficile, entre les SDGs et le monde de l'entreprise.

Chapitre 2 : Les SDGs dans le monde de l'entreprise

*‘Il est maintenant temps de mobiliser l'ensemble du monde de l'entreprise comme jamais nous ne l'avons fait. Les objectifs de développement durable seront source d'amélioration de la conjoncture économique et développeront les marchés’*⁶ – Ban Ki-moon (UN, 2015)

Maintenant que nous avons définis les SDGs et leur raison d'être, nous allons explorer les liens existants entre ces SDGs et le monde de l'entreprise, avec un focus particulier sur la Belgique. Tout au long de ce chapitre, nous ferons référence à 4 enquêtes, qui nous permettront de supporter le contenu, vous retrouverez en annexe, les modalités de chacune de ces enquêtes (Annexe 2, p.A3-A4) :

- SDG Barometer Belgium 2018, Louvain School of Management et Antwerp Management School (Candido et al., 2018)
- CSR Monitor 2019 (Maison des tendances & Time4Society, 2019)
- Business and the SDG (WBCSD & DNV-GL, 2018)
- SDG Reporting Challenge 2018, PwC (Scott & McGill, 2018)

2.1 Les avantages de l'implémentation des SDGs

2.1.1 Le business case

Les SDGs, sont utilisés comme un outil de gestion stratégique, déterminants les buts et activités de l'entreprise (WBCSD et al., 2015). Ils apportent des avantages significatifs qu'ils soient financiers, de réputations, ou encore opérationnels. En effet, PwC déclare qu'un comportement durable, induit une performance supérieure, et offre un avantage compétitif par rapport aux modèles opérationnels traditionnels (2016). Quarante-cinq pour cent des entreprises dans l'enquête du World Business Council For Sustainable Development (WBCSD), affirment que, effectivement, une démarche durable a des impacts positifs sur l'entreprise.

Cette section est basée sur le *Business Case* présenté dans le **SDG Compass**, un guide pour l'intégration des SDGs en entreprise, résultant d'une collaboration entre le World Business Council For Sustainable Development (WBCSD), le Global Reporting Initiative (GRI) et le Global Compact des Nations Unies (2015). Le *Business Case* est divisé en 5 avantages : identification de nouvelles opportunités, création de valeurs partagées, renforcement des

⁶ Traduit de “Now it is time to mobilize the global business community as never before. Realizing the Sustainable Development Goals will improve the environment for doing business and building markets”.

relations avec les différentes parties prenantes, stabilisation des sociétés et des marchés, et finalement utilisation d'un langage commun autour d'un projet partagé.

Premièrement, les SDGs vont permettre aux entreprises **d'identifier des opportunités stratégiques importantes**. Déjà avant l'apparition des SDGs, en 2009, Gupta et Sharma, décrivaient la RSE comme une réponse aux nouveaux challenges et une source d'opportunités. Dans l'enquête du WBCSD, 42 % des répondants déclarent que les SDGs identifient et créent des nouvelles opportunités (WBCSD & DNV-GL, 2018). Celles-ci aboutissent même, parfois, à l'émergence de nouveaux marchés (Agarwal et al., 2017 ; WWF, 2017 ; Candido et al., 2018). Afin de répondre aux problématiques globales, l'entreprise doit ajuster ses modèles opérationnels traditionnels. Cette disruption va permettre à l'entreprise de se différencier de ses concurrents, et dès lors, acquérir un avantage compétitif (Kopel, 2009 ; Saeidi, 2015; Elsen & Bekx, 2018). L'avantage concurrentiel est d'ailleurs classé comme première raison d'implémentation d'initiatives durables dans l'entreprise par Chakravorti et al., (2014), suite à leur enquête auprès de 40 large organisations.

Deuxièmement, en incluant les SDGs dans sa stratégie, l'entreprise est une actrice de **création de valeurs partagées**. Au niveau global, le rapport *Better Business, Better World* parle d'un potentiel de milliers de milliards de dollars lié à la croissance résultant de l'accomplissement des SDGs (Business and Sustainable Development Commission, 2017). L'organisation en implémentant les SDGs répond à la demande croissante de produits et services durables (Elsen & Bekx, 2018; Badii, 2019), particulièrement présent chez les nouvelles générations (WBCSD et al., 2015). Les organisations interrogées par Chakravorti et al (2014) soulignent également une captation de revenu à la suite des pratiques durables. En effet, l'aspect financier est capital pour convaincre le secteur privé d'implémenter les SDGs (Scott & McGill, 2018). Un bon nombre d'auteurs ont démontré le lien positif entre performance durable et performance financière (Vermeir and Friedrich, 2006 ; Steger, 2004 ; Weber, 2008). Certains soulignent le lien plus spécifique entre management environnemental et performance économique (Hart, 1995 ; Klassen and McLaughlin, 1996 ; Schaltegger & Figge ; 2020). Orlitzky et al., (2003) ont compilé plus de 52 études sur le rapport entre la performance de durabilité de l'entreprise et sa performance financière. Ils ont conclu qu'il existe bien un lien significatif positif entre les deux. Ils ont découvert deux tendances : la dimension sociale qui a un impact positif plus marqué que la dimension environnementale, et la RSE qui a plus d'impact sur la performance comptable que boursière. Certains, cependant, critiquent les méthodologies de ces études et déclarent que les résultats ne peuvent pas être réellement fiables car certains facteurs ne sont pas pris en

compte dans ces études (Wood & Jones, 1995 ; Rowley & Berman, 2000 ; Margolis & Walsh, 2003).

Aujourd'hui, un nombre croissant d'investisseurs pousse pour des organisations plus responsables et transparentes (Alwert et al., 2009 ; Arvidsson, 2011 ; Holland and Johanson, 2003; Scott & McGill, 2018). Par conséquent, les pratiques durables augmentent l'attractivité pour ces investisseurs et offrent une facilité d'accès à des moyens de financement additionnels, ainsi qu'à des taux d'intérêt plus avantageux (WWF, 2017; PwC, 2016; Elsen & Bekx, 2018).

Un autre avantage des pratiques durables, comparées aux stratégies traditionnelles, est l'accès plus facile aux permis d'exploitations (WBCSD, 2013; WBCSD et al., 2015; PwC, 2016; Agarwal et al., 2017; WBCSD & DNV-GL, 2018).

Pour finir, les risques opérationnels sont réduits par un renforcement de la chaîne logistique (Chakravorti et al., 2014). En effet, mesurer son impact socio-économique, comme demandé par les SDGs aide les entreprises à prédire la loyauté, la stabilité et la capacité de croissance de leurs différents partenaires dont leurs fournisseurs et distributeurs (WBCSD, 2013).

Le troisième point est l'amélioration **des relations avec les parties prenantes**. Tout d'abord, l'intégration des SDGs installe un climat de confiance entre l'entreprise et ses clients. Celui-ci réduit considérablement le risque de réputation, c'est-à-dire le risque d'impact négatif sur l'image de l'entreprise (Elsen & Beckx, 2018 ; WVCSD et al., 2015 ; WWF, 2017 ; Candido et al., 2018). Risque de réputation qui est d'ailleurs la deuxième raison la plus évoquée dans l'enquête de Chakravorti et al. (2014). Plusieurs études ont démontré un lien positif important entre la réputation et la performance de l'organisation (Black et al., 2000 ; Robert et Dowling, 2002 ; Shamsie, 2003).

De plus, la gestion des ressources humaines de tels entreprises est facilitée par une plus grande motivation de la part des employés (Skudiene, & Auruskeviciene, 2012 ; Khan et al., 2013) entraînant une productivité à la hausse, un taux de rétention des employés plus élevés ainsi qu'une attraction des jeunes talents soucieux des problématiques actuelles (Elsen & Bekx, 2018 ; Chaudhary, 2018).

En outre, les pratiques de développements durables ont un potentiel de création de millions de jobs dans le monde entier annonce la *Business Commission on Sustainable Development* (2017).

Ensuite, un autre aspect important de l'avantage relationnel est l'amélioration de la relation

secteur privé- secteur public. Dans la 19^{ème} enquête annuelle globale des CEOs, de PwC, 69 % des CEOs interrogés affirmaient que les décisions, les régulations et législations émanant du gouvernement ont un impact significatif sur le stratégie de l'entreprise (2016). Pour assurer un avancement dans l'achèvement des SDGs, le monde politique est en mouvement constant. L'implémentation d'une stratégie intégrant les SDGs permet à l'entreprise de toujours avoir un pas d'avance sur l'implémentation de nouvelles régulations visées à promouvoir un business plus durable (WBCSD, 2013 ; PwC, 2016 ; Agarwal et al., 2017 ; Kurniawan & Indriati ; 2017). C'est ainsi que l'organisation pourra construire un modèle opérationnel résilient (WBCSD et al., 2015) ainsi qu'une relation forte avec le secteur public (Candido et al., 2018). En effet, l'enquête du WBCSD et DNV-GL constate que 41 % des organisations interrogées reconnaissent être plus résilientes au changement de régulations grâce à de tels stratégies (2018).

Le quatrième argument est la **stabilisation des sociétés et des marchés** : « *Le business ne peut pas survivre dans une société qui s'effondre*⁷ » (WBCSD et al., 2015, p. 9). En d'autres mots, la prospérité à long-terme de la société est essentielle pour assurer la continuité des activités économiques (WWF, 2017). Le lien entre l'environnement socio-économique et les actions de l'entreprise est bilatéral. D'une part, l'environnement socio-économique a des impacts importants sur les pratiques du monde de l'entreprise. D'autre part, les actions de l'entreprise impactent de manière significative l'environnement socio-économique dans lequel elle opère (WBCSD, 2013). Agir sur les SDGs c'est réduire la pauvreté, améliorer l'éducation, diminuer les inégalités de genre et permettre l'émancipation de la femme. Toutes ces actions vont inévitablement avoir un impact positif sur la stabilité de la société. De ce fait, de nouveaux marchés vont émerger, constitués de femmes émancipées et éduquées, autrefois délaissées, de jeunes instruits grâce à une plus grande facilité d'accès à l'éducation, de personnes jadis mises à l'écart de la société et maintenant réintégrées, etc. Ce sont à la fois de nouveaux consommateurs et de nouveaux acteurs de la société (WBCSD et al., 2015). En effet, Chakravorti et al. (2014) explique que les marchés émergents vont connaître une croissance de 58 % de leur PIB entre 2010 et 2015, pour seulement 32 % pour les économies du G7. Cet argument rend discutable la réelle motivation des entreprises et leur engagement au respect des limites planétaires (Scheyvens et al., 2016) (cfr 1.1.2).

⁷ Traduction de l'anglais: "*Business cannot succeed in societies that fail*"

Le dernier argument est celui du **langage commun autour d'un projet partagé** mondialement. Dorénavant, il s'agit de s'attaquer aux problèmes globaux en demandant des réponses globales (WBCSD et al., 2015; Demaio & Rockström; 2015). Pour cela, il faut parler le même langage et c'est là un des plus grand avantage des SDGs : quels sont nos objectifs, quels indicateurs utilisés, par quels moyens, etc. Ces questions sont les mêmes partout autour du globe et un dialogue international est essentiel.

Et en Belgique ...

En Belgique, on constate que les 2 principaux facteurs conduisant à l'utilisation des SDGs sont la réputation et l'apparition d'opportunités de marchés (Candido et al., 2018). La réputation n'est pas étonnante étant donné qu'un quart des organisations considère la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) comme un moyen de redorer son image (Maison des tendances & Time4Society, 2019).

Exhibit 5. SDG driving forces

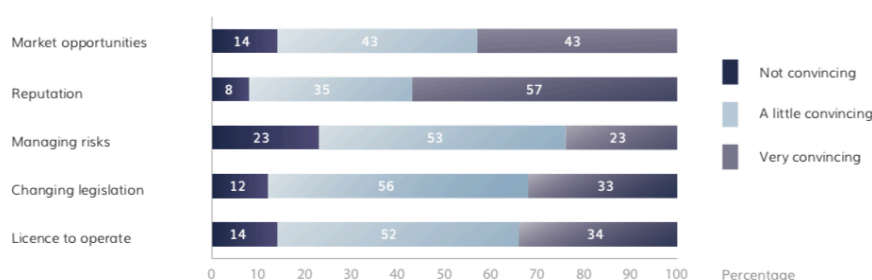


Figure 3 - Les motivations à l'implémentation des SDGs dans la stratégie.

(Candido et al., 2018) Ce graphique provient du SDG Barometer Belgium 2018, conduit par la Louvain School of management et l'Antwerp Management School. La traduction des moteurs à gauche du graphique sont dans l'ordre : opportunités de marché, réputation, management des risques, législation changeante, licence. Ils sont classés en trois catégories : pas convaincu, un peu convaincu, très convaincu.

Selon le SDG Barometer Belge 2018, il existe plusieurs raisons d'intégrer les SDGs. On parle principalement de leurs effets bénéfiques, affirmés par 53% des organisations belges, mais sont cités également leurs réponses à des challenges globaux, le caractère limité des ressources planétaires et l'avantage d'une structure commune globale

2.1.2 Pression internes et externes

Au-delà du business case, qui explique pourquoi les entreprises bénéficient d'une stratégie SDGs, leur adoption présente un avantage assez significatif qui est d'offrir une réponse cohérente face à des pressions croissantes (Kassinis & Vafeas ; 2006). En effet, peu peuvent encore dire aujourd'hui que le monde de l'entreprise n'a pas un rôle à jouer dans cette lutte vers un avenir plus durable. L'ancien secrétaire général de l'ONU, Ban Ki-moon est le premier à

l'affirmer : « *Le monde de l'entreprise est un partenaire vital dans l'achèvement des objectifs de développement durable.* » (WBCSD et al., 2015, p.4) Une transformation des modèles opérationnels traditionnels vers des modèles durables est considérée par beaucoup comme essentielle (WBCSD, 2013 ; WBCSD et al., 2015 ; PwC, 2016 ; Agarwal et al., 2017 ; Schaltegger et al., 2012).

Les 193 membres signataires de l'agenda 2030 se sont d'ailleurs engagés à impliquer le monde de l'entreprise dans leurs démarches par l'article 67, de la résolution adoptée par les Nations Unies (Annexe 3, p.A4) dont voici un extrait « *Nous engageons toutes les entreprises à appliquer leur créativité et leur volonté d'innovation à la solution des problèmes du développement durable.* » (Nations Unies, 2015a) . Cette implication du monde de l'entreprise est également présente dans la rédaction des SDGs, avec la cible 12 .6. En effet cette cible du SDG 12, établir des modes de consommation et de production durable, s'exprime comme ceci : « *Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité.* » (Nations Unies, 2015b)

Cet engagement pris par les 193 pays membres de l'ONU est donc une pression externe constante sur le monde économique qui se doit d'assumer son rôle dans cette transition.

Cependant, les pressions externes sont plus diverses que la pression gouvernementale pour l'achèvement national et international des objectifs. Nous citerons ici quelques autres exemples d'acteurs de pressions externes comme les ONGs et les associations de citoyens (Agarwal et al., 2017 ; WBCSD & DNV-GL, 2018), mais aussi les consommateurs par leur comportement d'achat ou par leur rassemblement en groupe de consommateurs, les investisseurs qui réclament plus de transparence, etc. (PwC, 2016 ; Scott & McGill, 2018)

Il est important de souligner que l'entreprise est aussi soumise à des pressions internes. Comme expliqué dans la section précédente sur le business case des SDGs, les employés, à différents niveaux hiérarchiques, sont une grande source de pression pour l'adoption de pratiques durables. En effet, ils supporteront leur compagnie, y resteront plus longtemps et seront plus productifs si celle-ci agit de manière responsable (PwC, 2016 ; Agarwal et al., 2017 ; Chaudhary, 2018 ; Skudiene, & Aurskeviciene, 2012 ; Khan et al., 2013).

2.2 Les limites à l'implémentation des SDGs en entreprise

Dans cette section, nous allons explorer les limites, les freins à l'implémentation des SDGs dans le monde de l'entreprise. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive, mais plutôt certaines des plus régulièrement cités dans la littérature.

Tout d'abord, selon l'enquête réalisée par WBCSD et DNV-GL, le plus gros frein à l'intégration des SDGs dans la stratégie est le **manque de connaissance et de compréhension** du 'Business Case'. Certains ont peur du changement et refusent les bénéfices des SDGs. Pour beaucoup, la sécurité reste encore le modèle 'Business as usual', c'est-à-dire l'utilisation de modèles traditionnels. (WBCSD & DNV-GL, 2018).

Ensuite, actuellement, l'agenda 2030 est géré majoritairement par certains départements de l'entreprise. Le challenge est de **l'intégrer au sein des autres fonctions stratégiques** (WBCSD & DNV-GL, 2018). Une véritable culture de transition à travers toute l'entreprise est nécessaire pour assurer l'efficacité des actions (Svendsen, 2019). Comme expliqué par Schneider et al., en 1996, pour tout changement organisationnel efficace un changement culturel est requis.

Troisièmement, pour certains secteurs, comme par exemple le secteur pétrolier, les SDGs **remettent en cause l'activité principale de l'entreprise**. Il est clair que pour ce type d'entreprise, la quête du profit devient alors fortement contradictoire avec l'intégration des SDGs. Un travail sur les SDGs implique, dans ce cas, une entière remise en question de la raison d'être de l'entreprise. C'est un gros risque, que peu sont prêt à prendre (Agarwal et al., 2017).

La limitation suivante est relative au **caractère parfois imprécis** des SDGs (Block, 2018 ; Biermann, 2017). Biermann (2017) explique que trop d'espace est laissé à l'interprétation dans l'application des SDGs. En effet, la complexité des problématiques abordées par les SDGs implique que certaines solutions proposées sont parfois contestées quant à leur caractères éthique, leurs réelles efficacités, et même leurs impacts négatifs sur d'autres SDGs. Des débats sur la manière d'atteindre ses SDGs sont constants et nombreux. Il est parfois peu aisé d'en tirer le vrai du faux. Il semble, alors difficile pour les entreprises d'adopter 'la bonne solution'. L'exemple du nucléaire ou encore des OGM est donné par Block dans son article '*Pitfalls of the SDGs*' (2018).

Ensuite, certaines organisations dans leur tentative d'intégration se heurtent au **caractère non mesurable** de certains SDGs. Cette difficulté à mesurer les impacts pour certains SDGs rend la traduction des objectifs en actions concrètes laborieuses. De plus, l'entreprise a tendance à

se concentrer sur des SDGs, et des cibles facilement mesurables, en mettant de côté celles moins mesurables pourtant importantes (Block, 2018 ; Svendsen, 2019).

Svendsen (2019) évoque également le **manque de temps**, en particulier pour les petites entreprises (Crals, & Vereeck ; 2005) et le **manque de ressources**. Il est vrai que la mise en place d'actions implique généralement des changements importants dans l'entreprise et des ressources doivent y être consacrées. Sans oublier l'apport de ressources supplémentaires pour assurer la mesure des impacts de ces actions et en assurer la bonne communication. Ces ressources ne sont alors plus consacrées aux opérations traditionnelles, primordiales au bon fonctionnement de l'entreprise, et certaines entreprises ne peuvent simplement pas l'assumer (2019).

Un autre frein à l'implémentation des SDGs est le **mode de gouvernance de l'entreprise**, sa forme légale, sa structure. En effet, pour certaines entreprises le changement est assez difficile lorsque les différentes étapes requises pour tout changement, sont nombreuses et laborieuses. (Svendsen, 2019).

Pour finir, le système économique capitaliste tel qu'il est encore aujourd'hui, récompense toujours la maximisation des profits à court-terme (Scheyvens, 2016). Pourtant, cette philosophie est en contradiction directe avec les idées de résilience, d'investissement et de croissance à long-terme qui dictent les pratiques de développement durable (Scheyvens, 2016; Agarwal et al., 2017).

Et en Belgique ...

Concernant les freins à l'implémentation de pratiques RSE en Belgique, le **manque de ressources** est en est le principal : par exemple le manque de budget pour 66 % des grandes entreprises et 54 % des PME ou encore le manque de temps pour 37 % des grandes entreprises et 53 % des PME (Maison des tendances & Time4Society, 2019).

Tableau 2 - Obstacles en matière de RSE

(Maison des tendances & Time4Society, 2019). Tiré du CSR Monitor 2019, à l'adresse https://gallery.mailchimp.com/15cb29c8ff86c3ed066e65132/files/0dbe440e-460d-4485-86b4-1532d6fd49a9/CSR_Monitor_2019_FR_.pdf

	PME	Grandes entreprises
Peu de budget pour les activités RSE	54%	66%
Peu de temps pour les activités RSE	53%	37%
Lois et réglementations	39%	32%
Ne pas savoir comment mettre en pratique la RSE	26%	22%
Manque d'intérêt	17%	25%

Pourcentage de répondants ayant choisi dans son top 3

Nous relevons encore deux freins importants pour les SDGs en Belgique : le **manque d'attention** de la part des parties prenantes internes (employés, investisseurs, directeurs), et **la perception que les SDGs ne sont pas un avantage** pour l'entreprise. Ces derniers naissent du manque de compréhension et de connaissance expliqués ci-dessus (Candido et al., 2018).

2.3 Tendances générales dans le monde de l'entreprise

Afin de passer en revue les tendances actuelles à l'intégration des SDGs dans le monde de l'entreprise, nous diviserons la stratégie d'implémentation en 5 étapes, tirées du SDG Compass : comprendre les SDGs, définir les priorités, définir les objectifs, intégrer les SDGs dans la stratégie, et finalement communiquer. Pour chacune de ces étapes, nous aborderons les différentes recommandations, ce qui est réellement fait et pour finir les critiques concernant les pratiques courantes en entreprise (WBCSD et al., 2015). Il est important de préciser que la mise en œuvre des SDGs n'est pas unique et que chaque entreprise va s'approprier, à sa manière, ces 5 étapes en fonction de ses besoins et ressources (Elsen & Bekx, 2018).

2.3.1 Comprendre les SDGs

La première étape, pour toute entreprise qui cherche à intégrer les SDGs dans sa stratégie est de se familiariser avec ceux-ci afin d'en comprendre les opportunités, mais aussi les responsabilités. Cette première étape est essentielle. Sans celle-ci les étapes suivantes ne peuvent être complétées avec succès (WBCSD et al., 2015). Selon l'enquête effectuée par WBCSD, 24 % des répondants sont encore bloqués à cette étape de prise d'informations. (WBCSD & DNV-GL, 2018).

Et en Belgique ...

On constate dans le CSR Monitor 2019, que 71 % des PME et 77 % des grandes entreprises interrogées ont déjà entendu parler des SDGs. Seulement la moitié d'entre elles agissent (Maison des tendances & Time4Society, 2019). Ce qui se rapproche des chiffres présentés par le baromètre, avec 36 % des répondants qui sont conscients et qui agissent sur les SDGs et 13% qui n'en n'ont jamais entendu parler (Candido et al., 2018).

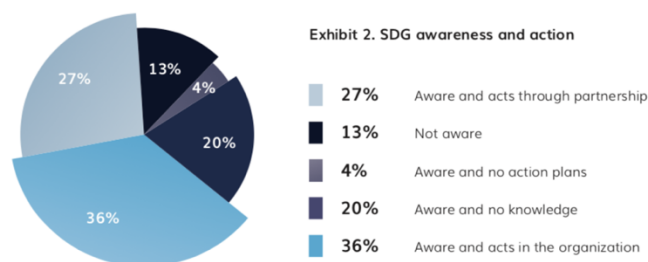


Figure 4 – Représentation de la connaissance des SDGs et leurs actions.

(Candido et al., 2018) Ce graphique provient du SDG Barometer Belgium 2018 , conduit par la Louvain School of management et l'Antwerp Management School. Les traductions des propositions sont dans l'ordre : conscient et action à travers des partenariats, pas conscient, conscient et pas de plan d'action, conscient et sans connaissance, conscient et action dans l'organisation.

2.3.2 Définir des priorités

Cette étape est cruciale. Elle a pour but d'établir des liens concrets, significatifs et matériels entre les activités de l'entreprises et les 17 SDGs. C'est sur ces liens que l'entreprise pourra agir. (Laurent et al., 2020).

La première étape est donc une évaluation des impacts des opérations de l'entreprise, qu'ils soient positifs ou négatifs (PwC, 2016; Scott & McGill, 2018), réels ou potentiels (WBCSD et al., 2015), directement ou indirectement liés (Laurent et al., 2020). Le but de cette première évaluation est d'identifier où l'entreprise peut agir pour augmenter ses impacts positifs ou diminuer ses impacts négatifs (WBCSD et al., 2015). On constate, que dans la pratique, une majorité des firmes identifie leurs impacts positifs (69 %), en revanche très peu identifient leurs impacts négatifs (37 %), pourtant essentiel à une cartographie complète des impacts (WBCSD & DNV-GL, 2018). Prendre en compte tous les impacts des actions de la compagnie, cela signifie aussi toute la chaîne logistique (PwC, 2016). Afin d'entreprendre une évaluation la plus complète possible, une analyse du cycle de vie du produit peut être faite, du berceau à la tombe, des matières premières à la fin de vie du produit, en passant par les différents fournisseurs, distributeurs, etc. Il a été constaté que seul 37 % des entreprises optent pour une cartographie entière des impacts de toute la chaîne logistique (WBCSD & DNV-GL, 2018). Un exemple d'une telle cartographie est donné dans le SDG Compass (Annexe 4, p.A5). Le **modèle logique** est souvent utilisé (McLaughlin et al., 1999). Il fait le lien entre les ressources de base (inputs), les opérations de l'entreprise (activities), le produit ou le service qui en résulte (outputs), les conséquences directes de ce produit ou ce service (outcomes) et finalement l'impact est défini comme les changements à long-terme causés par ces outcomes (WBCSD, 2013).

Sur base de la cartographie des impacts, l'entreprise va choisir ses SDGs prioritaires (WBCSD et al., 2015; Scott & McGill, 2018). Agir sur tous les SDGs, n'est pas une pratique courante, seulement 1 % affirme s'attaquer à l'ensemble des SDGs (PwC, 2016). Pourtant, juste avant le lancement des SDGs, PwC déclarait que les SDGs devaient être adoptés entièrement, et que les organisations devraient évaluer ses impacts sur tous les 17 SDGs, pour être cohérent avec la raison d'être, la vision inclusive des SDGs (Preston & Scott, 2015). Les résultats du SDG Reporting Challenge 2018 montrent que la moitié des entreprises interrogées ont défini des SDGs prioritaires (Scott & McGill, 2018). Selon l'enquête WBCSD, 29 % se concentrent sur moins de 5 SDGs, 58 % entre 5 et 10, et 13 % seulement affirment agir sur plus de 10 (WBCSD, 2018). Les SDGs les plus récurrents sont SDG8, SDG12 et SDG13. Selon PwC, cette récurrence est la preuve d'une tendance : les entreprises feraient une analyse superficielle de ces SDGs. En effet, lors d'une telle analyse, ces trois SDGs paraissent plus évidents (Scott & McGill, 2018). WBCSD apporte une autre preuve du caractère superficiel de l'analyse : seulement 36 % des compagnies utilisent les sous-objectifs afin de déterminer leurs priorités (WBCSD, 2018). Ces sous-objectifs sont pourtant importants pour une compréhension complète de l'implication du SDG (Laurent et al., 2020).

Et en Belgique ...

Grâce au Baromètre Belge des SDGs, nous avons accès à des chiffres belges concernant la priorisation des SDGs. La tendance générale se confirme avec 80 % des répondants donnant la priorité à quelques SDGs. Quinze pour cent affirment agir sur tous les SDGs, ce qui est plus important que dans l'enquête globale de PwC. Et pour finir, 5 % ont choisi un seul SDG sur lequel agir (Candido et al., 2018).

2.3.3 Définir des objectifs

Sur base des deux étapes précédentes, afin de maximiser son action sur les SDGs, il est important de mettre en place des objectifs spécifiques, mesurables, ambitieux, et mesurés dans le temps (SMART) (University of California, 2017), abordant des actions environnementales, sociales et économiques. (WBCSD et al., 2015). L'utilisation d'indicateurs de performances permet aux objectifs d'être monitorés et communiqués plus facilement (WBCSD et al., 2015). L'utilisation de ces indicateurs sera développée dans le chapitre 3.

L'approche outside-in

Adopter des objectifs relatifs aux besoins réels d'actions est essentiel dans l'approche SDGs. Répondre aux défis globaux demande un changement radical des modèles opérationnels. L'approche 'inside-out' (WBCSD et al., 2015), c'est fixer ses objectifs en fonction de ses performances actuelles, des tendances basées sur un scénario constant dans les opérations de l'entreprise et résultant d'une analyse comparative avec ces compétiteurs directs. Celle-ci n'est plus suffisante. C'est pourquoi un changement de perspectives est primordial, pour assurer une transition vers l'approche appelée 'outside-in'. Dans ce cas, les défis sociaux et environnementaux sont au centre de la réflexion stratégique (Dyllick & Muff, 2016). Cela signifie que les objectifs sont fixés sur base des besoins réels et actuels de la société, sur base de données scientifiques et d'une analyse des problématiques auquel l'entreprise pourrait répondre (WBCSD et al., 2015). La question stratégique doit changer de « Avec nos opérations actuelles, quels impacts peut-on avoir ? » à « A quels problèmes voulons-nous apporter une solution, et comment ? ».

Cherry-Picking et méthode du Caméléon

Les risques d'abus sont élevés à cette étape de définition des objectifs. De manière générale, comme souligné précédemment, l'approche superficielle des SDGs (Agarwal et al., 2017) qui exprime une approche trop légère, où l'organisation ne prend pas le temps d'évaluer ses impacts en profondeur ni d'investiguer les cibles des SDGs (Scott & McGill, 2018). Lorsqu'on voit des entreprises comme Coca-cola ou Monsanto s'approprier ces SDGs, des questions éthiques se posent (Block, 2018). Une approche trop superficielle amène 2 types de comportements opportunistes. Tout d'abord, le '**cherry-picking**', qui signifie que l'entreprise va uniquement se concentrer sur des actions qui la conduisent au profit et à la croissance, en laissant de côté toutes possibilités d'initiatives plus risquées et challengeantes, avec pourtant un impact final souvent plus conséquent (Preston & Scott, 2015; Agarwal et al., 2017). Le second comportement est ce que l'on appelle la **technique du caméléon** ou encore de l'arc-en-ciel. Il s'agit alors pour l'entreprise de colorier les initiatives déjà existantes avec les SDGs (Candido et al., 2020; Laurent et al., 2020). C'est à dire ne pas s'engager dans une démarche de reconstruction stratégique, mais tout simplement lier les actions déjà existantes aux SDGs (Scott & McGill, 2018). On constate que 47 % des entreprises identifient les objectifs déjà existants et les lient aux SDGs sans entreprendre de travail de réflexion supplémentaire (WBCSD, 2018).

2.3.4 Intégrer les SDGs

Lorsque les objectifs sont correctement définis, le plus dur reste encore à faire, implémenter la stratégie SDGs et en faire un guide pour tous. Le support du CEOs et du conseil d'administration est une composante indispensable pour tout changement organisationnel (WBCSD et al., 2015; PwC, 2016; Scott & McGill, 2018). Ils représentent l'entreprise vis-à-vis des acteurs extérieurs et sont des guides à l'intérieur de l'organisation pour tous leurs employés. Certains dirigeants d'aujourd'hui sont conscients du changement de mentalité nécessaire mais encore beaucoup d'efforts restent à faire (Scott & McGill, 2018). En effet, 19 % des CEOs mentionnent les SDGs dans leur déclaration annuelle (PwC, 2018). Les leaders doivent être ambitieux, oser l'innovation et soutenir une culture d'entreprise durable (Agarwal et al., 2017). Chaque département a un rôle à jouer (PwC, 2016). Les SDGs doivent être compris et assimilés par tous, travailler sur les SDGs doit devenir naturel au sein de toutes les différentes fonctions de l'organisation. La définition du succès doit intrinsèquement être liée à l'achèvement des SDGs (WBCSD et al., 2015). Dans un souci d'efficacité, les objectifs de durabilité doivent faire partie intégrante de la stratégie de l'entreprise et pas seulement être considérés comme un problème séparé (Agarwal et al., 2017; Scott & McGill, 2018). On constate que seulement 41 % des entreprises interrogées intègrent les SDGs au cœur de leur stratégie (WBCSD, 2018). Nous finirons cette section par une citation de Mark Malloch-Brown, le président du WBCSD : *« Il y a une réelle différence entre ceux qui tentent d'intégrer le développement durable au cœur de leur stratégie et ceux qui le voit toujours comme un plus. »*⁸(Agarwal et al., 2017, p.10).

Et en Belgique ...

Concernant la Belgique, on constate qu'une bonne moitié des organisations incluent la RSE au cœur de leur stratégie : 55 % pour les PME et 66 % pour les grandes entreprises (Maison des tendances & Time4Society, 2019). Le baromètre belge des SDGs établit les différentes relations entre les SDGs et la stratégie RSE de l'organisation. Une grosse majorité, presque 90% construisent leur stratégie SDGs sur base de leur stratégie RSE étant donné leurs fortes similitudes. Seulement 4 %, ont remplacé leur stratégie RSE en stratégie SDG (Candido et al., 2018).

⁸ Traduit de l'anglais: There's also a realm of difference (between) those who are trying to make sustainability part of their core business strategy and those who still see it as an "add-on".

2.3.5 Communiquer

Ces dernières années, différentes parties prenantes (investisseurs, clients, régulateurs, ..) ont exercé une pression, toujours grandissante, pour une communication transparente, honnête et continue de la part du secteur privé (WBCSD et al., 2015; WBCSD, 2018; Scott & McGill, 2018). En signant l'Agenda 2030, les membres de l'ONU se sont engagés à communiquer régulièrement à propos de leur avancement, et le monde de l'entreprise ne fait pas exception. En effet, la cible 12.6 demande aux entreprises d'intégrer des informations liées au développement durable dans leur système de *reporting* (Nations Unies, 2015b). Cependant, on observe, un écart important entre l'engagement envers les SDGs et le succès de communication à propos de ces progrès (Scott & McGill, 2018). Selon l'enquête de PwC, en 2018, une majorité, 72 %, des organisations utilisent les SDGs dans leurs opérations de reporting (Scott & McGill, 2018). L'enquête de WBCSD présente un résultat moins optimiste avec 55 % d'utilisation (WBCSD & DNV-GL, 2018). La différence réside dans la définition de *reporting*. Pour PwC, le *reporting* inclut l'intégration des SDGs sous différentes formes : les rapports de durabilité (60 %), les rapports annuels classiques (40 %), la déclaration du CEO (19 %) et les rapports intégrés (16 %) (Scott & McGill, 2018).

Communiquer régulièrement et de manière transparente construit une relation de confiance forte avec les différentes parties prenantes (Agarwal et al., 2017) mais cela ne doit pas être la seule raison d'être de ce type de rapport. En effet, il s'agit aussi d'un outil stratégique et stimulant pour l'entreprise. Le *reporting* doit servir de base pour orienter les futures décisions en termes de durabilité et ainsi stimuler la performance environnementale, sociale et économique de l'entreprise. (WBCSD et al., 2015).

En 2015, on recensait mondialement 180 initiatives nationales de régulation des rapport annuel dont un tiers avait un caractère contraignant (WBCSD et al., 2015). D'après PwC les référentiels les plus utilisés pour communiquer une stratégie RSE sont: le GRI (Global Reporting Initiative) pour 73 %, l' ISO (International Organisation for Standardisation) pour 63% suivis du UN Global Compact pour environ 50 % (Scott & McGill, 2018).

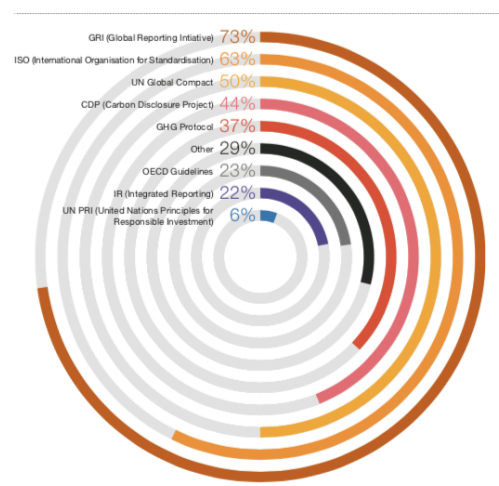


Figure 5 - Utilisation des différents référentiels de 'reporting' par pourcentage

(Scott & McGill, 2018) Tiré du rapport de PwC, *From promise to reality : Does business really care about the SDGs?* à l'adresse : <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>

Concernant le contenu du rapport de durabilité, il comporte souvent une explication des différentes étapes et des différents choix faits par l'entreprise ainsi qu'une présentation de la stratégie SDGs accompagnée des différents indicateurs clés et objectifs pour chaque SDGs.

Différents types de rapports

Milne (2007) explique qu'initialement les informations concernant la durabilité (moindre à cette époque) faisaient partie du rapport annuel traditionnel. C'est dans les années 80-90, qu'on a vu apparaître des **rapports isolés** qui se concentrent sur les questions d'abord environnementales, et ensuite, également, sociales. Dans la fin des années 1990, les rapports évoluent pour aborder les trois aspects de la 'Triple bottom line' (Elkington, 1997) avec des **rapports combinés**. Ces derniers intègrent les questions sociales, environnementales et économiques dans le rapport annuel existant. Finalement, en 2011, l'International Integrated Reporting Council (IIRC) a mis un cadre de référence pour les **rapports intégrés** qui mettent en évidence les liens entre les informations financières et non financières.

Critères d'un bon rapport.

Les normes GRI (les plus utilisées) présentent 10 critères pour un bon rapport, ces critères sont présentés dans le tableau ci-dessous (2016).

Principes de reporting définissant le contenu du rapport	Principes de reporting définissant la qualité du rapport
• Prise en compte des parties prenantes • Contexte de développement durable • Matérialité • Exhaustivité	• Exactitude • Équilibre • Clarté • Comparabilité • Fiabilité • Respect des délais

Figure 6 - 10 principes de reporting du GRI

(GRI,2016). Consulté à l'adresse : <https://www.globalreporting.org/standards/media/1799/french-gri-101-foundation-2016.pdf>

KPMG décrit en 2017, les critères d'un bon rapport RSE (Blasco & King, 2017). Nous allons mettre en évidence les similitudes entre les critères de KPMG et ceux du GRI.

Le premier critère est l'inclusion d'une analyse de risques et opportunités sur laquelle la stratégie est basée (Contexte de développement durable). Le second critère est une communication transparente de l'analyse de matérialité faite par l'entreprise, comment l'entreprise a évalué l'importance relative de ses impacts (Matérialité). Troisièmement, dans un bon rapport on retrouve des objectifs SMART (Spécifique, Mesurable, Ambitieux, Réalisable et temporellement définis) et différents indicateurs clés de performances ont été identifiés (Clarté, Exactitude, Respect des délais, Comparabilité). Le critère suivant concerne l'étendue de l'analyse des impacts. Un bon rapport explique les impacts sociétaux et environnementaux à travers toute la chaîne logistique (Exhaustivité). Le cinquième critère est l'identification de toutes les parties prenantes, ainsi que le type de dialogue entre l'entreprise et chacune d'entre-elles (Prise en compte des parties prenantes). Sixièmement, le rapport doit indiquer les principes de gouvernance au sein de l'organisation, par quels moyens et par qui la RSE est régie. Pour finir avec le dernier critère, le rapport doit être transparent et équilibré. Il inclut les difficultés, les impacts négatifs autant que les avancements positifs (Equilibre, Exhaustivité, Fiabilité).

Nous remarquons que les critères de PwC et du GRI sont assez similaires. Finalement, PwC a englobé dans son rapport les critères de GRI. Nous en concluons que les critères que nous avons rassemblé dans nos deux sources couvrent, de manière assez complète, ceux qui constituent un bon rapport RSE.

Conclusion

En conclusion, il y a plusieurs avantages pour l'entreprise à intégrer les SDGs qu'ils soient financiers, opérationnels ou de réputations. Cependant, certains freins existent comme la manque de compréhension et de connaissance, le manque de ressource, ou encore le caractère flou ou non-mesurable de certains SDGs. Nous avons passé en revue 5 étapes à l'intégration des SDGs. Premièrement, leur compréhension est importante mais on constate que, pour beaucoup, celle-ci n'est pas encore totalement aboutie. Ensuite, prioriser les bons SDGs en fonction d'une cartographie complète des impacts des activités de l'entreprise et de sa chaîne logistique entière. Sur base des priorités, établir des objectifs SMART en privilégiant une approche *outside-in*, et en évitant les travers du cherry-picking et de la méthode du caméléon. La quatrième étape consiste à intégrer, de manière efficace, les SDGs au cœur de la stratégie et donc de la culture d'entreprise. La dernière étape est la communication de cette stratégie SDGs qui est primordiale, d'une part pour la réputation de l'entreprise, et d'autre part pour l'évaluation et la mise à jour de la stratégie. Ce chapitre nous permet de comprendre la relation entre SDG et le monde de l'entreprise. En effet, toute organisation pour bénéficier des avantages des SDGs doivent passé par ces 5 étapes. Ce sera le cas des grandes surfaces, dont nous analyserons principalement la communication. Cette communication nous permettra d'avoir un aperçu de leur méthode d'intégration des SDGs.

Chapitre 3 : L'utilisation d'indicateurs dans l'évaluation des SDGs

- On ne gère bien que ce que l'on mesure – (Berland et al., 2008)

3. 1 Mesurer la performance grâce aux indicateurs

Dans notre quotidien, nous sommes entourés d'indicateurs. Prenons par exemple la situation de la crise sanitaire COVID19 telle que nous la vivons aujourd'hui. Nous analysons et communiquons la situation grâce à divers indicateurs comme le taux de mortalité, le nombre d'hospitalisations, le pourcentage de lits occupés, etc. Nous vivons dans un monde où l'utilisation d'indicateurs est plus que jamais d'actualité. Franceschini et al., dans leur ouvrage *Designing Performance Measurement Systems* décrivent les indicateurs comme « *le cœur battant* » du management, de la gestion des opérations et des processus technologiques (2019, Préface, p.VII). Franco-Santos et al. (2012) affirment qu'une stratégie sans indicateur est inutile, mais que des indicateurs sans stratégie n'ont pas de sens.

3.1.1 Définition

Tout d'abord, le concept de **mesure** se définit selon la définition de l'ISO⁹ comme : « *Un processus consistant à obtenir expérimentalement une ou plusieurs valeurs que l'on peut raisonnablement attribuer à une grandeur* » (ISO/CEI, 2007, p.16). Ensuite, un **indicateur** est « *une information chiffrée représentée sous des formes et des unités variées et dont l'utilisation doit aider à la prise de décision* » (Berland & De Rongé, 2013). Nous nous intéressons aux **mesures de performances** ou **indicateurs de performances**, aussi abrégé PI de sa traduction anglaise *Performance Indicator*, que l'U.S General Accounting Office définit comme ceci :

« La mesure de la performance est le suivi continu et la communication des accomplissements d'un programme, particulièrement les progrès d'objectifs établis. Ce suivi est, typiquement, mené par un programme ou un organisme de gestion. Les indicateurs de performances peuvent s'attaquer à différents niveaux du programme : les activités menées (processus), les produits et les services délivrés par le programme (productions), et/ou les résultats de ces produits et services (outcomes). »(U.S General Accounting Office, 2012, p.3)

Cette définition est complétée par Parmenter dans son livre *Developing, Implementing and Using Winning KPIs* (2015) qui souligne, en plus du suivi et de la communication des

⁹ Organisme International de Normalisation

accomplissements de l'organisation, que ces **indicateurs de performances** sont à la base de processus d'amélioration et de décision. Ces trois fonctions : mesurer, améliorer et communiquer la performance seront développées dans la section 3.1.2, 'Fonctions des indicateurs pour un système de gestion de qualité', et sont à la base des différentes définitions des **indicateurs de performances** trouvées dans la littérature (Gosselin, 2005 ; Berland & De Rongé, 2013 ; Parmenter, 2015 ; Franceschini et al., 2019).

Mais qu'entend-t-on par KPIs (Key Performance Indicator) ou indicateurs de performances clés ? Bishop (2018) définit les KPIs comme des mesures quantitatives ou qualitatives qui permettent à l'organisation de mesurer l'efficacité de ses objectifs stratégiques et opérationnels. Ce qui se rapproche finalement à la définition de PI. Il est assez difficile de dissocier les PIs des KPIs car la littérature les différencie de manière plus ou moins stricte, lorsqu'elle le fait. Pourtant, Parmenter (2015) et Shahin et Mahbod (2007), insistent sur le fait qu'un indicateur de performance n'est pas un KPIs. Parmenter (2015) différencie d'ailleurs quatre types de mesure de performance : les indicateurs de résultats (RIs), les indicateurs de performances (PIs), les indicateurs clés de résultats (KRIs) et les indicateurs clés de performances (KPIs). Sa définition de KPI est la suivante : « *Les KPIs représentent un set de mesure qui se concentrent sur les aspects de la performance organisationnel les plus critiques pour le succès de l'organisation*¹⁰. » (p.4). L'aspect 'critique au succès' des KPIs mettent d'accord plusieurs auteurs dans leur définition (PwC, 2007 ; Petersen et al., 2019 ; Fernandez, 2019).

Classification

Il existe différents moyens de classer les indicateurs de performances. Nous en avons repris quelques un en annexe (Annexe 5, p.A6-A8)

Dans la suite, nous utiliserons la distinction entre indicateurs basique et dérivé. Le premier étant obtenus par l'observation directe d'un système empirique. Le second par manipulation d'un ou plusieurs sous-indicateurs.

¹⁰ Traduit de l'anglais : '*KPIs represent a set of measures focusing on those aspects of organizational performance that are the most critical for the current and future success of the organization.*'

Critères d'un bon KPI

Dans le cadre de ce travail, nous avons décidé de nous baser sur les critères récents de Franceschini et al. (2019) qui sont représentés dans le tableau ci-dessous. Ils sont divisés en 4 catégories : la première présente les propriétés des indicateurs uniques qu'ils soient basiques ou dérivés, la seconde aborde deux critères spécifiques aux sets d'indicateurs, la troisième est spécifique aux indicateurs dérivés et pour finir deux propriétés dites accessoires qui concernent plus spécifiquement les objectifs stratégiques qui guident les indicateurs de performances. Cette dernière catégorie est, malgré ce que le nom induit, essentielle.

Tableau 3 – Propriétés des indicateurs de performance.

Traduction du tableau p.95 dans *Designing Performance Measurement Systems. Management for Professionals*. (Franceschini et al.,2019)

Catégorie	Propriété	Description
Propriétés des indicateurs uniques	Cohérence	L'indicateur doit justement représenter un objectif stratégique de l'entreprise.
	Signification réelle	L'indicateur traduit une réalité, son interprétation n'est pas subjective à une transformation d'échelle.
	Niveau de détail adapté	L'indicateur ne doit pas donner trop ou trop peu d'informations. Un surplus d'informations entraînera une complexité d'analyse et une perte économique.
	Productif	Les différents indicateurs doivent encourager des comportements productifs. Un indicateur contre-productif induit des comportements négatifs pour la performance de l'entreprise, au nom de l'amélioration de cet indicateur spécifique.
	Durable économiquement	L'effort fourni pour collecter les données et mettre en place l'indicateur doit être justement compensé par son impact positif sur l'entreprise.
	Simplicité d'usage	L'indicateur doit être facile à comprendre et utiliser pour tous les membres de l'organisation.
Propriétés des sets d'indicateurs	Exhaustivité	Le set d'indicateurs doit couvrir toutes les dimensions importantes du processus et doit être présenté de manière équilibrée.
	Non redondant	Le set d'indicateurs ne doit pas comporter deux indicateurs ayant la même valeur pour l'organisation (interprétation finale équivalente).

Propriétés des indicateurs dérivés	Monotonie	L'indicateur doit répondre lorsque une variation est appliquée à un de ses sous-indicateurs. ¹¹
	Compensation	Les variations de différents sous-indicateurs peuvent se compenser, sans produire une variation dans l'indicateur dérivé.
Propriétés accessoires	Objectif à long-terme	Les objectifs stratégiques doivent être consistants avec les objectifs à long-terme de l'organisation.
	Orienté clients	Les objectifs stratégiques doivent répondre aux besoins des clients.

Plusieurs articles dans la littérature rassemblent les critères d'un bon indicateur. En 1994, Caplice et Sheffi nous proposent un tableau récapitulatif de ces critères dans *The International Journal of Logistics Management* (Annexe 6, p.A9). Nous allons, dès lors, faire le lien entre les différentes littératures consultées dans le cadre de ce travail, celles exposées par Caplice et Sheffi (Mock & Groves, 1979 ; Edwards, 1986 ; Juran, 1988 ; N.E.V.E.M, 1989 ; Kearney, 1991 ; Mentzer & Konrad, 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994) et ces 12 critères. Nous ajouterons deux nouveaux critères que nous avons rencontrés et qu'il nous semble important de souligner. Ces critères seront utilisés dans la suite pour l'élaboration du '**Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces**', qui sera composé d'indicateurs de performances.

Le premier critère est la **cohérence**, c'est-à-dire assurer un lien fort entre l'indicateur et la stratégie de l'entreprise. PwC (2017) insiste sur le fait que les indicateurs doivent être le reflet de la stratégie. Le programme de certification KPI, quant à lui, insiste sur l'utilisation stratégiques de ces indicateurs (KPI.org, s.d.). Parmenter affirme que toutes mesures de performances doivent être liées à la stratégie pour la réalisation des facteurs de réussites critiques (2015).

Le second critère est celui que nous avons traduit comme **signification réelle**. Pour certains auteurs, il s'agit du critère de validité reflétant la situation actuelle de manière juste (Mock & Groves, 1979, NEVEM, 1989 ; AT Kearny 1991, Caplice & Sheffi, 1994). Edwards (1986) exprime le même critère mais le nomme fiabilité. La signification réelle signifie aussi que la signification de l'indicateur n'est pas erronée malgré une modification d'échelle ce qui est souligné par Mock & Groves (1979) et Berland et De Rongé (2013) dans leur critère de fidélité. Pour finir, Berland et De Rongé (2013) soulignent l'objectivité de l'indicateur (cfr 3.1.1) ainsi

¹¹ Le caractère monotone d'un indicateur doit être directement liés à un sous-indicateurs particulier. Dire que l'indicateur dérivés est monotone en général n'as pas de sens.

que la sensibilité de celui-ci. La sensibilité signifie que l'indicateur doit réagir en accordance avec le phénomène qu'il mesure.

Le troisième critère concerne le **niveau de détail** qui doit être justement adapté pour pouvoir servir de base aux décisions stratégiques. Ce critère est soutenu par N.E.V.E.M. (1989), Kearney (1991) et finalement Caplice et Sheffi (1994). Parmenter insiste sur le fait que chaque mesure doit avoir une raison d'exister (2015). Il sera plus largement abordé dans la section 3.1.3- Création d'indicateurs de performances.

Le quatrième critère est celui de **productivité**, c'est-à-dire que l'indicateur doit provoquer des comportements bénéfiques. C'est ce que Caplice et Sheffi expriment par *Behaviourally Sound*, Mock & Groves (1979) par implications comportementales, ou encore 'comportement humain' pour Mentzer & Konrad (1991). Parmenter, dans ces 7 caractéristiques des KPIs explique que les KPIs doivent encourager des actions appropriées.

Le cinquième critère est la **durabilité économique**. Ce critère répond à trois questions dans le tableau de Caplice et Sheffi (Annexe 6, p.A9). D'abord, 'est-ce que les bénéfices compensent les coûts de la mesure ?'. La majorité des auteurs ont développé un critère répondant à cette question (Morck & Groves, 1979 ; Edwards ; 1986, Juran, 1988 ; N.E.V.E.M, 1989 ; Kearney, 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994). Ensuite, 'est-ce que les données nécessaires étaient déjà disponibles ?' (Edwards, 1979 ; Caplice & Sheffi) et finalement, 'est-ce que les données sont compatibles avec le système de collecte d'informations actuel ?' (Juran, 1998 ; N.E.V.E.M, 1989 ; Kearney, 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994). Bishop insiste sur le fait que si l'investissement en infrastructures est plus conséquent que les bénéfices retirés des indicateurs, toute la raison d'être des KPIs est compromise (2018). De plus, la loi LOLF souligne que pour qu'un indicateur soit solide, il doit être mesuré à un coût raisonnable (Berland & De Rongé, 2013)

Le sixième critère est la **simplicité d'utilisation de l'indicateur** qui s'exprime à deux niveaux : la mesure et l'interprétation (Berland et De Rongé, 2013 ; Juran, 1988). Il doit être facile d'utiliser les indicateurs dans la prise de décisions stratégiques. (Edwards, 1986 ; N.E.V.E.M, 1989 ; Kearney, 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994 ; Berland et De Rongé, 2013).

Le septième critère est l'**exhaustivité** d'un set d'indicateurs. Le programme de certification KPI (KPI.org, s.d.) sollicite des KPIs qui rassemblent tous les éléments essentiels aux prises de décisions stratégiques. C'est ce que N.E.V.E.M. (1989) et Kearney (1991) appellent, respectivement la couverture et le potentiel de couverture des indicateurs. Caplice et Sheffi (1994) parlent d'intégration et Mentzer et Konrad (1991) de sous-détermination.

Le huitième critère est la **non-redondance**. Il s'agit en effet de mesurer seulement ce dont on a besoin (Parmenter, 2015).

Le neuvième critère est la **monotonie** qui caractérise les indicateurs dérivés. Nous n'avons pas trouvé beaucoup d'information soutenant ce critère si ce n'est dans le livre *Contrôle de gestion* de Berland et De Rongé qui demandent des indicateurs sensibles, réactifs vis-à-vis du phénomène qu'il mesure mais ils ne spécifient pas cette caractéristique aux indicateurs dérivés.

Le dixième critère de **compensation** des indicateurs dérivés est assez dangereux et sera discuté plus tard.

Ensuite, il s'agit des critères relatifs à la fixation des objectifs stratégiques. Les deux critères de Franceschini et al. (2019) sont supportés par le Programme de certification KPI, disponible en ligne (KPI.org, s.d.).

Nous rajoutons deux critères aux 12 de Franceschini et al. (2019) : **fiable** et **comparable**. La **fiabilité** explique que la méthode pour collecter les données ne permet pas d'erreur de mesure et peut être répétée pour le même résultat final (Mock & Groves, 1979 ; Mentzer & Konrad 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994). La **comparabilité** exprime la possibilité d'analyse de l'évolution et des tendances de l'indicateur dans le temps ou dans l'espace.(UNI, 2003 ; Edwards, 1986, Juran, 1988 ; NEVEM, 1989 ; Mentzer & Konrad, 1991 ; Caplice & Sheffi, 1994).

3.1.2 Fonctions des indicateurs de performance

Une des missions principales des indicateurs de performances est de soutenir un système de gestion de qualité. En effet, pour assurer la qualité d'un tel système, deux étapes sont requises. Tout d'abord, l'organisation doit définir les éléments déterminants son succès. Ensuite, elle doit être capable d'évaluer ce succès en mesurant ces éléments. Les indicateurs sont des outils précieux dans cette deuxième étape (Franceschini et al., 2019). Ils ont trois fonctions principales au sein de l'organisation : contrôler, améliorer, et communiquer.

La première mission de **contrôle** permet à l'organisation de comprendre la performance de l'entreprise (Gosselin, 2005 ; Berland & De Rongé, 2013 ; Parmenter, 2015) en ce qui concerne son efficacité, son efficience et son résultat : son efficacité grâce à l'évaluation de l'achèvement de ses objectifs, son efficience en vérifiant que les processus sont sous contrôle et que la manière d'atteindre les objectifs est cohérente avec la stratégie de l'entreprise, et finalement son résultat final en considérant le degré de satisfaction de l'utilisateur final (Franceschini et

al., 2019). Il est alors possible d'avoir une idée des progrès de l'entreprise dans sa stratégie (PwC, 2017 ; Berland & De Rongé, 2013 ; Batthi, 2013).

La seconde fonction est celle d'**amélioration** sur base de l'évaluation de la performance. Les indicateurs permettent au management de se concentrer sur les objectifs stratégiques qui demandent plus d'attention, ou qui ont été laissés de côté. Ils sont une base importante dans tout processus de décisionnel (Franceschini et al., 2019 ; Parmenter, 2015 ; Bishop, 2018) et sont utiles lors de la rédaction de rapports d'activités ainsi que l'élaboration de tableaux de bord qui orienteront les futures décisions stratégiques (KPI.org, s.d).

La dernière fonction est l'aide à la **communication**. Les indicateurs rendent la stratégie concrète et mesurable et par conséquent plus simple à communiquer. Les parties prenantes externes et internes à l'entreprise auront dès lors plus de facilités à s'approprier les résultats de l'entreprise et sa stratégie (KPI.org, s.d. ; Bourne et Bourne, 2011).

3.1.3 Création d'indicateurs de performance

Avant de se lancer dans l'élaboration des indicateurs en tant que tels, il est indispensable de s'assurer que la stratégie et les objectifs de l'organisation sont correctement mis en place (KPI.org, s.d.). Si vous ne savez pas ce que vous voulez accomplir, c'est trop tôt pour la création d'indicateurs. Nous nous concentrons, dans cette section sur la création des indicateurs en tant que tels et non sur mise en place du système de mesure de performance dans son entièreté qui est alors beaucoup plus large et où Franceschini et al. (2019) nous propose un modèle en cinq étapes (Annexe 7 ; p.A10) et Parmenter (2015) en onze (Annexe 8, p.A10).

Bishop, dans son article *Key Performance Indicators: Ideation to Creation* (2018), développe 7 considérations à la création de KPI. Il s'agit de considérations et pas d'étapes, l'ordre dans lequel elles sont présentées importe donc peu.

Tout d'abord, il faut considérer le **nombre de KPIs** (et PIs) à formuler. PwC suggère d'expérience entre quatre et dix KPIs (2007). Parmenter offre une réponse assez précise à ce sujet avec la règle 10/80/10. Il s'agit selon lui de mettre en place environ 10 indicateurs clés de résultats (KRIs), jusqu'à 80 indicateurs de résultats et indicateurs de performance (RIs et PIs), et 10 indicateurs clés de performance (PIs) (2015). Cette règle est basée sur la recommandation de Kaplan et Norton (1996) qui ne recommandent pas plus de 20 KPIs, et celle de Hope et Fraser (2003) qui en suggèrent moins de 10. Il est important de souligner que Parmenter dans son ouvrage, fait une distinction forte entre ces 4 types d'indicateurs. Distinction qui n'est pas si stricte chez d'autres auteurs.

Ensuite, la seconde recommandation de Bishop (2018) est de considérer la **fréquence** à laquelle la mesure va être prise. La fréquence peut être journalière, mensuelle, quadrimestrielle, ou encore annuelle en fonction du type d'indicateur. Il faut cependant veiller à ce que les employés ne perdent pas de vue les objectifs à long-terme de l'entreprise (Perrin, 1998 ; Bishop 2018 ; Franceschini et al, 2019).

Troisièmement, la création d'indicateur doit faire la distinction entre indicateur **organisationnel et départemental**. Pour certains indicateurs, il est plus facile de les attribuer à un département particulier (PwC 2007 ; Bishop, 2018).

De plus, il faut s'assurer qu'ils sont présents à **tous les niveaux hiérarchiques** de l'organisation. La performance de l'organisation entière ne peut s'améliorer que si elle le fait à chaque niveau (Bishop, 2018 ; Franceschini & al, 2019) .

La cinquième considération de Bishop (2018) est la **mise en place de cibles** pour chaque indicateur. La théorie des cibles (Goal setting theory) suggère que des cibles spécifiques et challengeantes donnent une meilleure performance que des cibles vagues ou pas de cibles (Locke & Latham, 1990). Cette étape définit les bonnes ou mauvaises performances et détermine comment les données vont être utilisées (PwC, 2007 ; KPI.org, s.d.). Dans cette considération, Bishop (2018) insiste sur le fait que les objectifs cibles doivent être fixés là où l'organisation a un pouvoir de contrôle sur le résultat final.

La considération suivante concerne les **infrastructures** qui supportent les méthodes de mesure des indicateurs. Lors de leur création, ces infrastructures doivent être prises en compte afin d'exploiter au maximum les infrastructures déjà existantes (cfr 3.1.1).

La dernière considération dans l'élaboration des indicateurs, est la recherche de la **raison d'être** de ceux-ci (PwC, 2007 ; Bishop, 2018 ; Franceschini, 2019 ; KPI.org, s.d.). Avant de formuler les indicateurs, l'organisation doit identifier les besoins et buts pour chaque indicateur et comprendre son lien avec les objectifs stratégiques de l'organisation (Pollock, 2007).

Modèle de création d'indicateur

Pour cette étape une méthode a été proposée par Franceschini et al., sur bases des 12 propriétés désirables des indicateurs.

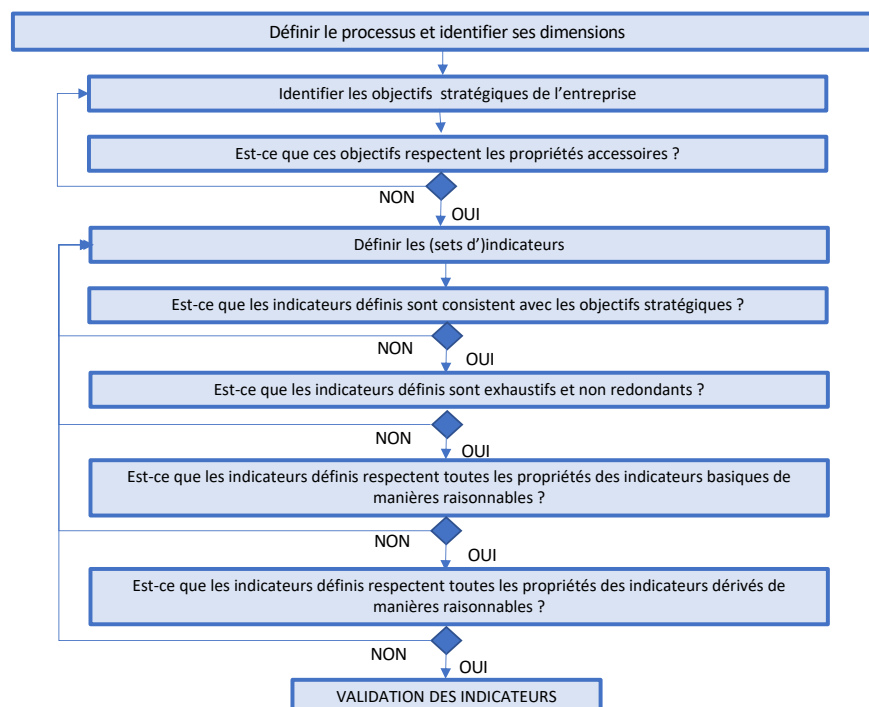


Figure 7 - Modèle de création d'indicateur

Adapté du modèle de Franceschini et al. (2019), p. 125, *Designing Performance Measurement Systems. Management for Professionals*.

Cette méthode commence par l'identification des processus et leurs dimensions : veut-on évaluer l'efficacité marketing, la performance économique, ou encore la politique RSE, ... ? Ensuite, le groupe doit fixer les objectifs stratégiques en gardant une orientation vers le clients et une vision à long-terme (propriétés accessoires). Il est alors temps de mettre en place les sets d'indicateurs (KPIs, PIs, KRIs, et RIs). A cette étape, il est important de garder en tête les considérations de Bishop (2018). Ultérieurement, il faut vérifier que toutes les propriétés des indicateurs sont respectées. Lorsque ce n'est pas le cas, l'indicateur doit être modifié avant validation. Parmenter (2015), dans son ouvrage, va plus loin et propose de tester les KPIs dans une phase pilote pour vérifier qu'ils engagent bien dans des comportements désirables. Dans notre analyse, nous avons ajouté deux critères à vérifier dans ce modèle : la fiabilité et la comparabilité.

D'autres méthodes de vérification ont été relevées : la méthode SMART (University of California, 2017), la méthode des 3 critères (US Department of Energy, 2012) et la méthode de l'US Department of the Treasury (1994) (Annexe 9, p.A11).

3.1.4 Limitations des indicateurs de performance

Les indicateurs sont une manière de rendre tangible des problèmes complexes, d'améliorer la compréhension de la situation de l'organisation et d'assurer une bonne communication entre experts et non-experts sur différentes informations relatives à l'entreprise (Morse, 2016). Ils offrent de la clarté et de la rigueur à des concepts parfois flous (Mair et al., 2018). Bhatti et al. (2013) affirment que, suite à une étude au sein de 84 organisations Pakistanaïses, la mise en place d'un système de mesure de performance est un avantage compétitif important. Une étude de Keshaw & Malhora (2012) fait le lien entre les mesures de performances et les comportements positifs des managers : mesurer la performance aurait un impact positif sur les managers.

Cependant, il existe différentes limitations à leur utilisation, en voici quelques-unes. De plus, nous relèverons quelques erreurs communément commises lors de l'utilisation et l'interprétation de KPIs.

Tout d'abord, les KPIs peuvent tirer l'alarme face à certaines situations inquiétantes, où des décisions doivent être prises. Néanmoins, aucune décision ne peut être prise uniquement sur base de l'interprétation des KPIs, et cela, pour plusieurs raisons dont la difficulté de vérification des résultats. En effet, comment vérifier si la performance résulte de la stratégie d'entreprise et pas de facteurs extérieurs sur lesquels l'organisation n'a pas ou peu de contrôle (Bishop, 2018 ; Franceschini et al., 2019). En outre, les indicateurs de performances ignorent la complexité de certains phénomènes. Afin d'interpréter correctement les différents indicateurs, il faut prendre en compte ces facteurs extérieurs et la complexité des phénomènes. Ce sont d'ailleurs souvent les indicateurs les plus difficiles à quantifier qui sont les plus importants pour la performance de l'organisation. Trop souvent, les informations contextuelles et qualitatives sont mises de côté, car elles sont difficiles à mesurer (Porter, 1995, p.310 ; Berland & De Rongé, 2013). Celles-ci peuvent cependant influencer grandement la performance de l'entreprise. Même si les KPIs sont une réelle aide à la prise de décisions, ils ne donnent pas d'indication quant aux actions à prendre. Des décisions seulement basées sur les KPIs peuvent s'avérer dangereuses et inappropriées. D'ailleurs, porter trop d'attention aux indicateurs peut freiner toute initiatives d'innovation et de changement (Franceschini et al., 2019).

Ensuite, les indicateurs dérivés/composites présentent une limitation particulière. D'ailleurs, la LOLF invite à les éviter au maximum (Berland & De Rongé, 2013). En effet, une variation faible de l'indicateur peut cacher des variations importantes des sous-indicateurs. Ces variations

sont parfois importantes pour l'interprétation mais sont dissimulées par le principe de compensation. Par exemple, une augmentation de revenus au sein d'un pays peut cacher une grande disparité entre les riches et les pauvres (Franceschini et al., 2019).

De plus, les KPIs sont propres à chaque organisation puisque développés en fonction de sa stratégie (PwC, 2007). Cela limite la comparabilité des indicateurs entre organisations (Arvidsson, 2011). Cependant, la commission sur le capital intellectuel, EFFAS (European Federation of Financial Analyst Societies), affirme que « *seul les indicateurs standardisés peuvent faire l'objet d'une comparaison entre compétiteurs, et seul les indicateurs permettant la comparaison sont utiles* » (EFFAS, 2008, p.4) . Cependant, Bishop (2018) exprime une inquiétude concernant les indicateurs uniquement basés sur les standards de l'industrie et pas adaptés d'une manière ou d'une autre à l'entreprise. Il explique que des indicateurs trop standardisés peuvent causer l'échec de l'organisation. Un équilibre doit être trouvé entre l'appropriation des indicateurs par l'organisation et une certaine standardisation permettant la comparabilité.

Finalement, il est assez complexe pour une entreprise de trouver le niveau d'ambition adéquat lors de la mise en place des objectifs. (Locke & Latham, 1990). Si vos objectifs sont très ambitieux et que vous ne réussissez pas à les atteindre, cela éveillera un sentiment d'échec. Pourtant, cette même situation peut être ressentie comme un succès si des objectifs avaient été moins ambitieux. De nouveau, un équilibre doit être trouvé entre objectifs ambitieux et atteignables (University of California, 2017 ; Bishop, 2018 ; Franceschini et al., 2019).

Erreurs communément commises

Il y a plusieurs erreurs fréquentes dans l'utilisation de KPIs. Plusieurs auteurs estiment qu'ils sont incompris et pas exploités à leur juste potentiel (Parmenter, 2015 ; Bishop, 2018 ; Franceschini et al., 2019).

Tout d'abord, une erreur courante est une disproportion entre le nombre de données réellement nécessaires et le nombre de données collectées. En 1996, Brown explique que l'erreur la plus commune de toute organisation est de mesurer trop de variables, la seconde est d'en mesurer trop peu. Dans le cadre d'une collecte trop importante certaines données risquent d'être mal utilisées. Dans la situation inverse, des données importantes peuvent être ignorées et un effort important devra être fourni pour retirer les informations réellement intéressantes (Bishop, 2018). Dans la section précédente nous avons évoqué la règle 10/80/10 de Parmenter (2015).

En outre, la fréquence de collecte de données n'est également pas toujours adaptée. Elle doit être assez régulière pour ne pas laisser passer de problèmes, mais ne pas engendrer des coûts inutiles (Franceschini et al., 2019). De plus, une collecte de données trop régulière, journalière par exemple peut entraîner une orientation à court-terme dans le comportement des employés (Bishop, 2018).

Ensuite, une erreur courante est de ne pas comprendre la raison d'être de l'indicateur, ce que cet indicateur révèle de la stratégie de l'entreprise dans le long-terme. En effet, certains se concentrent uniquement sur la performance de l'indicateur sans prendre en compte l'objectif stratégique à long-terme qu'il représente (Franceschini et al., 2019). Pour citer un exemple, une entreprise Canadienne a redéfini le terme handicap (englobant par exemple les employés portant des lunettes) pour augmenter le nombre de personnes entrant dans cette catégorie. L'indicateur a augmenté mais la réalité était toujours la même. Dans ce cas-ci, le management a complètement perdu de vue le but de cet indicateur qui était censé représenter l'inclusion au sein de l'entreprise (Perrin, 1998).

L'organisation opère dans un environnement changeant et l'entreprise doit adapter sa stratégie à son environnement. Ne pas adapter le système de mesure de performances aux différents changements de stratégies est une erreur fréquente (PwC, 2007). Les KPIs doivent être revus régulièrement et utiliser les mêmes indicateurs après un changement de stratégie ne peut pas fonctionner. Le perfectionnement du système est un processus sans fin (Parmenter, 2015 ; Ittner & Lacker, 2003) et un bon indicateur doit être adaptable (UNI, 2003).

Nous ne pouvons pas lister toutes les erreurs récurrentes, mais nous remarquons qu'elles sont souvent liées au non-respect des propriétés (cfr 3.1.1) ou d'une erreur lors de la création des indicateurs (cfr 3.1.2).

Il existe différents moyens pour essayer de limiter les biais d'interprétations des indicateurs comme des définitions complètes des KPIs (méthode de mesure, fréquence, descriptions etc.)(KPI.org, s.d.) ou encore la mise en place de formation pour le personnel confronté aux KPIs (Perrin, 1998 ; Parmenter, 2015).

3. 2 Indicateurs de performances et SDGs

3.2.1 Utilisation d'indicateurs non-financiers

La valeur de l'entreprise ne peut pas se résumer à sa valeur comptable (Graham & al., 2005 ; Lock & Guthrie, 2010 ; Berland & De Rongé, 2013). En effet, il a été démontré que presque 80 % de la valeur de l'entreprise ne peut pas être expliquée par ses statuts financiers (Lev, 2001). Par conséquent, communiquer uniquement par l'intermédiaire d'informations financières a ses limites. Berland et De Rongé (2013) qualifient l'information financière d'imparfaite. On a vu apparaître ces dernières années de plus en plus de méthodes prenant en compte des informations non-financières dans la stratégie de l'entreprise comme par exemple la *Balanced Score Card*, qui met en balance quatre aspects dans la stratégie de l'entreprise : l'aspect financier, l'orientation clients, le potentiel de développement et de croissance, et pour finir, les opérations internes (Kaplan & Norton, 1996). Parmenter (2015) ajoute à deux perspectives à la *Balanced Score Card* : l'environnement et la communauté, et la satisfaction des employés.

Arvidsson (2011) remarque que ces informations non-financières n'ont pas vu le jour d'initiatives managériales mais plutôt d'une pression des parties prenantes (cfr 2.1.1). En 2003, on remarquait dans une enquête (dans 60 compagnies auprès de près de 300 cadres supérieurs) de Ittner et Larcker, que malgré l'intégration de cadre tel que la *Balance Score Card*, peu d'efforts étaient faits dans l'élaboration de mesures de performances non-financières. Les gérants et investisseurs classiques sont même jugés désintéressés de la publication des rapports de développement durable selon un bilan d'application de la Loi NRE¹², en France (Fatoux, 2006). Cependant d'autres auteurs affirment que les investisseurs sont demandeurs d'informations non-financières complétant les informations financières (Holland and Johanson, 2003 ; Weber et al., 2008 ; Alwert et al., 2009 ; Arvidsson, 2011).

Concernant les différents thèmes abordés par ces informations non-financières, nous avons relevé les principaux : la gestion des ressources humaines (Royal et O'Donnel, 2008 ; Arvidsson, 2011 ; Royal and Berland & De Rongé, 2013), les relations et l'intégration avec la communauté (Arvidsson, 2011 ; Berland & De Rongé, 2013), la préservation de l'environnement (Gray et al, 2001 ; Berland & De Rongé, 2013 ; Arvidsson 2011), le bon déroulement des opérations (Berland & De Rongé, 2013), et la responsabilité sociétale des entreprises (Arvidsson, 2010). Ces informations non-financières sont jugées capitales à une

¹² La loi n° 2001-420 relative aux nouvelles régulations économiques est une loi française qui concerne les entreprises cotées en Bourse. Les rapports annuels d'activité des entreprises doivent prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité.

bonne gestion de l'organisation par Berland & De Rongé, même si nous remarquons que les indicateurs financiers restent les plus importants en terme de pertinence et d'usage dans le tableau tiré de leur livre *Contrôle de gestion* (2013).

Tableau 4 - Usage et pertinence des indicateurs financiers et non financiers

(Berland & De Rongé, 2013). Tiré du livre *Contrôle de gestion : Perspectives stratégiques et managériales* (2^{ème} ed.). Montreuil: Pearson , Tableau 18.1

	En %	Indicateurs financiers	Satisfaction clients	Indicateurs sur les opérations	Indicateurs sur la performance du personnel	Communauté et environnement	Innovation et changement
Est-ce une information importante ?	82	85	79	67	53	52	
Avez-vous confiance dans les informations fournies ?	61	29	41	16	25	16	
La mesure est-elle clairement définie ?	92	48	68	17	25	13	
La mesure est-elle utilisée dans les revues de management ?	98	76	82	57	44	33	
La mesure sert-elle à gérer le changement ?	80	48	62	29	9	23	
La mesure sert-elle à calculer des bonus ?	94	37	54	20	6	12	

Arvidsson, lors de son enquête auprès de 22 IRMS¹³ issus de compagnies provenant de l'index « OMX Stockholm 30 », observe un shift concernant les thèmes d'informations non-financières publiées dans les rapports annuels entre 2005 et 2008. En effet, les informations dédiées à la RSE et à la GRH sont en forte augmentation durant cette période

Tableau 5 - Évolution des thématiques relatives aux déclarations d'informations non-financières dans les rapports annuels entre 2005 et 2008.

Traduit de la table IV, p.289, de l'article *Disclosure of non-financial information in the annual report*, (Arvidsson, 2011)

Catégorie d'information non-financière	Augmentation (%)	Diminution (%)	Stable (%)
Responsabilité Sociétales des entreprises (RSE)	72,7	9,1	18,2
Gestion des ressources humaines	63,6	18,2	18,2
Recherche et développement	27,3	9,1	63,6
Relationnel	27,3	9,1	63,6
Organisationnel	18,2	18,2	63,6

En 2012, Cohen et al. affirment qu'il manque encore de rigueur et de transparence pour ce type d'informations. Nous remarquons cependant une amélioration à ce niveau ces dernières années. Selon un article de blog de BSR¹⁴, publié en 2019 les rapports portant sur le développement

¹³ Investment Relations Managers

¹⁴ Business for Social Responsibility, une ONG internationale d'expertise pour un monde plus durable.

durable et les déclarations ESG (environnementales, sociales, et de gouvernances) sont en augmentation partout autour du globe (Best et Cho, 2019). Ces déclarations sont également de plus en plus régulées. En 2014, l'Europe publie une directive demandant à toutes grandes organisations européennes de communiquer des informations non-financières. Dans ce cadre, l'UE demande la publication d' « *indicateurs clés de performances de nature non-financières concernant les activités en question* » (2014/95/UE). Concernant la Belgique, cette directive a été transposée par la loi du 3 septembre 2017 : *Loi relative à la publication d'informations non-financières et d'informations relatives à la diversité par certaines grandes sociétés et certains groupes*. Cette loi concerne toute grandes entités d'intérêt public occupant plus de 500 salariés et dont le bilan dépasse les 17 millions d'euros ou dont le chiffre d'affaire excède les 34 millions d'euros. Pour ces dernières, une déclaration d'informations non-financières doit être établie et un commissaire est chargé de sa vérification (IBR-IRE, s.d).

Système de gestion de performance durable

Dans le cadre de notre recherche sur les SDGs, nous nous intéressons plus particulièrement aux informations non-financières orientées vers le développement durable, ou en d'autres termes la responsabilité sociale des entreprises (RSE). En 2006, Schaltegger & Wagner définissent la **gestion de performance durable** comme la gestion de la performance sociale, environnementale et économique de l'organisation. Dans ce contexte, la **performance durable** peut être définie comme la performance de l'organisation dans toutes les dimensions du développement durable. Ce système doit, d'une part, faire le lien entre la gestion environnementale et sociale de l'organisation et sa stratégie et d'autre part, intégrer les informations environnementales et sociales avec les informations économiques pour décrire la performance de l'organisation (Epstein and Roy, 2003 ; Schaltegger & Wagner, 2006). Les **mesures de performances durables** sont définies comme les mesures de l'interaction entre le business, la société et l'environnement (Bennett and James, 1997 ; Schaltegger & Wagner, 2006I).

Pour optimiser la performance durable, il est nécessaire de cartographier les impacts sociaux et environnementaux les plus importants pour le succès de l'organisation et ses parties prenantes. Dans ce but, la *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton, 1996), est adaptée en *Sustainable Balanced Score Card* (Figge et al., 2002) qui, en plus de prendre en compte les aspects liés à la BSC traditionnelle, s'attaque aux dimensions du développement durable sous la perspective non-marchande ajoutée au modèle. Un exemple de plan stratégique basé sur la SBSC est disponible en annexe (Annexe 10, p.A11). Parmenter (2015) dans son livre, adapte également

la BSC à sa manière en ajoutant l'environnement et la communauté. Il souligne d'ailleurs que cet ajout permet à cette représentation de prendre en compte les trois piliers de la *Triple-bottom-line* (Elkington, 1997).

Ce qui nous intéresse, c'est la **comptabilité durable** (Schaltegger & Wagner, 2006 ; Bennet & Jamas, 1997) qui rassemble les méthodes de collection et d'analyse de trois types de données : des données relatives aux impacts économiques induits des performances environnementale et sociale, des données relatives aux impacts sociaux et environnementaux, et finalement celles relatives aux interactions entre ces trois dimensions. Ces systèmes sont composés d'informations opérationnelles, monétaires et non-monétaires, quantitatives et qualitatives (Schaltegger & Wagner, 2006). C'est au sein de la comptabilité durable que l'on retrouve les KPIs relatifs au développement durable. Les informations dont le système a besoin sont définies par la SBSC, collectées et analysées par la comptabilité durable et communiquée dans les rapports de durabilité.

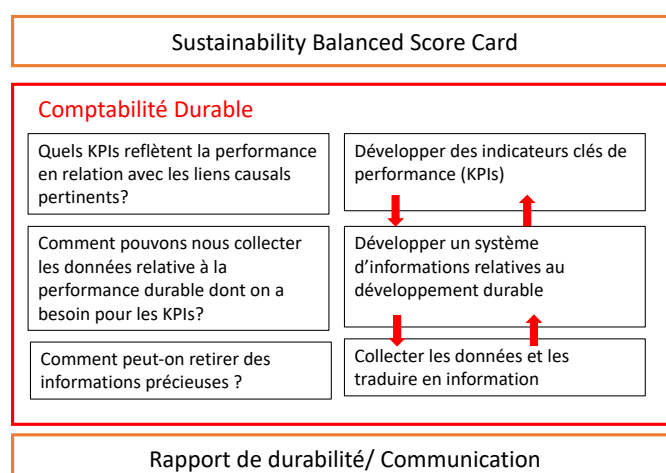


Figure 8 - Structure d'un système de gestion de performance durable

Adaptation et traduction de Figure 1, p.5 dans *Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting*. (Schaltegger & Wagner ; 2006).

3. 2. 2 Référentiels d'indicateurs pour l'achèvement des SDGs

Référentiel des indicateurs des Nations Unies

Suite à l'élaboration de l'agenda 2030, les Nations Unies admettent un besoin de méthodes de mesures universelles de l'évolution des objectifs, renforçant le langage commun des SDGs. Afin de mettre en place des indicateurs communs, pertinents et efficaces, le '*Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable*' a été créé et chargé d'élaborer le '*Cadre mondial d'indicateurs du*

Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Assemblée générale des Nations Unies, 2017). Ce cadre est un instrument volontaire, adapté et complété au niveau régional et national par chaque pays membre. Ce groupe d'experts a été constitué et formé par la commission statistique des Nations Unies en Mars 2016. C'est le 6 juillet 2017, lors de sa 71^{ème} session, que l'assemblée générale des Nations Unies, a officiellement adopté le cadre mondial d'indicateurs proposés par le groupe d'expert. Ce cadre doit être peaufiné chaque année, et une révision complète et en profondeur est programmée pour la 51^{ème} et 56^{ème} session de la Commission, c'est-à-dire en 2020 et en 2025 (Assemblée générale des Nations Unies, 2017).

Les indicateurs du cadre sont classés en 3 catégories sur base de leurs méthodologies de calculs existantes et publiques, ainsi que sur la facilité d'accès des données requises pour ces calculs (Commission de statistique des Nations Unies, 2017). La première catégorie comprend des indicateurs aux méthodes de calculs internationalement reconnues et utilisées, accompagnées de standards de références. Pour au moins 50 % des pays membres, les données sont régulièrement produites sur, au moins, la moitié de la population. La seconde catégorie, les méthodes de calculs sont toujours claires et répandues globalement. Cependant, la différence réside dans la fréquence de collection de données, encore assez faible dans cette catégorie. Pour la dernière catégorie d'indicateurs, il n'existe pas encore de méthode de calcul ou de standards de références. Des groupes de travail partout dans le monde travaillent à l'élaboration de tels méthodes. Le but ultime pour l'ONU est de faire disparaître cette dernière catégorie. Après une révision le 11 décembre 2019, 116 indicateurs sont classés dans la catégorie 1, 92 dans la seconde catégorie et 20 dans la dernière catégorie. Lors de la révision 2020, le groupe a proposé 36 changements majeurs (18 remplacements, 8 révisions, 8 ajouts et 6 suppression), à l'issue desquels ils ne resteraient plus d'indicateur dans la catégorie 3 et le nombre total d'indicateurs uniques s'élèverait à 231 (Commission de statistiques de Nations Unies, 2019). Ces changements ont été approuvés par la 51^{ème} session de la Commission statistique en mars 2020.

Référentiel des indicateurs adaptés aux monde de l'entreprise

Cependant, pour le monde de l'entreprise, le '*cadre mondial d'indicateurs du Programme de développement durable à l'horizon 2030*', n'est pas toujours utilisable et adapté à leur réalité, étant donné qu'il s'adresse, avant tout, aux entités gouvernementales. Pour contrer ce manque, le SDG Compass a mis en place un inventaire des indicateurs existants provenant de différentes sources (Annexe 11, p.A12)(GRI et al., s. d.). Ce tableau d'indicateurs peut être trié par SDGs ou par cibles spécifiques, ou encore par secteurs d'activités. Il regroupe les indicateurs quantitatifs mais aussi certains qualitatifs existants. On remarque la présence d'indicateurs

communs à plusieurs cibles et SDGs , ce qui, encore une fois, démontre l’interconnectivité de ces derniers. Comme par exemple un indicateur reflétant la qualité de l’eau sera présent pour le SDG3, *Bonne santé et bien-être* (cible 3.9), le SDG6, *Eau propre et assainissement* (cible 6.3) et le SDG12, *Consommation et production durable* (cible 12.4). Ce référentiel sera utilisé pour la suite du travail.

3. 2. 3 Limitations des indicateurs relatifs aux SDGs

L’utilisation d’indicateurs pour l’achèvement de l’agenda 2030 a certains avantages. En effet, les indicateurs relatifs aux SDGs rendent les moyens d’actions plus concrets et sont des outils efficaces pour faire pression sur les gouvernements. Ils rendent possible des recommandations concrètes sur base de sujets précis. Ils peuvent d’ailleurs être utilisés comme pression par des acteurs extérieurs de la société civile (Mair et al., 2018). De plus, Weber et al. (2012), expliquent que les indicateurs représentent des *‘hard facts’*, des faits qui permettent d’éviter que les bons rapporteurs soient automatiquement perçus comme des bons acteurs du développement durable. Les indicateurs apportent une preuve concrète de leurs actions. Cependant, nous avons relevé quelques limitations spécifiques aux indicateurs liés aux SDGs.

La première limitation réside dans le fait que le développement durable est un concept contesté et complexe. Les SDGs y prenant racine traitent des sujets sensibles, subjectifs et sensibles politiquement. Certains de ces objectifs sont pour certains pays facilement atteignables, alors qu’ils restent assez illusoire pour d’autres. Il est donc important de prendre du recul avant de comparer des indicateurs de différents pays. De plus, il est très difficile de mesurer des concepts comme la pauvreté, les inégalités, ou encore le travail décent, car ces notions sont définies par des normes éthiques et culturelles qui ne peuvent pas être similaires aux 4 coins du globe (Mair et al.,2018).

Deuxièmement, dans ce cas de concept contesté il existe différentes compréhensions et interprétations des SDGs. Le ‘cadre d’indicateurs’ présenté par les Nations Unies ne peut représenter qu’une interprétation spécifique des SDGs (Mair et al., 2018). L’utilisateur des indicateurs devra s’approprier l’interprétation du groupe d’experts.

Pour finir sur les dangers de l’utilisation d’indicateurs pour les SDGs, comme expliqué précédemment, le risque de simplification excessive de problématiques complexes est important (Merry, 2011). Devant ces problématiques, certaines informations sont tout simplement non-quantifiables et essayer de les quantifier à tout prix entraînerait une perte d’informations importante (Turnout et al.,2007). De plus, Ittner et Lacker (2003) ont découvert

que même lorsque l'organisation essaye de traquer des mesures plus qualitatives elles sont ignorées pour la prise de décisions, les managers ne les considérant pas fiables. Les managers sont-ils alors réellement attentifs aux indicateurs de développement durable ?

Conclusion

Nous avons dans ce chapitre exploré le concept d'indicateur de performances, sa définition, et ses propriétés. Ces indicateurs permettent d'évaluer la performance de l'organisation. Cette exploration nous sera utile pour la suite. En effet, dans le cadre de ce travail, nous allons créer de indicateurs de performances mesurant la contribution des grandes surfaces aux SDGs. Nous utiliserons alors les 7 considérations de Bishop (2018) ainsi que le modèle de création et validation d'indicateur de Franceschini et al. (2019), tout en respectant au maximum les critères d'un bon indicateur.

En effet, nous avons souligné dans ce chapitre que la communication d'informations non-financières est de plus en plus importante. Particulièrement pour les données relatives à la RSE, donc les SDGs. La loi belge du 3 septembre 2017 découlant de la directive européenne de 2014, formule même une obligation de déclaration de telles informations. Il existe déjà des référentiels d'indicateurs pour les SDGs. L'un d'eux a été mis sur pied par un groupe d'expert sous la direction des Nations unies. Ceux-ci ont cependant une formulation assez spécifique au gouvernement. Pour compenser, divers indicateurs adaptés au monde de l'entreprise ont vu le jour et sont regroupés dans l'inventaire d'indicateur du SDG Compass. Nous utiliserons ces deux outils pour la création de notre tableau de bord destiné aux grandes surfaces.

Chapitre 4 : Les Grandes Surfaces et la RSE

*« Nous voulons participer au changement positif dans le bien-être de la population et bâtir les fondations de notre organisation à long-terme à travers nos moteurs de croissance sains et durables. »*¹⁵ - Frans Muller, CEO de Ahold Delhaize. (Ahold Delhaize, 2019, p.4)

4.1. Les grandes surfaces, définition

Il n'existe pas de définition officielle de la grande distribution, mais des définitions plus ou moins larges (Moati, 2001). Carrefour et l'encyclopédie illustrée du marketing s'accordent sur 3 catégories : alimentaire, généraliste et spécialisé (Carrefour, 2015; Bathelot, 2019). Finalement, Moati a choisi d'en faire une définition large en la présentant comme tous les grands commerces ou commerces organisés, qui ne sont pas des petits commerces indépendants isolés, et qui englobent donc tous les réseaux de points de ventes (2001). Dans notre cas, nous nous intéressons plus particulièrement au concept de grandes surfaces au moins partiellement alimentaires. Le concept de grande surface rejoint celui de la grande distribution dans sa définition de vente au détail en libre-service (Carrefour, 2015 ; Bathelot, 2019). Nous remarquons que certaines définitions soulignent l'importance de la vente alimentaire pour les grandes surfaces. Le dictionnaire Larousse (s.d.) et le livre *Mercator* (Lendrevie & Lévy, 2014, p.312) dans leur définition respective, expriment une prédominance de l'alimentaire dans un magasin de grande surface. Le groupe Nielsen définit le secteur belge 'grocery' par 2 critères (2017). Le premier étant de vendre au moins 4 des produits suivants : graisses alimentaires, conserves, boissons embouteillées, boissons sous forme solide (thé et café), pâtes et confiseries. Et le second est que la vente de nourriture doit représenter au moins 40 % du chiffre d'affaire.

4.2 Les grandes surfaces en Belgique

4.2.1 En quelques chiffres

La Belgique est composée de près de 11 millions d'habitants, avec un pouvoir d'achat élevé selon le Foreign Agricultural Service (FAS) en 2016. Cette même année, la consommation moyenne en supermarché d'une famille belge s'élevait à environ 3 780 euros par an. On remarque en 2016 que parmi 7 163 surfaces commerciales sur le territoire belge, ce sont les 597

¹⁵ Traduit de l'anglais : 'We want to help make a positive change in people's well-being and build the foundation of our business in the long run through our healthy and sustainable growth driver'.

ayant une surface commerciales de plus de 1 500 m² qui rapportent près de la moitié des revenus du secteur (Bolla, 2018).

Concernant les parts de marché, Colruyt est sans aucun doute le grand gagnant, avec 27 % en 2017 (32 % en 2018 selon son rapport annuel (Colruyt Group, 2019)), suivi du groupe Ahold Delhaize, Carrefour Belgique, Aldi Nord et Schwarz Group (Lidl) (Statistica Research Department, 2020.b). Dans la suite, nous concentrerons notre analyse sur les 5 enseignes possédant les plus grandes parts de marché en Belgique.

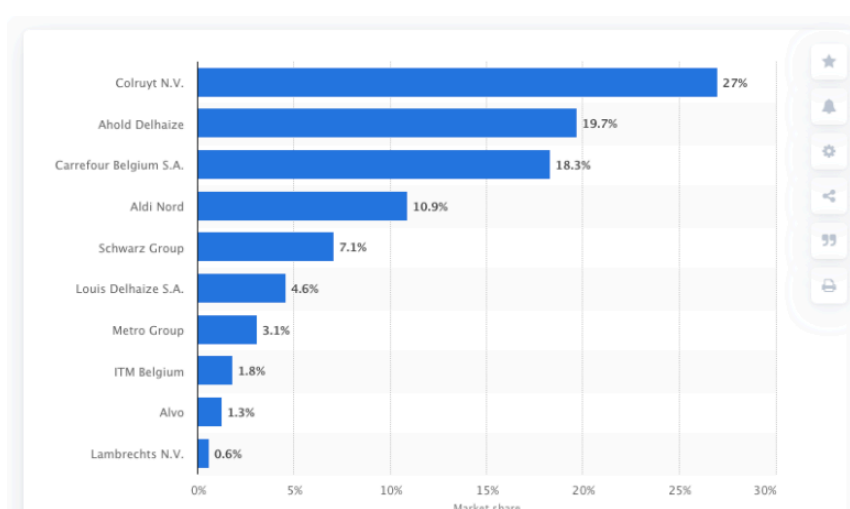


Figure 9 - Part de marché des supermarchés belges en 2017

(Statistica Research Department, 2020.b) Consulté à l'adresse <https://www.statista.com/statistics/671025/top-10-supermarket-chains-in-belgium-by-shop-floor-area/>

En terme de surfaces de ventes, le leader Belge en 2019 est Carrefour avec près de 562,000 m². Colruyt le suit avec 420,000 m² de surfaces commerciales. Cependant, la surface commerciale ne veut pas toujours dire profit. Malgré considérablement moins de surface au compteur, Colruyt a un chiffre d'affaire de près du double de son concurrent Carrefour en 2019, reflétant une stratégie différente pour les deux enseignes (Statistica Research Department, 2020.a). Si on analyse le marché belge par rapport au nombre de magasins, cette fois, c'est Aldi Nord qui vient concurrencer Carrefour avec chacun 437 points de ventes en Belgique en 2019.

4.2.2 Les 5 leaders en Belgique

Colruyt Group

Colruyt est un groupe de distributeurs belge créé en 1950 par Franz Colruyt et dirigé aujourd'hui par son petit-fils, Jeff Colruyt. Colruyt est présent en Belgique, France et au Luxembourg. Il est composé d'environ 572 magasins en gestion propre et 579 magasins affiliés. En Belgique, le groupe Colruyt comprend Colruyt, Okay, Bio-planet, CRU, Dreamland et Dreambaby et les magasins affiliés Spar et Spar Compact. En France, il compte d'autres magasins affiliés : Coccinelle, Coccimarket et Panier Sympa. Le commerce de détail compte pour 83 % de son chiffre d'affaire en 2019. Chiffre d'affaire qui s'élève à 9 434 millions d'euros cette même année. Colruyt Group est aussi actif dans le commerce de gros et le 'food service' qui représente 10 % de son chiffre d'affaire. Les 7 % restant sont répartis dans les autres activités de Colruyt comme leurs stations à carburant DATS24 (gaz naturel, hydrogène, bornes électriques) ou encore la production d'énergie éolienne (Eoly). En Belgique, Colruyt compte une part de marché record (Colruyt, Okay et Spar) de 32,2 % en 2018. (Colruyt, 2019)

Ahold Delhaize

Ahold Delhaize est né de la fusion du groupe belge Delhaize avec le groupe néerlandais Ahold en 2016. Delhaize est un groupe de distribution de produits alimentaires et non-alimentaires. Il représente 19 marques locales, 6 974 magasins en Europe et aux Etats-Unis et environ 380 000 collaborateurs. La Belgique est une des maisons historiques d'Ahold Delhaize avec les supermarchés Delhaize établis en 1867 par Jules Delhaize. Delhaize Belgique et Luxembourg comptent 796 magasins sous différents formats : Delhaize, AD Delhaize, Proxy Delhaize, Shop & Go et Fresh Atelier. Delhaize compte également 127 points d'enlèvements de commandes en Belgique. Le chiffre d'affaire relatif à la Belgique en 2018 s'élève à 5,1 milliards d'euros en 2019. Delhaize Belgique offre près de 20 000 produits et possède 8 marques propres. (Ahold Delhaize, 2019).

Carrefour

Carrefour est un groupe de distribution alimentaire et non-alimentaire français, fondé en 1959. Le groupe se base sur des magasins intégrés, franchisés ou développés avec des partenaires à travers l'Europe, l'Amérique latine, l'Afrique et le Moyen-Orient. Le groupe comprend 12 111 magasins au total à travers le monde, dans plus de 30 pays, et son chiffre d'affaire en 2018 s'élevait à 84 916 millions. Le groupe Carrefour exploite 15 enseignes (Atacadão, Carrefour Bio, Carrefour City, Carrefour Contact, Carrefour Express, Carrefour Maxi, Carrefour

Market, Carrefour Montagne, Docks, Globi, Gross Iper, Promocash, Proxi, Rast, Supeco et 8 à Huit). En Belgique, le groupe comporte 794 points de ventes, en 2018, pour une surface de vente de près de 5 546 milliers de m². Son chiffre d'affaire belge hors taxes est de 9,9 milliards d'euros, en baisse par rapport à 2017 suite à un plan de départ volontaire (Carrefour, 2019a).

ALDI Nord

Le groupe ALDI Nord est un distributeur allemand de type discount vendant des produits alimentaires et non-alimentaires. Créé en 1993, il compte aujourd'hui plus de 70 sociétés régionales décentralisées dans 9 pays européens : Allemagne, Belgique, Danemark, France, Luxembourg, Pays-Bas, Pologne, Portugal et Espagne. Le groupe rassemble 69 367 collaborateurs et son chiffre d'affaire net s'élève à 22 milliards d'euros en 2017. Le groupe Aldi Nord s'est étendu en Belgique en 1976. En 2018, il y compte 444 magasins et 6 587 collaborateurs. Une majorité (96,1 %,) des 1 465 articles proposés en Belgique proviennent d'articles de marque propre. (Aldi Nord, 2020).

Lidl

La chaîne de supermarché Lidl ou plus spécifiquement, Lidl Stiftung & Co. KG, appartient au groupe allemand de distribution 'Schwarz retail group'. Lidl est opérationnel dans 30 pays et possède environ 10 800 magasins, ainsi que 150 centres de distributions répartis dans 29 pays. En Belgique, il s'agit d'une filiale directe du groupe : Lidl Belgium GmbH & Co. Kg. On compte 313 magasins sur le sol belge et 10 au Luxembourg. Lidl propose un assortiment alimentaire et non-alimentaire provenant à 75 % de l'international. Lidl se concentre sur ces marques propres qui comptent pour 80 % de son assortiment de plus de 1 800 articles. En 2018, la part de marché de Lidl Belgique était de 8,6 % (Lidl Belgium GmbH & Co. KG, 2019).

4.3 Les moteurs de la RSE en grandes surfaces

4.3.1 Les avantages de la RSE pour la grande distribution alimentaire.

Situation actuelle

Il n'a pas fallu attendre l'apparition des SDGs pour que les grandes surfaces agissent en matière de responsabilité sociétale. Depuis plus de dix ans les distributeurs évoluent pour adopter des pratiques plus responsables et développer des stratégies liées au développement durable. (Lavorata et al., 2016). Hartmann (2011) explique que les leaders de l'industrie alimentaire sont assez actifs en matière de RSE. Dabic et al. (2016) ont analysé plus de 20 ans de littérature (302 articles dans plus de 99 revues) sur la RSE dans différentes industries. Leur analyse définit

l'industrie 'food retail' comme celle ayant les liens les plus forts avec les clients et les communautés. Par conséquent, leur communication RSE est la plus intense. Ils communiquent abondamment à ce sujet à travers des standards, des codes de conduite et des rapports (Dlott et al., 2006 ; Hartmann, 2011). Oversteer et al. (2007) affirment que les chaînes de supermarchés sont devenues des acteurs clé de la consommation durable grâce à différentes pratiques. On voit ainsi émerger de plus en plus d'initiatives durables dans les supermarchés belges (Rikolto, 2018) : réduction des emballages ou emballages durables, assortiment labellisés et marketing orienté vers le développement durable.

Raisons d'implémentation

Piacentini (2000), dans son article *Corporate social responsibility in food retailing*, de son côté, démontre qu'aucune compagnie ne déclare faire de la RSE pour de pures raisons philanthropiques. Elles ont d'autres différentes autres raisons pour s'engager dans de telles pratiques.

En effet, déjà en 2006, Vernier explique pourquoi le secteur de la grande distribution alimentaire a dû prendre des dispositions pour l'adoption de stratégies durables. Elle l'explique en 3 facteurs : l'avantage compétitif, la réponse à des régulations et pressions nombreuses, et l'augmentation des consommateurs responsables. Notez que ces 3 facteurs ont déjà été abordé dans le chapitre 2, mais seront développés au niveau des grandes surfaces.

Tout d'abord, la responsabilité sociétale des entreprises serait un avantage compétitif dans une stratégie de différenciation de l'entreprise (cfr 2.1.1). Cette avantage est confirmé plus spécifiquement pour l'industrie alimentaire par Hartmann (2011).

De plus, dans le secteur de la grande distribution, et en particulier alimentaire, il existe des régulations importantes pour une production répondant à des normes environnementales de plus en plus strictes et protégeant la santé du consommateur en interdisant l'utilisation de certains produits, et en demandant plus de transparence (Vernier, 2006). En raison de ses impacts importants dans sa chaîne logistique, les gouvernements et les ONGs développent beaucoup d'attentes vis-à-vis de la grande distribution alimentaire (Hartmann, 2011).

Pour finir, le consommateur adopte des nouvelles valeurs de consommations, c'est l'apparition d'un consommateur responsable (cfr 4.3.2). Les grandes enseignes doivent répondre aux attentes des consommateurs pour s'assurer que leur image de marque répond aux valeurs et attentes de leur clients (Vernier, 2006 ; Oosterveer, 2007). C'est ce qu'on appelle une stratégie orienté sur le client (Coltman et al., 2011 ; Mukerjee, 2013). Piacentini explique que les

comportements RSE des larges supermarchés émanent, majoritairement, de la pression de la clientèle et d'une forte stratégie orientée sur le client (2000). Un comportement responsable aurait, selon Hartmann (2011), une influence positive sur la relation de l'organisation avec son client. Cette influence positive se reflétera sur le comportement de ce dernier au niveau de leur loyauté, leur considération, leur intentions d'achat et, finalement, leur propension à payer.

Dans cette stratégie, il est important d'établir une relation de confiance entre consommateur et organisation (Vernier 2006, Oosterver, 2007). L'industrie alimentaire a été au centre de différents scandales qui ont été largement couverts médiatiquement (Albermeier and Spiller, 2009). Adopter une stratégie RSE permet, alors, aux grandes surfaces alimentaires de diminuer leur risque de scandales associés à la sécurité alimentaire, à l'environnement ou encore à des incidents sociaux (Hartmann, 2011).

4.3.2 Focus sur le consommateur responsable

A l'heure actuelle, nous remarquons un changement important dans nos comportements de consommation. Ils ont fortement évolué avec le temps, d'une consommation de masse en 1960, à une consommation plus éthique dans les années 2010, en passant par une consommation orientée sur le plaisir ou encore sur l'image (Lavorata, 2019). Moati explique qu'une fois que le consommateur a satisfait ses besoins de base, des aspects immatériels et intangibles commencent à être valorisés lors de la prise de décision d'achat (2001). Aujourd'hui, l'acte d'achat n'est plus seulement un acte de satisfaction d'un besoin, il va bien au-delà. En effet, le consommateur est considéré comme un acteur important dans la mise en œuvre d'un développement économique plus durable (Binninger & Robert, 2008). Depuis quelques années déjà, on remarque une croissance importante des consommateurs responsables (Reid, 1996 ; Binninger & Robert, 2008 ; Ginistry, 2019 ; Badii, 2019). Le concept de consommateur socialement responsable est loin d'être nouveau et est déjà défini en 1975 par Webster : *«Le consommateur socialement responsable est une personne qui prend en compte les conséquences publiques de sa consommation privée, et qui essaie d'utiliser son pouvoir d'achat pour induire des changements dans la société»*. Un peu plus tard, en 1995, Robert ajoute à cette définition la dimension environnementale : *«un consommateur socialement responsable est celui qui achète des biens ou des services qu'il perçoit comme ayant un impact positif (ou moins mauvais) sur son environnement, et qui utilise son pouvoir d'achat pour exprimer ses préoccupations sociales »*. Même si le comportement responsable du consommateur est défini selon deux dimensions : sociales et environnementales (Robert, 1995), ou, selon trois

dimensions : sociales, environnementales et économique (Binninger & Robert, 2008), la dimension environnementales semble prendre le dessus auprès des consommateurs lors de l'enquête de Binninger & Robert. Cette tendance est soulignée par Rist (2007), qui l'explique par la médiatisation des problèmes environnementaux et le désengagement des pays du nord vis-à-vis des pays du sud. Plus récemment, Ginistry explique que la prise de conscience des problèmes environnementaux est grandissante et intensifie les comportements d'achat responsable (2019). De plus, grâce aux nouveaux moyens de communication le consommateur dispose d'un tas de nouvelles informations pour juger de la durabilité de son comportement d'achat (Badii, 2019).

Le consommateur belge...

Soixante pour cent des Belges affirment être plus conscient que précédemment quant aux conditions de fabrications des produits qu'ils consomment et achètent (Trade for Development Centre & iVOX, 2019). En 2019, dans une étude du 'Trade for Development Centre' rassemblant 3 000 Belges âgés de plus de 16 ans, 2/3 des Belges affirment qu'un glissement vers un mode de consommation plus durable est nécessaire dans l'intérêt des générations futures. Cependant, seulement 1/3 estime qu'une action individuelle, telle que le comportement d'achat a un réel impact positif. On remarque, dans la population belge, deux tendances. Premièrement, la responsabilité individuelle du consommateur est soutenue plus fortement dans la population âgée. Deuxièmement, le francophone évoque une responsabilité de la part du consommateur et de l'état, alors que son voisin néerlandophone souligne plus facilement la responsabilité des producteurs et des distributeurs. Dans ses raisons d'adoption d'un comportement d'achat responsable, le Belge est avant tout préoccupé par sa santé (84 %), son bien-être (76 %) et le climat (75 %). Mais que signifie consommation durable pour un Belge ? La consommation responsable pour le Belge, c'est avant tout l'achat de produits de saison et locaux ainsi que la réduction des emballages et des déchets (Trade for Development Centre & iVOX, 2019).

Conclusion

Les grandes surfaces sont des entreprises dont l'activité est la vente au détail de produits majoritairement alimentaires. En Belgique, les 5 leaders du marché sont, dans l'ordre, Colruyt, Delhaize, Carrefour, Aldi et Lidl. Les pratiques relatives à la responsabilité sociétale des entreprises ne sont pas nouvelles pour de telles organisations. Ces dernières sont particulièrement actives en termes de communication et leur engagement est croissant depuis quelques années maintenant.. Nous avons, dans ce chapitre, également exploré les raisons pour lesquelles ces grandes surfaces initient des comportements durables. Nous remarquons que ces raisons d'implémentation sont finalement assez similaires au business case des SDGs, exploré au chapitre 2. Nous distinguons trois raisons majeures d'implémentation : l'avantage compétitif, les respects de régulations, et finalement l'orientation vers le client de leur stratégie. Maintenant que nous avons démontré que les grandes surfaces ont des raisons d'adopter des comportements durables. Nous analyserons dans la suite de ce travail la communication RSE, et plus particulièrement celle liée aux SDGs, des 5 grandes surfaces « leaders » sur le marché belge.

Chapitre 5 : Les 5 leaders de la distribution Belge et les SDGs

« Par ailleurs, les SDG insufflent un vent de fraîcheur grâce à leur couleurs vives et leur vaste cadre universel [...] Je suis convaincu que nous pourrons encore récolter les fruits de cette initiative dans les années à venir » - Koen De Maesschalck, pour Colruyt Group
(Sustainable Development Goals Belgium, 2017)

5.1 Cas par cas

Dans le cadre de ce travail, nous avons procédé à l'analyse des différentes sources de communications RSE des cinq grandes surfaces possédant les plus grande part de marché en Belgique. Le but étant de discerner leur approche concernant les SDGs.

5.1.1 Colruyt

Colruyt, dans son rapport annuel, explique que la durabilité est et a toujours été au cœur de sa stratégie. Pour citer leur rapport 2018/19, Colruyt a « *l'entrepreneuriat durable dans ses gènes* » (Colruyt Group, 2019,p.18). L'utilisation efficace des ressources a toujours fait partie de ses préoccupations principales autant pour des raisons économiques que de responsabilité sociétale. Le groupe soutient que l'un ne va pas sans l'autre. Preuve de cet engagement durable, en 1990, Colruyt met en place une charte 'Green Line' qui met explicitement l'accent sur l'impact environnemental du groupe. Dix-sept ans plus tard, la mission de Colruyt a été reformulée pour souligner leur engagement : « *Créer ensemble une valeur ajoutée durable fondée sur nos valeurs et notre savoir-faire dans la distribution* » (Colruyt Group, 2019,p.18)

Concernant les SDGs, Colruyt, peu après leur publication en 2015, est devenu SDGs Voice pour la Belgique. Ce titre d'ambassadeur des SDGs en Belgique demande à Colruyt d'être une source d'encouragement et d'inspiration pour toute organisation désirant s'impliquer dans l'achèvement des objectifs de développement durable de Nations Unies. La stratégie du groupe s'articule autour de 12 chantiers, 4 thèmes, 3 piliers, et les 17 SDGs (Annexe 12, p.A13). Colruyt a pris la décision de désigner 7 SDGs prioritaires (tableau 3) que le groupe juge plus pertinents dans le cadre de leur activité. Ces sept SDGs bénéficient d'investissements plus conséquents mais cela n'empêche pas Colruyt d'avoir des projets reliés à pratiquement chaque SDGs. Dans son rapport 2018/19, chacun des 12 chantiers est introduit par les SDGs auxquels ils contribuent. De plus, les tableaux de KPIs de Colruyt comportent une colonne qui leur est dédié, faisant le lien entre la mesure de performance et l' (les) objectif(s) auquel(s) elle contribue (Colruyt Group, 2019).

5.1.2 Delhaize

La stratégie d'Ahold Delhaize s'articule autour de 3 raisons d'être : «*Eat Well. Save time. Live Better*» (Ahold Delhaize, 2019, p.2), en d'autres mots, offrir des produits sains et de bonne qualité, rendre l'achat facile et rapide, et consommer de manière éthique et responsable. Delhaize Belgique et Luxembourg placent le développement durable ainsi que la protection de la société et de la planète dans leurs priorités.

La stratégie de développement durable 2020 du groupe Ahold Delhaize a été construite sur 3 bases : une analyse de matérialité, les connaissances du groupe concernant les marchés sur lesquels il opère, et finalement les SDGs. Ces derniers sont présents à différents endroits dans le rapport annuel 2019. Tout d'abord, dans la présentation des résultats extra-financiers qui est divisé en 3 catégories : produit, société et planète. Chacune de ses catégories est introduite par les SDGs auxquelles elle contribue (tableau 3). Ensuite, dans leur analyse de risques, différents SDGs sont liés aux sujets jugés matériels par Delhaize.

5.1.3 Carrefour

Le groupe Carrefour s'est donné un objectif à l'horizon 2022 : «*Devenir le leader de la transition alimentaire pour tous*» (Carrefour, 2019a, p.5). Carrefour a comme ambition de permettre à tous de manger mieux en proposant des produits plus sains, plus frais, plus locaux et plus durables. Ce plan est basé sur 4 piliers : déployer une organisation simplifiée et ouverte, gagner en productivité et en compétitivité, créer un univers omni canal de référence et refondre l'offre au service de la qualité alimentaire (Carrefour, 2019b). Carrefour a développé un 'Indice RSE et transition alimentaire' reprenant plusieurs indicateurs liés à leur politique de durabilité. Cet indice est divisé en 4 groupements d'indicateurs : produits, magasins, clients et collaborateurs. Sur base de cet indice, Carrefour obtient un score de 104% dans l'achèvement de ces objectifs RSE 2018 (Carrefour, 2019a).

Concernant les SDGs, ils ont été utilisés avec les normes ISO26000, comme référentiels externes servant de base pour l'analyse de risques et l'établissement des enjeux sociétaux majeurs du groupe. De plus, Carrefour déclare soutenir l'initiative des Nations Unies et a défini sept SDGs qui lui sont prioritaires (tableau 3). Ceux-ci sont directement liés à l'Indice RSE et transition alimentaire du groupe dans un tableau de correspondance présenté dans les documents de références de Carrefour (2019a, p.39) De plus, tout au long de la section RSE des documents de références, des liens sont mis en évidence entre les actions entreprises et les cibles des SDGs correspondantes.

5.1.4 Aldi

La stratégie d'Aldi repose sur 3 valeurs : Simplicité, Responsabilité et Fiabilité (Aldi Nord, 2017). Dans ce cadre, le groupe affirme avoir de plus en plus en perspective les critères sociaux et écologiques. La communication RSE d'Aldi, dans son rapport d'avancement 2018, est basée sur cinq champs d'actions : l'estime portée aux collaborateurs, la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement, la préservation des ressources, l'engagement sociétal, et la promotion du dialogue (Aldi Nord, 2019). De plus, leur politique RSE s'attaquent à 14 thèmes principaux présentés sur leur site 'Durabilité chez Aldi Nord' (Annexe 13, p.A13) (Aldi Nord, 2020). Ce site est, en fait, le rapport RSE 2017 présenté sous forme interactive et mis à jour avec quelques initiatives et nouveaux objectifs. Les SDGs ne sont que vite évoqués dans le rapport d'avancement mais Aldi a opté pour une présentation interactive des SDGs sur ce site. Le groupe a mis en place une page dédiée aux SDGs y démontrant leur soutien, en particulier à quatre d'entre eux (tableau 3). Cependant, malgré un focus plus important sur ces quatre objectifs, chacun des 17SDG est présenté et mis en liens avec les différentes actions d'Aldi. Inversement, sur chaque page correspondant à une initiative, les SDGs impactés y sont soulignés.

5.1.5 Lidl

Dans son rapport de durabilité 2019, Lidl se présente comme détaillant durable agissant pour le bien de ses collaborateurs, ses clients et la société. Lidl est poussé dans ces actions par 5 valeurs : l'orientation clients, la responsabilité, la justice, l'enthousiasme et la simplicité. Le groupe communique à propos de son engagement à s'attaquer aux défis sociétaux. Il souligne être conscient de ses impacts négatifs et en assumer la pleine responsabilité. Leur but est de balancer leurs impacts négatifs et positifs pour présenter un bilan global positif. La stratégie RSE de Lidl repose sur six piliers fondamentaux et quatre étapes. Les piliers sont : l'approvisionnement, les partenaires commerciaux, l'environnement, les collaborateurs, la société, et l'assortiment. Les étapes correspondent aux points clés de la chaîne de valeur : matières premières et agriculture, approvisionnement et traitement, opérations et processus et, finalement, clients et sociétés.

Concernant les SDGs, Lidl déclare dans son rapport de durabilité que les 17 SDGs sont la « *pierre de touche* » de leur stratégie RSE (Lidl Belgium GmbH & Co. KG, 2019, p.41). Lidl propose à la fin de son rapport un tableau résumant sa contribution aux SDGs en les liant avec 18 thèmes et ses cinq piliers fondamentaux (Annexe 14, p.A14). Différents exemples de

contributions sont exposés et mis en lien avec les cibles précises des SDGs. Finalement, on remarque qu'une grande majorité, 14 sur les 17, ont été reliées aux thématiques de durabilité de Lidl. Cependant, Lidl ne déclare nulle part dans son rapport avoir identifié des SDGs prioritaires.

5.1.6 Comparaison

Notre analyse des différentes sources de communication RSE des cinq leaders de la distribution alimentaire en Belgique a démontré que le développement durable est un élément important de leur stratégie. Chacune de ces grandes surfaces communique à ce propos de manière plus ou moins développée. Colruyt et Delhaize ont opté pour un rapport intégré (cfr 2.3.5) alors que Lidl a publié un rapport isolé, spécifique à sa stratégie de durabilité. Aldi de son côté communique majoritairement via son site 'Durabilité chez Aldi Nord', qui peut être assimilés à un rapport isolé interactif en ligne. Il possède aussi un rapport d'avancement qui se concentre sur sa contribution au Pacte Mondial des Nations Unies¹⁶. Carrefour adopte une stratégie assez différente avec un rapport d'activités reprenant les idées essentielles de la stratégie, accompagné d'un rapport détaillé appelé 'Documents de références', et présentant un chapitre exclusivement dédié à la RSE de l'organisation. Ce document peut être assimilé à un rapport combiné.

Concernant leurs approches des SDGs, elles sont assez différentes d'une organisation à l'autre mais reste assez superficielles. On remarque que tous ont déclaré leur soutien à l'agenda 2030. Cependant, les SDGs sont majoritairement utilisés comme un support pour leur stratégie et aucune de ces organisations ne semble avoir développé sa stratégie autour des ceux-ci. Quant à la priorisation, Colruyt et Carrefour ont désigné des objectifs prioritaires. Aldi en met quatre en avant, sans pour autant explicitement les déclarer comme prioritaires. Delhaize et Lidl quant à eux ne déclarent pas choisir de SDGs prioritaires mais n'abordent que certains dans leur rapport. Nous avons décidé de considérer ceux-ci comme prioritaires pour la réalisation du tableau de comparaison (tableau 3). Les choix des SDGs prioritaires (ou ceux abordés dans la communication) pour ces 5 organisations du même secteur d'activités sont quelque peu différents. Deux objectifs semblent faire l'unanimité : le SDG 12 (Consommation et production responsable) et le SDG 13 (Lutte contre le changement climatique). Le SDG9 (Infrastructure

¹⁶Global Compact en anglais. Il s'agit d'une initiative des Nations unies qui a pour but d'inciter les entreprises à adopter une attitude socialement responsable. Il prend en compte le respect des droits de l'homme et des droits du travail ainsi que la protection de l'environnement et la lutte contre la corruption.

résiliente) et le SDG11 (Villes et communautés durables) ne sont évoqués par aucun des 5 plus grands distributeurs en Belgique.

Tableau 6 – Comparaison des SDGs prioritaires chez les 5 leaders des grandes surfaces en Belgique.

	Colruyt	Delhaize	Carrefour	Aldi	Lidl
1 PAUVRETE					
2 FAIM					
3 SANTÉ DÉVELOPPEMENT DURABLE					
4 ÉDUCATION					
5 ÉGALITÉ					
6 EAU PROPRE ET ASSAINISSEMENT					
7 ÉNERGIE PROPRE					
8 TRAVAIL DÉCENT ET ÉCONOMIE					
9 INDUSTRIE INNOVATION INFRASTRUCTURE					
10 ÉGALITÉ DES TERRITOIRES					
11 VILLES DURABLES					
12 CONSOMMATION RESPONSABLE					
13 CLIMAT					
14 VIE AQUATIQUE					
15 VIE TERRESTRE					
16 PAIX JUSTICE FORTES INSTITUTIONS					
17 PARTENARIAT DE QUALITÉ					

Ce tableau a été réalisé sur base des communications (rapport annuel, rapport de durabilité, et site internet), les plus récentes de ces enseignes.

Finalement, la communication des SDGs chez les 5 enseignes analysées est assez faible. Seul Lidl et Carrefour les abordent au niveau de leurs cibles et les lient directement à des actions. Cependant, la communication de Lidl à propos des SDGs se résume à une page à la fin du rapport de durabilité et leurs exemples de contribution restent assez général. Ensuite, Colruyt est le seul à faire le lien entre les SDGs et ses indicateurs extra-financiers ainsi qu'à intégrer les SDGs dans sa stratégie, même si pour eux il s'agit principalement d'un outil de communication, pour citer Colruyt « *17 ODD sur lesquels rendre compte* » (Colruyt Group, 2019, p.20) (Annexe 12, p.A13). Nous soulignerons que Colruyt ne se limite pas aux SDGs qu'ils considèrent comme prioritaires dans leur communication, contrairement à Carrefour. Nous remarquons que ces 5 enseignes utilisent des indicateurs de performances non-financiers qui peuvent être liés aux SDGs. Ceux-ci n'ont, cependant, pas été créés dans le but de mesurer l'achèvement aux SDGs, mais plutôt pour mesurer et communiquer leur performance RSE.

Utilisation d'indicateur de performance

Nos 5 enseignes de références utilisent des indicateurs de performances pour mesurer leur stratégie RSE. Ces indicateurs de performances sont rassemblés dans l'annexe 16 (Annexe 16, p.17-26). Pour Colruyt, ils sont regroupés selon les 12 chantiers (Colruyt Group, 2019, p.145-169). Pour Aldi, la majorité a été trouvée sur le site du rapport de durabilité 2017, dans la section 'Indicateurs' (Aldi Nord, 2020). Pour Delhaize, ils sont regroupés dans 'Group financial review' et accompagnés d'explications (Ahold Delhaize, 2019, p.46-53). Pour Carrefour, ils sont regroupés à la fin de la section RSE des documents de références (Carrefour, 2019a, p.102-104). Finalement Lidl les présente dans la section 'objectifs et réalisations' de son rapport (Lidl, 2019, p.31-39).

5.2 Thématiques importantes dans le secteur liées aux SDGs

Sur base des différentes stratégies RSE des 5 grandes surfaces prédominantes en Belgique, du rapport de durabilité sectoriel 2018 de COMEOS¹⁷, et de la matrice des SDGs du secteur naissant de la collaboration entre KPMG et UNGC (United Nations Global Compact, 2016), nous avons rassemblé les challenges importants de l'industrie. Une liste de 26 thématiques pertinentes a été établie. Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive mais plutôt des thématiques les plus récurrentes. Il ne s'agit également pas d'une liste mutuellement exclusive, certaines thématiques sont interconnectées, comme par exemple 'Protection de la diversité' et 'Pêche durable'. Ces thématiques ont été divisées en 5 piliers : général, société, planète, prospérité, et finalement, paix et partenariat, inspiré des 5P's (cfr 1.2) et légèrement adaptées à nos besoins. Elles sont présentées sous forme de tableau, en annexe, permettant d'identifier dans quelles sources nous les avons rencontrées (Annexe 15, p.A15-A16). Ces thématiques sont à la base de l'élaboration du tableau de bord.

Le premier pilier a été créé pour deux thématiques : **l'assortiment de produits durables** et la **politique fournisseurs**. En effet, il semblait difficile d'attribuer ces thématiques à l'un des piliers suivants vu leur implication globale. Nous avons, dès lors, pris la décision de créer un pilier général englobant l'approvisionnement et la production durable dans tous les aspects de la durabilité : social (le respect des droits de l'homme, le droit du travail, le droit d'association, etc.), environnemental (émissions de CO₂, rejet toxique, atteinte à la biodiversité, etc.) et économique (viabilité des fournisseurs, contrat stable, commerce équitable, etc.). Toutes nos sources soulignent l'importance d'une chaîne de valeurs durable. Pour s'en assurer

¹⁷ Comeos représente le commerce et les services en Belgique.

l'assortiment de produits proposé doit respecter certaines normes sociales et environnementales. Les produits proviennent de différentes sources ou sont parfois directement produits par l'organisation, sur des sites de productions lui appartenant. Dans ce cas, une vérification interne est de mise. Dans le cas contraire, une politique incluant ces normes doit être mise en place dans le choix des fournisseurs.

Le deuxième pilier, est celui regroupant les thématiques qui concernent la société. Les grandes surfaces font face à trois challenges sociétaux majoritaires. Le premier est d'assurer la **santé de ses clients** en les orientant vers un mode de vie sain. Pour cela, les détaillants ont plusieurs moyens d'actions passant, principalement, par la sensibilisation de sa clientèle à une offre de produits sains et nutritifs. Le second challenge est d'assurer que tous les **collaborateurs** travaillant pour l'organisation sont dans de bonnes conditions de santé, et que l'organisation a tout mis en place pour qu'ils le restent : sensibilisation, formations, accès aux soins de santé, etc. Le dernier challenge est d'assurer l'égalité des chances pour tous au sein de l'organisation par un travail sur l'**inclusion et la diversité**.

Le troisième pilier est celui de la planète qui regroupe le plus grand nombre de challenges. En effet, il semble que l'environnement soit un enjeu crucial pour les grandes surfaces. Ces dernières agissent sur plusieurs fronts pour maîtriser leurs impacts. Le premier front est l'approvisionnement. En effet, les grandes surfaces expriment une volonté de transition vers des produits respectueux de la **biodiversité** et, en particulier, des **animaux**, de la **vie aquatique**, de la **forêt** et de l'**eau**. Leur second front est la gestion de leurs opérations quotidiennes à travers la **gestion des déchets** et des **emballages**. Le dernier front est la réduction de leur empreinte carbone. Pour cela, nos sources ont abordé quelques problématiques récurrentes comme l'utilisation de **réfrigérants** à haut potentiel de réchauffement planétaire, les transports liés à la **logistique**, et la **mobilité des clients et collaborateurs**. Toutes ces actions s'inscrivent dans une **lutte contre le changement climatique**.

Quatrièmement, les grandes surfaces sont des acteurs économiques importants et elles agissent pour la prospérité des systèmes dans lesquels elles opèrent. Tout d'abord, de manière interne, en permettant aux **collaborateurs** de se développer grâce à de **bonnes conditions de travail** et à la **mise en place de formations**, qui leur permettront de développer des savoir-faire et compétences utiles au développement de l'organisation. Ensuite, l'organisation a une responsabilité croissante envers sa chaîne d'approvisionnement et ses fournisseurs. C'est pourquoi l'organisation peut jouer un rôle de support pour tous les acteurs de sa chaîne d'approvisionnement. Dans ce cadre, l'organisation peut proposer des **formations et un**

soutien au développement à ses producteurs et fournisseurs. De plus, les grandes surfaces font de plus en plus le choix de faire vivre le **tissu économique local** en sélectionnant des producteurs locaux et en produisant localement. En outre, nos sources travaillent sur l'utilisation efficiente et l'approvisionnement durable d'**énergie** sur leur sites. Pour finir, les grandes surfaces ce sont aussi **des infrastructures**, des bâtiments qui sont construit chaque année et certains soulignent l'importance des choix durables dans les techniques de construction.

Pour finir, nous avons regroupé « Paix, justice et partenariats » en un seul pilier pour notre analyse, afin d'éviter d'isoler une thématique. De plus, nous pouvons facilement lier ces deux piliers, car un partenariat pour l'achèvement des SDGs ne peut fonctionner que s'il est basé sur un système juste et dans la paix. Tout d'abord, une majorité de nos sources ont exprimé, de manière explicite ou implicite leur engagement pour un système plus juste en agissant en bon citoyen **luttant contre la corruption**. Ensuite, l'importance d'un **dialogue avec les parties prenantes** est évoquée de manière systématique. De plus, ce dialogue peut aboutir sur des **partenariats** importants permettant à l'organisation et ses partenaires d'agir pour contribuer à l'Agenda 2030. Même si tous n'ont pas indiqué le SDG17 comme prioritaires, après lecture des rapports, il semble évident que les partenariats sont une clé du succès pour les 5 grandes surfaces analysées.

Conclusion

Dans ce chapitre, nous avons fait un état des lieux de la communication et du pilotage des SDGs au sein des 5 grandes surfaces « leaders » du marché belge. Lorsque toutes les grandes surfaces expriment leur soutien à l'agenda 2030, nous considérons leur communication à propos des SDGs globalement légère. Cependant, elles abordent un bon nombre de thématiques y étant liés. Dès lors, nous avons relevé ces thématiques, afin d'identifier les sujets matériels liés aux SDGs dans ce type d'entreprise. Une liste de 26 thématiques a été dressée et sera utilisée par la suite lors de la création de notre tableau de bord. Sur base de ces observations, nous concluons qu'il existe un besoin de méthodes de mesures de la contribution des grandes surfaces aux SDGs, ainsi qu'un besoin de communication plus centré autour de ceux-ci. Notre tableau de bord tentera de répondre à ces besoins.

Chapitre 6 : Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces

« Je pense que le challenge tient à comment mesurer et surveiller ses actions. L'entreprise fait beaucoup de choses, mais elle ne sait pas lesquelles sont liées aux SDGs, un guide avec des exemples par industrie serait d'une grande aide »¹⁸ - FS company, Colombia (PwC, 2015, p.26)

6.1 Création du tableau de bord

Sur base de notre analyse théorique concernant les SDGs, la création d'indicateurs efficaces et le secteur des grandes surfaces ainsi que sur base des différentes sources consultées et des 26 thématiques relevées dans la chapitre 5, nous avons créé un tableau de bord (Annexe 25, p.A58-85) permettant aux grandes surfaces de mesurer leur performance relative aux SDGs. Nos principales sources ont été :

- Les 5 rapports de durabilité ou annuels (ou autres informations similaires), les plus récents, provenant des 5 leaders belges de la grande distribution : Colruyt, Delhaize, Carrefour, Aldi et Lidl. Tous les indicateurs discernés lors de cette consultation ont été rassemblés dans 5 tableaux (correspondant aux 5 piliers (cfr 1.2.1): personne, profit, planète, paix et justice, et partenariat)(Annexe 16, p.A17-A26).
- L'inventaire des indicateurs du SDG Compass (GRI & al. ,s. d).
- Le Cadre mondial d'indicateurs relatif aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Assemblée générale des Nations Unies, 2017)(Annexe 17, p.A27-A49).
- L'analyse de la matrice de SDG du secteur 'Food and Beverage' naissant de la collaboration entre KPMG et UNGC (2016).

6.1.1 Méthodologie

La création de ce tableau de bord a requis plusieurs étapes. Tout d'abord, la prise de décisions quant aux 7 considérations de Bishop (cfr 3.1.3). Il n'y a pas d'ordre prédéfini pour prendre ces décisions.

Premièrement, nous avons dû prendre une décision quant au **nombre d'indicateurs** du tableau de bord. Celui-ci n'a pas été décidé à l'avance. Nous avons opté pour une stratégie misant sur

¹⁸ Traduit de l'anglais : "I think that there will be many challenges about how to measure and monitoring the actions. Business do many things but they don't know which of those are linked with the SDGs, so a guide with some examples per industry will help"

l'exhaustivité (cfr 3.1.1) en essayant d'aborder toutes les informations pertinentes rencontrées lors de notre analyse des sources. Nous avons évité la répétition d'indicateur. Cependant, lorsqu'aucun lien indicateur-SDG ne prévalait, nous avons préféré le doubler. Un nombre limité de KPI sera déterminé sur base des différents indicateurs de performance détaillés dont un score appelé **score SDG** qui sera le KPI général représentatif de la contribution de l'organisation aux SDGs.

Ensuite, concernant **la fréquence de mesure** de nos indicateurs, les différentes mesures devront être prises une fois par an. En effet, notre tableau de bord est destiné à servir de base pour le pilotage (contrôler et améliorer) et la communication de la stratégie RSE de l'entreprise (cfr 3.1.2). La communication se fait toujours de manière annuelle avec les différents rapports (cfr 2.3.5). Concernant le pilotage nous estimons qu'une mesure annuelle est suffisante pour ne pas passer à côté de problème important, voir une évolution d'année en année et ne pas surcharger l'organisation en prenant des mesures trop fréquentes (cfr 3.1.4).

Concernant la troisième et quatrième considérations, nous avons décidé de mettre en place un KPI à l'échelle **organisationnelle** et six à l'échelle **départementale** (RSE). Les indicateurs de performances du tableau de bord sont le reflet du comportement de différents départements (HR, Logistique, Management, etc.), ainsi que de différentes fonctions au sein de l'organisation. Ce tableau, même s'il est conduit par le département RSE, doit être intégré et communiqué dans toute l'organisation.

Cinquièmement, nous avons décidé de mettre en place **des cibles** pour chaque indicateur en utilisant une colonne 'objectif'. Il s'agit d'indication de la direction vers laquelle l'organisation doit progresser. Nous ne disposons pas des données nécessaires pour pouvoir fixer des cibles précises.

La sixième considération est l'**infrastructure**. Nous avons décidé de nous baser de manière prioritaire sur notre tableau rassemblant les indicateurs déjà existants chez les grandes enseignes (Annexe 16, p.A17-A26). En effet, en nous basant sur ces indicateurs, notre but est d'utiliser au maximum ce qui est déjà mis en place par l'organisation et les mesures déjà collectées. De cette manière, nous comptons faciliter au maximum la mise en place de l'outil.

Finalement, pour chaque SDG, nous avons pu, à l'aide du 'Cadre d'indicateur' (Assemblée générale des Nations Unies, 2017)(Annexe 17, p.A27-A49), nous pencher sur les **raisons d'être** des indicateurs. En effet, celui-ci est un outil détaillé et les indicateurs présentés reflètent concrètement comment l'organisation peut contribuer aux cibles des SDGs. D'ailleurs, nous

avons décidé d'utiliser ces indicateurs dans l'outil pour pouvoir rappeler aux grandes surfaces de quelles manières leurs actions contribueront concrètement aux SDGs.

Ces sept considérations ont été réfléchies tout au long du processus de création.

Concernant la création des indicateurs, nous avons utilisé le modèle de création de Franceschini et al. (2019)(cfr 3.1.3). La première étape du modèle est **l'identification du processus à évaluer**. Notre but était clair : évaluer la contribution des grandes surfaces à l'Agenda 2030. Le tableau de bord analyse la stratégie RSE de l'organisation sous le point de vue des SDGs. Les différentes dimensions du processus sont les 5P's: Personnes (le terme 'Société' sera utilisé), Planète, Prospérité, Paix et Justice, et Partenariat (cfr 1.2).

Ensuite, concernant les **objectifs stratégiques**, dans notre perspective d'achèvement des SDGs, nos objectifs stratégiques sont ces 17 SDGs. En effet, le but du tableau de bord est d'inciter les grandes surfaces à implémenter une stratégie SDG et éviter tout comportement tel le cherry picking et la technique du caméléon (cfr 2.3.3). Ces objectifs, par définition, respectent les **deux propriétés accessoires** du modèle (long-terme et orienté vers le client, cfr 3.1.1). En effet, l'Agenda 2030 avec les SDGs est un plan qui assure le développement durable des nations, c'est-à-dire qui assure les besoins des générations futures (cfr 1.2). L'orientation vers le client est également évidente étant donné la demande grandissante des parties prenantes pour des entreprises durables (cfr 2.1.2), plus particulièrement des grandes surfaces engagées qui permettent aux consommateurs d'adopter un comportement responsable (cfr 4.3.1).

L'étape suivante est celle de la **définition des sets d'indicateurs**. Pour cela nous avons procédé de telle manière pour chaque SDG :

1. Prendre connaissance du SDG, de ces cibles et ces indicateurs relatifs, à l'aide du *Cadre mondial d'indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l'horizon 2030* (Assemblée générale des Nations Unies, 2017)(Annexe 17, p.A27-A49), et identifier les cibles et indicateurs qui peuvent d'une manière ou d'une autre être impacté par l'activité des grandes surfaces.
2. Utiliser les tableaux rassemblant les indicateurs trouvés dans les rapports des 5 leaders en Belgique pour identifier les indicateurs déjà existant contribuant au SDG (Annexe 16, p.A17-A26).
3. Consultez la section correspondante au SDG dans la *SDG Industry Matrix* (KPMG & UNGC, 2016) et identifier les possibles indicateurs émanant des

propositions. Ce document ne propose pas d'indicateurs en tant que tels, mais donne des pistes d'actions. Le but de cette troisième étape est d'assurer que toutes les thématiques importantes en lien avec le SDG soient abordées.

4. Utiliser l'inventaire d'indicateur du SDG Compass (GRI & al. ,s. d) trié en fonction du SDG, et parcourir les indicateurs proposés par différentes sources. Face aux indicateurs pertinents, consulter la source de référence.
5. Combiner les indicateurs pertinents trouvés dans ces différentes sources pour obtenir un set d'indicateurs.

Après avoir obtenu un set d'indicateurs, nous l'avons **validé** et, dans certains cas, nous avons apporté des modifications pour plus d'efficacité.

Premièrement, pour chaque set d'indicateurs lié à un SDG particulier nous avons vérifié que chaque indicateur contribuait de manière directe à un des indicateurs du 'Cadre'.

Deuxièmement, nous avons fait en sorte d'éliminer tout indicateur **redondants**. Par exemple : le nombre de produits durables, le pourcentage de produits durables sur l'offre de produits totale et le nombre de produits total. Nous avons décidé dans ce cas de ne garder que le nombre de produits total et le pourcentage de produits durables. En effet, le nombre de produits durables peut être calculé sur base de ces deux indicateurs et n'apporte aucune information complémentaire. De plus, nous avons ajouté certains indicateurs lorsqu'ils pouvaient compléter l'information de manière pertinente. Par exemple, l'investissement dans la formation des collaborateurs est exprimé en pourcentage du chiffre d'affaire, en euro, et en euro par collaborateurs. Le pourcentage du chiffre d'affaire permet la comparabilité, le montant en euro permet d'avoir une idée de l'ordre de grandeur du montant investi et le montant par collaborateur donne une image de ce que cela représente à l'échelle d'un collaborateur. En effet, nous considérons que ces trois informations se complètent pour donner une image fiable et exhaustive de l'investissement dans la formation des collaborateurs.

Ensuite, nous avons vérifié que tous nos indicateurs respectaient au maximum les propriétés des indicateurs basiques (cfr 3.1.1), c'est à dire signification réelle, niveau de détail adapté, productif, durable économiquement, simplicité d'usage, fiabilité et comparabilité. La fiabilité n'a pas pu être vérifiée étant donné qu'elle dépend des méthodes de collections de données que nous n'imposons pas dans le cadre de ce tableau de bord. Un exemple sera développé pour un set d'indicateurs du SDG12 dans la section suivante.

La dernière vérification avant validation est celle des propriétés des indicateurs dérivés (cfr 3.1.1). Un exemple de tels indicateurs est celui des ‘Salaires et avantages sociaux total des collaborateurs’ du SDG8 et 10. En effet, même s’il respecte les deux critères de monotonie et de variation, l’organisation doit compléter cet indicateur et le fragmenter en fonction du sexe des collaborateurs, de leur âge ou encore leur position hiérarchique. De cette manière, nous contrebalançons la compensation possible entre les salaires des différents groupes de collaborateurs en offrant des indicateurs plus détaillés. De manière plus générale, les différents KPIs résultants de ce tableau de bord s’expriment comme un pourcentage d’objectifs accomplis qui ne peut donc pas compenser un objectif non-accompli.

6.1.2 Développement pour le SDG12

Nous avons décidé de développer l’analyse pour le SDG 12 : *Consommation et production responsable* car il représente selon nous l’un des SDG les plus pertinents dans l’industrie de la distribution. Il fait d’ailleurs partie des SDGs prioritaires des 5 enseignes analysées. Nous commençons à l’étape 4 du modèle, la définition du set d’indicateurs étant donné que les trois étapes précédentes sont relatives aux objectifs stratégiques.

Définition du set d’indicateurs :

Premièrement, dans le *Cadre mondial d’indicateurs relatifs aux objectifs et aux cibles du Programme de développement durable à l’horizon 2030* (Assemblée générale des Nations Unies, 2017)(Annexe 17, p.A27-A49), nous avons identifié 6 cibles et 7 indicateurs auxquels les grandes surfaces peuvent contribuer à travers leurs activités (Annexe 18, p.A50). Il est important de préciser que ces cibles doivent être adaptées pour le secteur privé étant donné leur orientation vers le secteur public.

Deuxièmement, dans nos cinq tableaux relatifs aux indicateurs trouvés dans les différentes communications RSE de nos 5 organisations de références, nous avons repéré un grand nombre d’indicateurs se rapportant à ces 6 cibles (Annexe 19, p.A51). Nous relevons différents thèmes : le recyclage des déchets, les pertes alimentaires, la problématique des emballages, l’approvisionnement durable comme pour les thés et tisanes, ou encore les produits à base de cacao ou de café. Nous avons dû faire un choix concernant les indicateurs relatifs à l’huile de palme, le soja, et le papier. Ceux-ci ont été reliés au SDG15 (Vie terrestre) et à la lutte contre la déforestation. Pour les indicateurs relatifs aux cotons nous les avons reliés à la gestion de l’eau, SDG6 (Eau propre et assainissement). En effet, dans ces situations nous avons considéré que leur impact sur le SDG 15 et 6 est plus important que sur le SDG12.

Troisièmement, nous avons utilisé la *SDG Industry Matrix* (KPMG & UNGC, 2016) afin de vérifier l'exhaustivité des indicateurs sélectionnés. La plupart des aspects envisagés par la *SDG Industry Matrix* (KPMG & UNGC, 2016) au niveau du SDG12 ont été attribués à d'autres SDGs dans le cadre de notre analyse. Par exemple, l'utilisation d'hydrofluorocarbure est liée au SDG13 (Lutte contre le changement climatique), la consommation d'eau a été attribuée au SDG6 (Eau propre et assainissement) et la production d'huile de palme, de soja et de papier à la lutte contre la déforestation du SDG14 (Vie terrestre). De cette matrice (Annexe 20, p.A52), nous avons principalement retenu trois aspects :

- Réduire les déchets à travers toute la chaîne d'approvisionnement,
- Réduire l'emballage et augmenter le recyclage à la fin de vie des produits et dans la production,
- Augmenter la prise de conscience des consommateurs sur l'importance de la consommation et l'adoption d'un mode de vie plus durable.

Quatrièmement, pour compléter avec l'inventaire d'indicateur du SDG Compass, nous avons relevé quatre indicateurs que nous avons jugé pertinents (Annexe 21, p.A52) :

- Un indicateur relatif aux nombres de déchets produits en fonction du revenu provenant du *UNCTAD proposed core SDGs reporting* (UNCTAD, 2019).
- Un indicateur relatif aux matériaux recyclés dans la production industrielle provenant des normes de reporting GRI.
- Un indicateur exprimant la quantité de produits certifiés par différents standards ou labels exprimé par le GRI G4 relatif à l'industrie alimentaire.
- Un indicateur provenant, une fois de plus, de la proposition de l'UNCTAD qui concerne l'achat auprès de fournisseurs locaux. Même si ce dernier est repris sous le SDG9 dans l'inventaire, nous avons pris la décision, après analyse des cibles et indicateurs de l'intégrer au SDG12 et sa cible 17.1.

Finalement, grâce à ces différentes sources, nous avons rassemblé les indicateurs similaires pour obtenir un premier groupe de sets d'indicateurs pour le SDG12. Ils sont regroupés dans 5 thématiques : 'Déchets alimentaires', 'Traitements des déchets', 'Emballages', 'Produits durable', et 'Contribution au tissu économique local'.

Validation du set

Nous entrons alors dans la phase de validation. Nous avons détaillé notre raisonnement en annexe pour le set d'indicateurs relatif aux déchets alimentaires (Annexe 22, p.A53). Différents choix ont dû être posés afin de respecter au mieux les différents critères de qualité. Le raisonnement suivi dans l'annexe 22 a été fait pour chaque set d'indicateurs afin d'offrir le tableau de bord le plus qualitatif possible.

6.2 Tableau de bord des SDGs

Le **tableau de bord des SDGs, destiné aux grandes surfaces** (Annexe 25, pA58-85) est un outil pour toute grande surface qui désire s'engager dans une stratégie ancrée sur les SDGs et en mesurer la performance. Le tableau de bord rassemble toutes les mesures de performance importantes relatives aux SDGs et directement liées à leurs activités. Il a été fait sur base d'une analyse des 5 leaders de la grande distribution en Belgique dans l'espoir de pouvoir représenter au mieux la réalité de ces entreprises. Ce tableau de bord résulte en sept scores (KPIs) permettant à l'entreprise de se situer quant à sa contribution à l'Agenda 2030. Il s'agit d'un **Score SDG** exprimant l'avancée de l'entreprise concernant les 17SDGs et de 6 scores attribués à des perspectives particulières : chaîne d'approvisionnement, offre durable, ouverture, employeur, environnement et prospérité.

Grâce à ce tableau l'organisation pourra : **contrôler** son évolution d'année en année, **communiquer** avec ses parties prenantes son engagement à l'Agenda 2030 sur base de mesures concrètes, **s'améliorer** là où l'achèvement des objectifs pour 2030 est compromis (cfr 3.1.2).

Dans le tableau de bord détaillés pour chaque SDG, nous comptons 298 indicateurs de performances dont 23 se répètent sous deux SDGs différents, et 1 dans trois SDGs différents. Cependant, certains sont exprimés avec différentes unités de mesure. Si nous prenons en compte ces différentes unités, le tableau comporte 373 indicateurs uniques. Pour plus de détails concernant le nombre d'indicateur dans chaque SDG consultez le tableau en annexe (Annexe 23 , p.A54).

6.2.1 Comment utiliser le tableau de bord

Le tableau de bord est structuré en 5 piliers : société, planète, prospérité, paix et justice, et partenariat. Les SDGs sont répartis entre ces piliers selon la répartition de The Shift (cfr 1.2). Chaque SDG est introduit par une explication de l'impact qu'une grande surface a sur ce SDG particulier.

La première colonne reprend la thématique concernée, en fonction des différentes 26 thématiques importantes que l'on a découvertes lors de notre analyse (cfr 5.2). Celles-ci se retrouvent sous plusieurs SDGs étant donné leur caractère interconnectés.

La seconde colonne est celle du nom de l'indicateur, suivi de l'unité dans laquelle l'indicateur s'exprime. Certains d'entre eux seront exprimés de manières différentes pour des soucis d'exhaustivité et de comparabilité (cfr 3.1.1).

La colonne objectif devra être complétée par l'organisation en fonction de sa stratégie. Les indications de la colonne objectif du tableau de bord doivent servir de guide pour la fixation d'objectifs précis.

Ensuite, viennent la(les) cible(s) et l(es)'indicateur(s) du Cadre des Nations Unies correspondant(s). Il est intéressant pour l'organisation de consulter ces indicateurs pour pleinement comprendre sa contribution (Annexe 17, p.A27-A49). Cependant, ces indicateurs, sont orientés vers les gouvernements (cfr 3.2.2). Il est alors important de prendre du recul et de transformer la cible et l'indicateur au contexte des entreprises privées.

La septième colonne fait référence à toutes les organisations, standards, certifications ou labels relatifs à l'indicateur et qui pourraient aider l'organisation à atteindre leurs objectifs. Il ne s'agit pas d'une recherche exhaustive. Au contraire, il s'agit plutôt d'un inventaire des outils rencontrés lors de nos recherches.

La dernière colonne est présente par souci de rigueur académique. En effet, elle explique sur base de quelle(s) source(s) nous avons créé l'indicateur. Elle ne sera pas utile pour l'utilisation du tableau en tant que tel. L'indicateur peut avoir été repris tel quel de la source mais, la plupart du temps il a été légèrement modifié. Lorsque l'indicateur ne faisait pas l'objet d'un indicateur de performance en tant que tel, c'est à dire ceux regroupés dans nos tableaux (Annexe 16, p.A17-A26), mais qu'il a été abordé d'une autre manière dans leur communication, ces sources sont mises en italique.

Le tableau de bord est accompagné d'un lexique (Annexe 26, p.A86-101). Il ne s'agit pas seulement de définitions mais aussi d'informations permettant de mieux comprendre les différents indicateurs et leurs raisons d'être comme, par exemple, 'l'impact de la production de coton'. De plus, ce lexique est suivi d'un listing des différents outils mentionnés dans le tableau de bord, où ceux-ci sont brièvement expliqués.

Le but de ce tableau de bord est de calculer le **score SDG** et les **6 scores thématiques**. Dans ce cadre, l'entreprise devra fixer des objectifs concrets pour chaque indicateur. Ces objectifs doivent représenter leur ambition à l'horizon 2030 et être guidés par les indications présentes dans la colonne objectif. Lors de l'évaluation annuelle, l'entreprise devra marquer ces objectifs selon trois états d'avancement : 'en retard', 'en cours', et 'atteint'. Pour chaque objectif atteint 2 points seront attribués. Pour chaque objectif 'en cours', et cela signifie, que par extrapolation l'objectif sera atteint pour 2030, 1 point est attribué. Aucun point n'est attribué lorsque l'objectif est en retard. Le score est calculé pour chaque indicateur avec ces différentes unités. Un indicateur exprimé sous 3 unités différentes se voit attribué un seul état d'avancement.

Tableau 7 - Exemple d'utilisation du tableau de bord pour le SDG1.

Il s'agit d'un extrait du Tableau de bord des SDGs, destiné aux grandes surfaces. Cet extrait a été adapté pour refléter l'utilisation de ce tableau : ajout d'une colonne résultat, et ajout de l'affichage du score.



Éliminer la pauvreté sous toutes formes et partout dans le monde.
Le monde de la grande distribution a un impact important à travers sa chaîne d'approvisionnement et de production. En effet, leurs opérations s'étendent sur plusieurs pays et continents dont les réalités sont très différentes. Les grandes surfaces doivent s'assurer qu'elles sont créatrices de valeur pour la population là où elles se fournissent, produisent ou vendent. À travers des politiques d'achats et de productions responsables, elles peuvent contribuer à réduire toutes formes de pauvretés à travers le monde.

Score: 6/12

Thématique	Indicateur	Unité	Objectif	Cible	Indicateur (ONU)	Outil	Source	Résultat
Politique fournisseurs	Fournisseurs ayant fait l'objet d'un audit social (1) par un bureau d'audit agréé (durant les 3 dernières années)	%	100%	1.1 1.2	1.1.1 1.2.1 1.2.1	SA8000, BSCI, Ecovadis, ISO204000, Global G.A.P	Colruyt, Delhaize, Aldi, Carrefour, Lidl	Atteint
	Fournisseurs dans des pays à risque (2)	% #	MIN*	1.1 1.2	1.1.1 1.2.1 1.2.1		Colruyt, Carrefour, Delhaize	En cours
	Fournisseurs promouvant l'inclusion économique (3)	% #	MAX	1.4	1.4.1		GRI-G4 G4-DMA8	Atteint
	Mise en place d'une politique d'achat assurant une rémunération responsable et durable, équivalente aux produits ou services offerts	OUI/NON	OUI	1.1 1.2	1.1.1 1.2.1 1.2.1		UN Global Compact- Oxfam poverty footprint	En retard
	Sites de productions de produits de marques propres ayant fait l'objet d'un audit social (1) par un bureau d'audit agréé (durant les 3 dernières années)	%	100%	1.1 1.2	1.1.1 1.2.1 1.2.1	SA8000, BSCI, Ecovadis, ISO204000	Delhaize	En retard
Produits durables	Mise en place de code de conduite sur les sites de productions assurant une rémunération responsable et durable, équivalente aux produits ou services offerts	OUI/NON	OUI	1.1 1.2	1.1.1 1.2.1 1.2.1		UN Global Compact- Oxfam poverty footprint	En cours

* Mise en place de plan de contrôle renforcé et de soutien dans les pays à risques (2)

Le score est donc calculé sur 594 (il y a 297 indicateurs) et exprimé en pourcentage. Le même principe s'applique pour les 6 scores restants en prenant en compte uniquement les thématiques s'y reliant :

- Le score **chaîne d'approvisionnement** regroupe : 'Politique fournisseurs' et 'Formation et aide au développement des producteurs'.
- Le score **offre durable** regroupe : 'Produits durables', 'Pêche durable', 'Lutte contre la déforestation' et 'Bien-être animal'.
- Le score **ouverture** regroupe : 'Santé des clients' et 'Implication des parties prenantes', 'Partenariat'
- Le score **employeur** regroupe : 'Santé des collaborateurs', 'Inclusion et diversité' ; 'Conditions de travail' et 'Formations et développement des collaborateurs'

- Le score **environnement** regroupe : ‘Climat’, ‘Protection de la biodiversité’, ‘Gestion de l’eau’, ‘Traitements des déchets’, ‘Emballages’, ‘Déchets alimentaires’, ‘Réfrigérant’, ‘Mobilité et logistique’ et ‘Mobilité des clients et collaborateurs’.
- Le score **prospérité** regroupe : ‘Énergie’, ‘Infrastructures durables’ et ‘Contribution au tissu économique local’ et ‘Lutte contre la corruption’.

Ces différents scores permettront à l’organisation de discerner dans quels domaines elle peut encore s’améliorer. Cette évaluation se fait chaque année et porte sur les informations des activités de l’année précédente.

Un fois le tableau de bord complété, l’organisation pourra regrouper ces informations dans la ‘**Table de contrôle des SDGs**’, qui mettra facilement en évidence la performance générale de l’entreprise ainsi que sa performance pour chacun des scores. Elle pourra également y mettre en lumière les thématiques à problèmes. Il s’agira d’un outil de pilotage important pour l’organisation. Cette table offre au lecteur, qu’il soit interne ou externe à l’entreprise, une vision synthétique du tableau de bord, si celui-ci ne veut ou ne peut pas se lancer dans la lecture complète des 297 indicateurs.

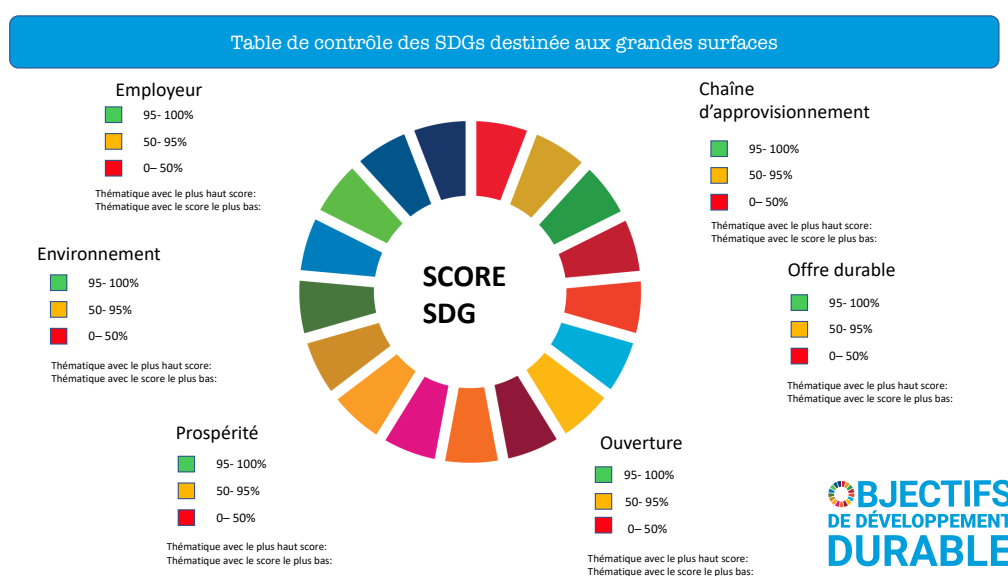


Figure 10 - Table de contrôle des SDGs.

Aboutissement et synthèse du ‘Tableau de bord des SDGs, destiné aux grandes surfaces’, permettant d’évaluer leur contribution aux SDGs et de la communiquer (fonction de pilotage et de communication).

6.3 Analyse des 5 leaders en fonction du tableau de bord

Nous ne disposons pas des informations nécessaires pour appliquer ce tableau de bord à nos 5 organisations de base. De plus, comme expliqué précédemment, l'organisation doit s'approprier l'outil en développant des objectifs spécifiques sur lesquels les KPIs finaux sont calculés. Nous avons cependant mesuré la similitude entre notre tableau de bord et les différents systèmes de mesures déjà existant. Pour chaque indicateur, dans chacune de ces unités (374), nous avons attribué un score de 1 à 3 aux différentes organisations.

- Le score 1 est attribué lorsque l'organisation fait référence à l'indicateur dans sa communication mais ne possède pas d'indicateur s'y rapportant. La référence peut être plus ou moins faible en fonction du sujet.
- Le score 2 est attribué lorsque l'organisation possède des indicateurs de performance similaires à celui présenté dans le tableau. Cependant, celui-ci est exprimé de manière différente.
- Le score 3 est attribué lorsque l'organisation a utilisé le même indicateur dans sa communication que celui utilisé dans le tableau de bord.

Voici nos résultats :

Tableau 8 - Résultat de l'analyse de similarité.

Ces scores reflètent la similarité entre le 'Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces et les rapports des 5 « leaders » en Belgique.

Colruyt	543	48,40%
Carrefour	433	38,59%
Lidl	383	34,14%
Aldi	383	34,14%
Delhaize	372	33,16%

Ces différents résultats (pour plus de détails voir Annexe 24, p.A55-A57) allant de 33,16 % pour Delhaize à 48,40 % pour Colruyt, prouvent que le tableau de bord a bien été inspiré des indicateurs existants chez les cinq enseignes analysées. La communication de Colruyt est la plus similaire à celle de notre tableau de bord et celle de Delhaize s'en éloigne le plus.

Il est important de souligner que ce score ne mesure en rien l'achèvement des objectifs. Il mesure uniquement ce qui a été communiqué ou non. Par ailleurs, il dépend grandement de la manière dont l'organisation a décidé de communiquer. Par exemple, Lidl, dans son rapport de durabilité, fait le choix de ne communiquer que sur les thématiques les plus matérielles. D'un autre côté, Delhaize a choisi de faire un rapport couvrant tout le groupe Ahold Delhaize, ce qui

l'empêche d'aborder certains aspects spécifiques qui auraient pu plus facilement être communiqués dans une communication géographiquement fragmentée. Cela qui peut expliquer, d'une certaine manière, son faible score.

6.4 Avantages et limites de l'outil

6.4.1 Avantages

Pourquoi utiliser ce tableau de bord plutôt qu'un autre système de mesure de performance ? Nous avons relevé cinq raisons principales.

Tout d'abord, le tableau de bord est entièrement construit sur base des SDGs. Il offre un niveau d'orientation SDGs stratégique qu' aucune de nos 5 organisations analysées n'a osé prendre à ce jour. Grâce à ce tableau de bord, il est possible de voir concrètement la contribution de l'organisation à l'Agenda 2030. Il permet également d'éviter toutes stratégies SDG arc-en-ciel ou de cherry-picking (cfr 2.3.3).

Ensuite, nous avons remarqué, lors de notre analyse que les enseignes font, à l'heure d'aujourd'hui, une analyse assez superficielle des SDGs (cfr 5.1.6). Notre tableau de bord y répond en offrant une approche approfondie. En effet, celui-ci est basé sur une analyse à partir des cibles et indicateurs des SDGs qui en disent bien plus sur l'objectif que seul son titre.

De plus, le tableau de bord permet une grande comparabilité entre enseigne du secteur tout en laissant une liberté à l'organisation quant à la fixation des objectifs. Cet avantage s'opère dans la phase de communication du tableau.

Ensuite, notre tableau de bord offre deux options en fonction de la position du lecteur. Grâce à sa '**Table de contrôle des SDGs**', il est possible d'identifier rapidement les points forts et points faibles de leur stratégie SDG. Ces informations seront, pour certains, suffisantes et celles-ci éviteront alors la surcharge d'informations. Cependant, d'autres acteurs de l'organisation auront besoin de plus de détails, en particulier pour l'amélioration de leurs performances. Ils pourront alors trouver les indicateurs détaillés dans le tableau de bord complet.

Pour finir, il est conçu spécialement pour l'utilisation des grandes surfaces en prenant en compte les différentes réalités de l'industrie grâce à une analyse des différents rapports et communications. Le tableau de bord reprend toutes les thématiques pertinentes et ces indicateurs sont construits pour correspondre à leurs opérations.

6.4.2 Limites

Questionnements

A la fin de ce travail, nous nous posons plusieurs questions quant à l'utilisation de ce tableau de bord.

Tout d'abord, nous prôtons tout au long du travail une utilisation en interne (pilotage) et externe (communication) du tableau de bord. Ces deux utilisations sont-elles indissociables pour une bonne utilisation du tableau de bord? L'organisation pourrait-elle décider d'utiliser ce tableau de bord uniquement afin de contrôler sa contribution au SDGs, mais ne pas le communiquer? Ou au contraire, utiliser ce tableau de bord uniquement à des fins de communication? C'est, en effet, possible. Nous pensons cependant, qu'il serait bénéfique de lier pilotage et communication à travers ce tableau. L'implémentation de l'outil sera coûteux et il serait dommage de ne pas utiliser tout son potentiel.

Ensuite, notre tableau de bord est assez exhaustif et demande le collectage d'un bon nombre de données. L'étendue des coûts de la mise en place d'un tel système n'as pas été analysée dans ce travail et pose question. Malgré notre effort pour utiliser un maximum les informations déjà disponibles au sein des différentes enseignes, nous avons constaté un score maximum d'environ 50 % de similarité (cfr 6.3). La collecte et la mise en place de systèmes de mesures des 50 % restants seront potentiellement coûteuses pour l'organisation.

Ce coût, entraîne une autre question : l'organisation pourrait-elle décider de n'utiliser ce tableau de bord que partiellement? En effet, le tableau de bord prend en compte tous les SDGs. Comme expliqué dans la section 2.3.2, 'Définir des priorités', et illustré par les pratiques des enseignes analysés, section 5.1 'Cas par cas', il est courant pour l'organisation de concentrer ses efforts sur certains SDGs. L'utilisation du tableau de bord n'empêche pas l'organisation de prioriser des SDGs. Deux possibilités s'offrent alors à elle : n'utiliser qu'une partie du tableau de bord ou utiliser le tableau dans son entièreté mais justifier ses différents scores en fonction de ces priorités. Notre décision de prendre en compte tous les SDGs dans le tableau de bord est réfléchi. Nous voyons les SDGs comme un système à part entière, où tous les SDGs sont interconnectés. Il existe des synergies importantes entre SDGs à ne pas négliger. Dans ce cadre, le questionnement de l'efficacité d'une utilisation partielle/complète du tableau existe.

Ensuite, la liberté d'adaptation au niveau des objectifs peut entraîner différents comportements de la part des organisations. Étant donné que le score final dépend de la fixation des objectifs, il est possible pour deux enseignes d'avoir le même score final mais de contribuer de manière

différente aux SDGs. Cette limite apparaît lors de l'utilisation externe du tableau de bord mais n'est pas pertinente dans le cas d'utilisation interne. Nous comptons sur les grandes surfaces pour fixer des objectifs ambitieux et utiliser au mieux nos indications de la colonne objectif. Cependant, le risque est faible si l'organisation publie le tableau de bord dans son intégralité. Il sera alors possible pour tous de consulter les différents objectifs fixés par l'entreprise et d'évaluer leur degré d'ambition face à la concurrence. Il est même possible que cette concurrence entraîne les objectifs à la hausse. Cependant, une publication de la table de contrôle sans le tableau de bord complet ne permettra pas, en revanche, une comparaison fiable. Nous posons alors cette question : la communication d'un tel tableau de bord, dans son intégralité, devrait-elle être obligatoire dans chaque secteur pour promouvoir la transparence et la comparabilité entre enseigne ?

Finalement, nous avons repris quelques certifications, labels et partenariats. Cette liste n'est pas exhaustive. Il est d'ailleurs important de préciser que ces certifications sont souvent minimales et qu'une analyse de chacune d'entre elles devrait être faite. Certains labels et certifications sont questionnables quant à leur réel impact et les contraintes qu'ils imposent. Nous posons alors la question : Peut-on faire confiance aux labels et certifications pour amener l'organisation à se conduire de façon responsable ? Ne sont-ils pas un moyen de clamer un comportement responsable en continuant à cacher des pratiques critiquables ?

Perspectives d'amélioration

Nous avons envisagé deux moyens d'améliorer notre tableau de bord :

- Conduire une analyse approfondie des labels et certifications et de ce qu'ils impliquent.
- Tester l'implémentation du tableau de bord dans une grande surface.

Conclusion

Suite à une analyse des stratégies SDGs des 5 leaders de la grande distribution en Belgique nous avons mis sur pied le **‘Tableau de bord des SDGs, destiné aux grandes surfaces’**. Ce tableau de bord a pour fonction le pilotage et la communication de la contribution des grandes surfaces aux SDGs. Il a été construit sur base des indicateurs de performances déjà existants liés aux 26 thématiques relevées au chapitre 5. Il répond aux besoins de l’industrie et promeut une intégration plus complète des SDGs dans leur stratégie. Ce tableau de bord comporte une mise en forme synthétique, la **‘Table de contrôle des SDGs destinée aux grandes surfaces’**, qui permet de signaler facilement les thématiques délaissées et les achèvements de l’organisation.

CONCLUSION

Les grandes surfaces ont une place importante dans nos vies. Nous l'avons remarqué plus que jamais durant cette crise sanitaire. Cette industrie est très proche de la communauté dans laquelle elle opère et est le reflet du mode de vie de sa population. Pour cette raison, lorsque nous réclamons une transition vers un monde plus durable, n'est-il pas logique de commencer par nos modes de consommation ? Les grandes surfaces ont un rôle crucial à jouer.

Dans ce cadre, les SDGs des Nations unies peuvent leur servir de guide. Elles doivent alors piloter et communiquer leurs performances relatives à ces derniers.

Afin de proposer un tableau de bord destiné aux grandes surfaces, nous avons fait un état des lieux du contexte belge de la grande distribution alimentaire. Cet état des lieux est le résultat d'une analyse des 5 leaders en Belgique. Nous avons dès lors répondu à nos 3 questions de recherches :

De quelles manières, les grandes surfaces communiquent-elles leurs contributions aux SDGs ? Les grandes surfaces déclarent soutenir les SDGs et certaines mettent en évidence des SDGs prioritaires. L'approche de la communication des SDGs est jugée assez faible. Il s'agit en majorité d'un coloriage du rapport RSE. Cependant, les grandes surfaces abordent un bon nombre de thématiques liées aux SDGs.

Quelles sont les thématiques liées aux SDGs pertinentes pour les grandes surfaces ?

Nous avons mis en lumière 26 thématiques:

'Politique fournisseurs' , 'Formation et aide au développement des producteurs', 'Produits durables', 'Pêche durable', 'Lutte contre la déforestation', 'Bien-être animal', 'Santé des clients' 'Implication des parties prenantes', 'Partenariat', 'Santé des collaborateurs', 'Inclusion et diversité' ; Conditions de travail', 'Formations et développement des collaborateurs' ; 'Climat', 'Protection de la biodiversité', 'Gestion de l'eau', 'Traitements des déchets', 'Emballages', 'Déchets alimentaires', 'Réfrigérant', 'Mobilité et logistique', 'Mobilité des clients et collaborateurs', 'Énergie', 'Infrastructures durables', 'Contribution au tissu économique local' et 'Lutte contre la corruption'.

Sur base de quels indicateurs de performances les grandes surfaces mesurent-elles leurs contributions aux SDGs ?

Afin de répondre à cette question, nous avons fait un inventaire des différents indicateurs rencontrés dans nos enseignes de références. Cet inventaire a été structuré selon les 5P's

(Personnes, Planète, Prospérité, Paix et Justice, et Partenariat) et se trouve en annexe (Annexe 16, p.17-26).

A partir de cet état des lieux, nous proposons le **‘Tableau de bord des SDGs destiné aux grandes surfaces’** (Annexe 25, p.58-85). Il a été conçu pour les grandes surfaces, sur base des liens forts existant entre les SDGs et celles-ci. Il se veut exhaustif, comparable, compréhensible et utile. Celui-ci est synthétisé dans la **‘Table de contrôle des SDGs destinée aux grandes surfaces’** qui comprend 7 indicateurs de performances clés (KPIs), dont un **score SDG** général. Ceux-ci reflètent la contribution de l’organisation aux SDGs. D’un part, il s’agit d’un outil de pilotage à partir duquel des décisions stratégiques pourront être prises. D’autre part, le tableau de bord et la table de contrôle peuvent être communiqués aux parties prenantes.

Afin de perfectionner l’outil, nous proposons une analyse approfondie des labels et certifications ainsi qu’une phase de test dans une grande surface. Nous sommes par ailleurs convaincus que de tels outils pourraient être développés pour d’autres secteurs.

Notre but à travers cet outil est d’améliorer la contribution des grandes surfaces aux SDGs. Cependant, nous nous posons quelques questions. Les grandes surfaces font partie d’un modèle de croissance économique capitaliste prônant une consommation croissante. Quelle est alors leur légitimité dans la transition vers un développement durable ? Le développement durable et le système consumériste peuvent-ils réellement coexister ? Par ailleurs, les SDGs, ancrés dans une démarche néo-libéralisme, apportent-ils une solution assez forte aux problèmes globaux ? En effet, nous vivons à une époque où il ne s’agit plus de créer un futur meilleur, mais de s’adapter et de gérer les conséquences du dépassement des limites planétaires (Gore, 2015). Aujourd’hui, beaucoup s’accordent sur le fait qu’un changement est nécessaire. L’amplitude de ce changement nécessaire et ses moyens d’actions sont encore sujets à débat. Dans ce contexte, les grandes surfaces sont-elles capables d’opérer un changement assez radical ? A côté de cela, on remarque une augmentation de la fréquentation des petits producteurs (renforcée par la crise sanitaire). Sont-ils eux, à leur manière, plus aptes à contribuer aux SDGs et à un futur plus durable ?

« Quand le dernier arbre aura été abattu, quand la dernière rivière aura été empoisonnée, quand le dernier poisson aura été pêché, alors, on saura que l’argent ne se mange pas »
Cyril Dion (2017)

Bibliographie

Cette bibliographie est basée sur la septième édition des normes APA (2019).

- Agarwal, N., Gneiting, U., & Mhlanga, R. (2017). Raising the Bar : Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals. Oxfam. https://www-cdn.oxfam.org/s3fs-public/dp-raising-the-bar-business-sdgs-130217-en_0.pdf
- Aguinis, H. (2011). Organizational responsibility: Doing good and doing well. Dans Zedeck S. (Ed.), *APA handbooks in psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (p. 855–879). American Psychological Association. DOI: 10.1037/12171-024
- Ahold Delhaize. (2019). *Eat well. Save Time. Live better. Annual Report 2019*. <https://www.aholddelhaize.com/media/10197/ahold-delhaize-annual-report-2019.pdf>
- Aldi Nord. (2017). *Simplement Aldi*. https://www.cr-aldinord.com/2017/wp-content/uploads/sites/4/2018/05/ALDI_Nord_Unternehmensleitbild_BE_FR.pdf
- Aldi Nord. (2019). *Simplement essentiel. Rapport d'avancement 2018*. <https://www.cr-aldinord.com/2017/rapport-rse-fr/mise-a-jour-2018/>
- Aldi Nord. (2020). *Durabilité chez ALDI Nord*. CSR Aldi Nord. Consulté le 20 Avril 2020 sur <https://www.cr-aldinord.com/2017/rapport-rse-fr/>
- Alwert, K., Bornemann, M., & Will, M. (2009). Does intellectual capital reporting matter to financial analysts?. *Journal of intellectual capital*, 3(84),488-500. DOI 10.1108/14691930910977789
- Arvidsson, S. (2010). Communication of corporate social responsibility: A study of the views of management teams in large companies. *Journal of Business Ethics*, 96(3), 339-354. DOI: 10.1007/s10551-010-0469-2
- Arvidsson, S. (2011). Disclosure of non-financial information in the annual report. *Journal of Intellectual Capital*, 12(2), 277-300. <https://doi.org/10.1108/14691931111123421>
- Assemblée générale des Nations Unies. (2017) *Travaux de la Commission de statistique sur le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. A/RES/71/313.
- Backman, J. (1975). *Social responsibility and accountability*. University Press.

- Badii, C. (2019). *Consommation responsable : Enjeux et pratiques*. [Mémoire de Master, UFR LLASIC, Université Grenoble Alpes]. HAL Id : dumas-02418756
- Barnett, M. L. (2007). Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility. *Academy of management review*, 32(3), 794-816. DOI: 10.2307/20159336
- Bathelot, B. (2019). Grande distribution. Dans *L'encyclopédie illustrée du marketing*. <https://www.definitions-marketing.com/definition/grande-distribution/>
- Bebbington, J., & Unerman, J. (2018). Achieving the United Nations sustainable development goals. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31(1), 2-24.
DOI: 10.1108/AAAJ-05-2017-2929
- Bennett, M., & James, P. (1997). *Environment-related performance measurement: current practice and trends*. Ashridge Management College.
- Berland, N., Chevalier-Kuszla, C. & Sponem, S. (2008). On ne gère bien que ce que l'on mesure Dans : *Critique et Management (CriM)* éd., *Petit bréviaire des idées reçues en management* (pp. 157-168). La Découverte.
- Berland, N., & De Rongé, Y. (2013). *Contrôle de gestion. Perspectives stratégiques et managériales* (2^{ème} ed.). Pearson.
- Best , E., & Cho , J. (2019). *The Future of Sustainability Reporting*. BSR. Consulté le 4 mai 2020 sur <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/sustainability-reporting-in-2019>
- Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48(6), 3127-3143. DOI: 10.1007/s11135-013-9945-y
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. E. (2017). Global governance by goal-setting: the novel approach of the UN Sustainable Development Goals. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26, 26-31. DOI:10.1016/j.cosust.2017.01.010
- Binninger, A. S., & Robert, I. (2008). Consommation et développement durable. *La Revue des sciences de gestion*, 1, 51-59. DOI: 10.3917/rsg.229.0051
- Bishop, D. A. (2018). Key performance indicators: Ideation to creation. *IEEE Engineering Management Review*, 46(1), 13-15. DOI: 10.1109/EMR.2018.2810104

- Black, E. L., Carnes, T. A., & Richardson, V. J. (2000). The market valuation of corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 3(1), 31-42.
DOI: 10.1057/palgrave.crr.1540097
- Blasco, J. L., & King, A. (2017). *The Road Ahead: The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*. KPMG.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf>
- Block, T. (2018). *Pitfalls of the SDGs*. Centrum for Sustainable development - Ghent University. Consulté le 4 mars 2020 sur <https://www.cdo.ugent.be/blog/pitfalls-sdgs>
- Blühdorn, I. (2017) Post-capitalism, post-growth, postconsumerism? Eco-political hopes beyond sustainability. *Global Discourse*, 7(1), 42-61.
DOI:10.1080/23269995.2017.1300415
- Bolla, S. (2018). *The Belgian Food Retail Market*. USDA Foreign Agricultural Service.
- Bourne, M. C., & Bourne, P. (2011). *Handbook of corporate performance management*. Wiley.
- Bowen, H. R., & Johnson, F. E. (1953). *Social responsibility of the businessman*. Harper.
- Brown, M. G. (1996). *Keeping score: Using the right metrics to drive world-class performance*. Amacom.
- Brundtland, G. H., Khalid, M., Agnelli, S., Al-Athel, S., & Chidzero, B. (1987). *Our common future*. World Commission on Environment and Development.
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>
- Bureau fédéral du Plan. (2019). *Quelle priorité pour un développement durable ? - Rapport sur le développement durable 2019 - État des lieux et évaluation*.
https://www.plan.be/uploaded/documents/201906250851350.REP_TFDD2019_11924_F.pdf
- Business and Sustainable Development Commission. (2017). *Better Business, Better World*.
http://report.businesscommission.org/uploads/BetterBiz-BetterWorld_170215_012417.pdf
- Buts, M., Delbeare, P., Frère, J.-M., Henry, A., Joskin, A., Pauwels, J., & Varlez, S. (2019). *Rapport Fédéral 2019 : Quelle priorité pour un développement durable ? Bureau*

Fédéral *du* *Plan.*
https://www.plan.be/uploaded/documents/201906250851350.REP_TFDD2019_11924_F.pdf

- Candido, S., Moratis, L., Swaen, V., & Van Liedekerke, L. (2018). *SDG Barometer Belgium 2018*. Louvain School of Management, Antwerp Management School, University of Antwerpen.
- Caplice, C., & Sheffi, Y. (1994). A review and evaluation of logistics metrics. *The International Journal of Logistics Management*, 5(2), 11–28. DOI: 10.1108/09574099410805171
- Carrefour. (2015). *Qu'est-ce que la grande distribution ?* Consulté le 2 avril 2020 sur <https://recrute.carrefour.fr/zoom/qu-est-ce-que-la-grande-distribution>
- Carrefour. (2019a). *Document de référence. Rapport financier annuel 2018*. [Rhttps://www.carrefour.com/sites/default/files/2019-12/carrefour_-_document_de_reference_2018_0.pdf](https://www.carrefour.com/sites/default/files/2019-12/carrefour_-_document_de_reference_2018_0.pdf)
- Carrefour. (2019b). *La transition alimentaire pour tous. Un an d'action. Rapport d'activité 2018*. https://www.carrefour.com/sites/default/files/2020-01/Carrefour-rapport-annuel-2018-FR_3.pdf
- Carroll, A. (1979). A Three-Dimensional Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*. 4(4).497-505. DOI: 10.5465/amr.1979.4498296
- Chakravorti, B., Macmillan, G., & Siesfeld, T. (2014) *Growth for Good or Good for Growth? How Sustainable and Inclusive Activities are Changing Business and Why Companies Aren't Changing Enough*. Citi Foundation, Fletcher School et Monitor Institute. http://www.citifoundation.com/citi/foundation/pdf/1221365_Citi_Foundation_Sustainable_Inclusive_Business_Study_Web.pdf
- Chaudhary, R. (2018). Can green human resource management attract young talent? An empirical analysis. In *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*. Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/EBHRM-11-2017-0058
- Cohen, J. R., Holder-Webb, L. L., Nath, L., & Wood, D. (2012). Corporate reporting of nonfinancial leading indicators of economic performance and sustainability. *Accounting Horizons*, 26(1), 65-90. DOI: 10.2308/acch-50073
- Colruyt Group. (2019). *Rapport annuel incluant le rapport de durabilité 2018/2019*. https://issuu.com/colruytgroup/docs/rapport_annuel_1819?fr=sMzFkNDcwNTU1

- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219. DOI: 10.1057/jit.2010.39
- COMEOS. (2018). *Le commerce comme miroir de la société*. https://www.sustainabilityreports.be/sites/default/files/reports/csr_report_comeos_2018_le_commerce_comme_miroir_de_la_societe_.pdf
- Commission de statistique des Nations Unies. (2017). *Rapport du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable*. E/CN.3/2018/2. <https://undocs.org/fr/E/CN.3/2018/2>
- Commission de statistique des Nations Unies. (2019) *Rapport du Groupe d'experts des Nations Unies et de l'extérieur chargé des indicateurs relatifs aux objectifs de développement durable* E/CN.3/2020/2. <https://undocs.org/fr/E/CN.3/2020/2>
- Commission de statistique des Nations Unies. (2020). *Rapport sur les travaux de la cinquante et unième session*. E/2020/24//E/CN.3/2020/37 <https://undocs.org/fr/E/2020/24>
- Commission Européenne. (2011). *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*. [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_fr.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_fr.pdf)
- Crals, E., & Vereeck, L. (2005). The affordability of sustainable entrepreneurship certification for SMEs. *The International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 12(2), 173-183. DOI: 10.1080/13504500509469628
- Dabic, M., Colovic, A., Lamotte, O., Painter-Morland, M., & Brozovic, S. (2016). Industry-specific CSR: Analysis of 20 years of research. *European Business Review*. DOI: 10.1108/EBR-06-2015-0058
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California management review*, 2(3), 70-76. DOI: 10.2307/41166246
- Davis, K., & Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility* (3ième ed.). McGrawHill.
- Demaio, A. R., & Rockström, J. (2015). Human and planetary health: towards a common language. *The Lancet*, 386(10007), e36-e37. DOI: 10.1016/S0140-6736(15)61044-3

- Dess, G.G., Robinson, R.B. (1984), Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures : The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. *Strategic Management Journal*, 5, 265-273. DOI: 10.1002/smj.4250050306
- Dlott, J., Gunders, D. and Arnold, A. (2006). *Sustainability Trends in the Agrifood Sector. Sure Harvest Briefing Paper*.
https://www.sureharvest.com/docs/SureHarvest_Sustainability_Trends.pdf
- Diana, J. & Chakor, A. (2018). La responsabilité sociétale de l'entreprise: Les différentes approches conceptuelles. *European Scientific Journal*, 14(10). DOI: 10.19044/esg.2018.v14n10p165
- Dion, C. (2017). *Demain entre tes mains*. Actes Sud Junior.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174. DOI: 10.1177/1086026615575176
- Edwards, J.B. (1986). *The use of performance measures*. National Association of Accountants.
- Elsen, B., & Bekx, N. (2018). *En route vers l'entreprise durable avec les ODD en guide de boussole*. Trendbookx.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2003). Improving sustainability performance: specifying, implementing and measuring key principles. *Journal of general management*, 29(1), 15-31. DOI: 10.1177/030630700302900101
- European Commission. (2016). *COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS*. COM/2016/0739. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0739&from=EN>
- European Federation of Financial Analyst Societies (EFFAS). (2008). *Principles for Effective Communication of Intellectual Capital*. Commission of Intellectual Capital. <https://effas.net/pdf/setter/EFFAS-CIC.pdf>

- Fatoux, F. (2006). La responsabilité sociétale des entreprises, facteur de développement de l'investissement socialement responsable. *Revue d'économie financière*, 85, 41-47. DOI: 10.3406/ecofi.2006.4141
- Fernandez, A. (2019) *Qu'est-ce qu'un indicateur de performance?* Consulté le 12 mai 2020, sur <https://www.piloter.org/mesurer/tableaudebord/indicateur-performance.htm>
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284. DOI: 10.1002/bse.339
- Fletcher, R. (2012). Using the master's tools? Neoliberal conservation and the evasion of inequality. *Development and Change*, 43, 295–317. DOI:10.1111/j.1467-7660.2011.01751.x.
- Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2019). *Designing Performance Measurement Systems. Management for Professionals*. Cham Springer International. DOI: <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01192-5>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(1), 79–119. DOI: 10.1016/j.mar.2012.04.001
- Friedman, M. (1970). A Friedman doctrine- The Social Responsibility OF Business Is to Increase Its Profits . *The New York Times* , 13, 32-33. <https://graphics8.nytimes.com/packages/pdf/business/miltonfriedman1970.pdf>
- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs: quelle validité? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Gendron, C. (2000). Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise. *La Revue du MAUSS*, 15, 320–325.
- Ghosh, J. (2015). Beyond the Millennium Development Goals: a southern perspective on a global new deal. *Journal of International Development*, 27, 320–329.
- Ginistry, M. (2019). *Grande distribution : Les 10 faits marquants de 2019 et les tendances pour 2020*. Budgetbox. Consulté le 3 avril 2020 sur <https://www.budget-box.com/actualites->

etudes-insights-detail-grande-distribution-les-10-faits-marquants-de-2019-et-les-tendances-pour-2020-34.html

- Global Reporting Initiative (GRI) (2016). *GRI 101: Principes Généraux 2016*. <https://www.globalreporting.org/standards/media/1799/french-gri-101-foundation-2016.pdf>
- Globescan. (2016). *Awareness of Sustainable Development Goals (SDGs) vs Millennium Development Goals*. https://globescan.com/wp-content/uploads/2017/07/Radar_eBrief_SDGsvsMDG.pdf
- Gore, C. (2015). The post-2015 moment: Towards Sustainable Development Goals and a new global development paradigm. *Journal of International Development*, 27(6), 717-732.
- Gosselin, M. (2005). An empirical study of performance measurement in manufacturing firms. *International journal of productivity and performance management*, 54(5-6), 419-437. DOI:10.1108/17410400510604566
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of accounting and economics*, 40(1-3), 3-73. DOI: 10.1016/j.jacceco.2005.01.002
- Gray, R., Javad, M., Power, D. M., & Sinclair, C. D. (2001). Social and environmental disclosure and corporate characteristics: A research note and extension. *Journal of business finance & accounting*, 28(3-4), 327-356. DOI: 10.1111/1468-5957.00376
- GRI, United Nations Global Compact, & WBCSD. (s. d.). *Inventory of Business Indicators – SDG Compass*. SDG Compass. Consulté 8 avril 2020, à l'adresse <https://sdgcompass.org/business-indicators/>
- Gupta, S., & Sharma, N. (2009). CSR-A business opportunity. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(3), 396-401. <https://www.jstor.org/stable/27768212>
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of management review*, 20(4), 986-1014. DOI: 10.2307/258963
- Holland, J., & Johanson, U. (2003). Value-relevant information on corporate intangibles—creation, use, and barriers in capital markets—“between a rock and a hard place”. *Journal of intellectual Capital*, 4(4), 465-86. DOI: 10.1108/14691930310504518

- Hope, J., & Fraser, R. (2003). *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*. Harvard Business Press.
- IBR-IRE (Institut des réviseurs d'entreprises). (s. d.). *La Belgique a transposé la directive européenne 2014/95 qui concerne la publication d'informations non financières*. Consulté le 28 avril 2020 sur <https://www.ibr-ire.be/fr/actualites/news-detail/la-belgique-a-transpos-la-directive-europ-enne-2014-95-qui-concerne-la-publication-d-informations-non-financi-res>
- International Integrated Reporting Council (IIRC). (2011). *The International Framework*. International integrated reporting council. [http://www.discussionpaper2011.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/DP/discussionpaper2011 print version.pdf](http://www.discussionpaper2011.theiirc.org/wp-content/uploads/2011/DP/discussionpaper2011%20print%20version.pdf)
- International Organization for Standardization. (ISO) (2007). *International vocabulary of metrology – Basic and general concepts and associated terms (VIM)*. ISO/IEC Guide 99:2007. Geneva. 2007_%28Bilingual%29_-_International_vocabulary_of_metrology_-_Basic_and_general_concepts_and_associated_terms_%28VIM%29.pdf?nodeid=8389169&vernum=-2
- International Organization for Standardization. (ISO) (2010). *ISO 26000: 2010 Guidance on social responsibility*.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard business review*, 81(11), 88-95. <https://hbr.org/2003/11/coming-up-short-on-nonfinancial-performance-measurement>
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 12(2), 59-67.DOI: 10.2307/41164877
- Juran, J. M. (1988). *Juran on planning for quality*. Collier Macmillan.
- Kaplan R. S., & Norton D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kassinis, G., & Vafeas, N. (2006). Stakeholder pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1), 145-159.DOI: 10.5465/amj.2006.20785799

- Kearney, A.T. (1991). *Improving quality and productivity in the Logistics Process: Achieving Customer Satisfaction Breakthroughs*. Council of Logistics Management.
- Kershaw, R., & Malhotra, D. K. (2012). Implementing strategy through performance measurement: an empirical test. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 8(1), 24-42. DOI: 10.1504/IJAAPE.2012.043964
- Khan, M. Y., Rizwan, M., Arshad, M. I., & Anwar, M. F. (2013). Impact of employee motivation on job satisfaction with respect to corporate social responsibility and rewards. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 226-243. DOI : 10.5296/jpag.v3i3.6219
- Klassen, R. D., & McLaughlin, C. P. (1996). The impact of environmental management on firm performance. *Management science*, 42(8), 1199-1214. DOI: 10.1287/mnsc.42.8.1199
- Koehler, G. (2015). Seven decades of ‘development’, and now what? *Journal of International Development*, 27(6), 733-751. DOI: 10.1002/jid.3108
- Kopel, M. (2009). *Strategic CSR, spillovers, and first-mover advantage*. DOI: 10.2139/ssrn.1408632
- Khoury, G., Rostami, J., & Turnbull, L. (1999). *Corporate social responsibility: Turning words into action*. Conference Board of Canada.
- KPI.org . (s. d.). *How to Develop KPIs / Performance Measures*. Consulté le 24 avril 2020 sur <https://kpi.org/KPI-Basics/KPI-Development>
- KPMG & UNGP (United Nations Global Compact). (2016). *SDG Industry Matrix. Food, Beverage and Consumer Goods*. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FSDGMatrix-ConsumerGoods.pdf
- Kurniawan, T., & Indriati, F. (2017). Introduction: Collaborative Governance in Dynamic Public-Private-Society Relations to Achieve Sustainable Development Goals. *Development and Society*, 46(3), 421-426. DOI: 10.21588/dns/2017.46.3.001
- Larousse. (2020). *Supermarché*. Dans *Le dictionnaire Larousse*.
- Laville , E., Enault , B., & Ozboda , J. (2017). *VERS LA RSE 2.0 : TRANSFORMER LES ENTREPRISES POUR AVOIR UN IMPACT POSITIF SUR LE MONDE*. Utopies . Consulté à l’adresse <http://www.utopies.com/fr/publications/vers-la-rse-2-0>

- Lavorata, L. (2019). *Les enjeux sociétaux et environnementaux de la grande distribution*. Alternatives économiques, L'économie Politique. Consulté le 9 avril 2020 sur <https://www.alternatives-economiques.fr/enjeux-societaux-environnementaux-de-grande-distribution/00088229>
- Laurent, M., Boutsen, S., & Simonart, B. (2020, 13 février 2020). *ABC des SDG's : Comment intégrer les SDG's dans votre stratégie?* [Conférence]. The Shift & CSR Campus.
- Lee, L. L., & Guthrie, J. (2010). Visualising and measuring intellectual capital in capital markets: a research method. *Journal of intellectual capital*, 9(4), 4-22. DOI: 10.1108/14691931011013307
- Lendrevie, J., & Lévy, J. (2014). *Mercator : Tout le marketing à l'ère numérique*. DUNOD.
- Lev, B. (2000). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings institution press.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Lidl Belgium Gmbh & Co. KG. (2019). *Rapport de durabilité 2019*. <https://www.lidl-flyer.com/rapport-de-durabilite-2019/view/flyer/page/1>
- MacLagan, P. (1998). *Management and morality: A developmental perspective*. SAGE Publications Ltd.
- 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. Dans Leal Filho W. (eds), *Handbook of Sustainability Science and Research. World Sustainability Series*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63007-6_3
- Maison des tendances, & Time4Society. (2019). *CSR Monitor 2019 : Quelle est l'importance de la RSE en Belgique*. https://gallery.mailchimp.com/15cb29c8ff86c3ed066e65132/files/0dbe440e-460d-4485-86b4-1532d6fd49a9/CSR_Monitor_2019_FR_.pdf
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305. DOI: 10.2307/3556659

- McLaughlin, J. A., & Jordan, G.B. (1999). Logic models: a tool for telling your programs performance story. *Evaluation and program planning*, 22(1), 65-72. DOI: 10.1016/S0149-7189(98)00042-1
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: a Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127. DOI: 10.5465/amr.2001.4011987
- Meagher, K. (2015). Leaving no one behind?: Informal economies, economic inclusion and Islamic extremism in Nigeria. *Journal of International Development*, 27(6), 835-855. DOI: 10.1002/jid.3117
- Merry, S. (2011). Measuring the world: Indicators, human rights, and global governance. *Current Anthropology*, 52(3), S83–S95. DOI:10.1017/S0272503700034194
- Meadows, D.H., Meadows, D.L., Randers, J., & Behrens, W.W. (1972). The Limits to Growth. Club of Rome. Universe. <http://www.donellameadows.org/wp-content/userfiles/Limits-to-Growth-digital-scan-version.pdf>
- Mentzer, J. T., & Konrad, B. P. (1991). An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. *Journal of business logistics*, 12(1), 33. <https://search.proquest.com/docview/212660593?accountid=12156>
- Milne, M. J., & Gray, R. (2007). Future prospects for corporate sustainability reporting. *Sustainability accounting and accountability*, 1, 184-207. DOI: 10.4324/NOE0415384889.ch10
- Moati, P. (2001). *L'avenir de la grande distribution*. Odile Jacob.
- Mock, T. J., & Grove, H. D. (1979). *Measurement, accounting, and organizational information*. John Wiley & Sons.
- Morse, S. (2016). Measuring the success of sustainable development indices in terms of reporting by the global press. *Social Indicators Research*, 125, 359–375. DOI : 10.1007/s11205-014-0847-8
- Moore, H. L. (2015). Global prosperity and sustainable development goals. *Journal of International Development*, 27(6), 801-815. DOI : 10.1002/jid.3114

- Mukerjee, K. (2013). Customer-oriented organizations: a framework for innovation. *Journal of Business Strategy*, 34 (3), 49-56. DOI: 10.1108/JBS-Jun-2012-0013
- Munster, J-F. (2020). *Coronavirus: un demi-milliard d'euros de ventes en plus pour les supermarchés*. Consulté le 31 mai 2020 sur <https://plus.lesoir.be/299436/article/2020-05-07/coronavirus-un-demi-milliard-deuros-de-ventes-en-plus-pour-les-supermarches>
- Murray, W.E., & Overton J. (2011). Neoliberalism is dead, long live neoliberalism? Neostructuralism and the international aid regime of the 2000s. *Progress in Development Studie*, 11(4), 307–319.DOI: 10.1177/146499341001100403
- Nations Unies. (s. d.). *Sustainable Development Goals*. Sustainable Development Knowledge Platform. Consulté 15 mars 2020 sur <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>
- Nations Unies. (2015a). *Transformer notre monde: le Programme de développement durable à l'horizon 2030*. 70e session de l'Assemblée générale des Nations Unies.(Résolution A/RES/70/1). http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp.
- Nations Unies. (2015b). *Objectif 12 : Établir des modes de consommation et de production durables. Objectifs de développement durable*. Consulté le 10 février 2020 sur <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/sustainable-consumption-production/>
- N. E. V. E. M. (Workgroup) (1989). *Performance indicators in logistics*. IFS Ltd. and Springer-Verlag.
- Nielsen. (2017). *Grocery Universe 2017 : RESULTS OF THE 55TH INVENTORY OF RETAIL GROCERY IN BELGIUM, DRAWN UP BY NIELSEN*. <https://www.nielsen.com/be/en/insights/report/2017/nielsen-grocery-universe-2017/>
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.DOI: 10.1177/0170840603024003910
- Oosterveer , P., Guivant , J. S., & Spaargaren , G. (2007). Shopping for Green Food in Globalizing Supermarkets: Sustainability at the Consumption Junction. Dans *The SAGE Handbook of Environment and Society*. (p. 411-425). SAGE Publications.
- Parlement Européen et conseil. (2014). *DIRECTIVE 2014/95/UE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014L0095&from=FR>

- Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators. Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3ème ed.). John Wiley & Sons.
- Pollock, W. K. (2007). Using key performance indicators (KPI's) to measure and track the success of your services operation. Strategies for Growth. <http://www.s4growth.com/publications/Articles/28.cfm>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 1. <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>
- Porter, T. (1995). *Trust in numbers: The pursuit of objectivity in science and public life*. Princeton University Press.
- Perrin, B. (1998). Effective use and misuse of performance measurement. *American Journal of Evaluation*, 19(3), 367–379. DOI: 10.1177/109821409801900308
- Petersen, J. A., Mcalister, L., Reibstein, D. J., Winer, R. S., Kumar, V., & Atkinson, G. (2009). Choosing the right metrics to maximize profitability and shareholder value. *Journal of Retailing*, 85(1), 95–111. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.004
- Pingeot, L. (2014). Corporate influence in the Post-2015 process. Bischöfliches Hilfswerk Misereor eV. https://www.brot-fuer-die-welt.de/fileadmin/mediapool/2_Downloads/Fachinformationen/Sonstiges/Corporate_influence_in_the_post_2015_process.pdf
- Preston, M., & Scott, L. (2015). *Make it your business: engaging with the sustainable development goals*. PwC. https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/SDG%20Research_FINAL.pdf
- PwC. (2016). *Navigating the SDGs : A business guide to engaging with the UN Global Goals*. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/publications/PwC-sdg-guide.pdf>
- PwC. (2017). *Guide to key performance indicators: Communicating the measures that matter*. https://www.pwc.com/gx/en/auditservices/corporatereporting/assets/pdfs/uk_kpi_guide.pdf
- Rasmussen, K., & Brown, K. (2019). *The Sustainable Development Goals in 2019 : People, Planet, Prosperity in Focus*. Unfoundation.Org. <https://unfoundation.org/blog/post/the-sustainable-development-goals-in-2019-people-planet-prosperity-in-focus/>
- Reid, A. (1996). *Shakedown: How the new economy is changing our lives*. Doubleday Canada.

- Rikolto. (2018). *Sustainability policy in practice in supermarkets and food companies in Belgium: is progress being made?* Consulté le 10 avril 2020 sur <https://www.rikolto.org/en/news/sustainability-policy-practice-supermarkets-and-food-companies-belgium-progress-being-made>
- Rist G. (2007). *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*. (3^e ed). Presses de Sciences Po.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic management journal*, 23(12), 1077-1093. DOI: 10.1002/smj.274
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å, Chapin, F., Lambin, E., . . . Foley, J. (2009). Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity. *Ecology and Society*, 14(2). www.jstor.org/stable/26268316
- Roberts, J. A. (1995). Profiling levels of socially responsible consumer behavior : a cluster analytic approach and its implications for marketing. *Journal of marketing Theory and practice*, 97-117. DOI: 10.1080/10696679.1995.11501709
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & society*, 39(4), 397-418. DOI: 10.1177/000765030003900404
- Royal, C., & O'Donnell, L. (2008). Differentiation in financial markets: the human capital approach. *Journal of Intellectual Capital*, 9 (4), 668-83. DOI: 10.1108/14691930810913212
- Sacré, J-F. (2020). *Les ventes de la grande distribution alimentaire continuent à croître*. L'echo. Consulté le 1 juin 2020 sur <https://www.lecho.be/dossiers/coronavirus/les-ventes-dans-la-grande-distribution-alimentaire-continuent-a-croitre/10222993.html>
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. (2019). *Sustainable Development Report 2019*. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Consulté le 3 mars 2020 sur <https://dashboards.sdgindex.org/#/>
- Saeidi, S. P., Sofian, S., Saeidi, P., Saeidi, S. P., & Saeidi, S. A. (2015). How does corporate social responsibility contribute to firm financial performance? The mediating role of competitive advantage, reputation, and customer satisfaction. *Journal of business research*, 68(2), 341-350. DOI: 10.1016/j.jbusres.2014.06.024

- Sardar, Z. (1999). Development and the Locations of Eurocentrism. *Critical development theory: Contributions to a new paradigm*, 44-62.
- Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19. DOI: 10.1504/IJAAPE.2006.010098
- Schaltegger, S., & Figge, F. (2000). Environmental shareholder value: economic success with corporate environmental management. *Eco-Management and Auditing: The Journal of Corporate Environmental Management*, 7(1), 29-42. DOI: 10.1002/(SICI)1099-0925(200003)7:1<29::AID-EMA119>3.0.CO;2-1
- Schaltegger, S., Lüdeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability. *International journal of innovation and sustainable development*, 6(2), 95-119. DOI: 10.1504/IJISD.2012.046944
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996). Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19. DOI: 10.1016/S0090-2616(96)90010-8
- 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. DOI: 10.1002/sd.1623
- Scott, L., & McGill, A. (2018). *From promise to reality : Does business really care about the SDGs?* PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/sustainability/SDG/sdg-reporting-2018.pdf>
- Service Publique Fédéral Belge. (2020). *Responsabilité sociétale des entreprises*. Belgium.be. Consulté le 5 février 2020 sur https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56 (3). 226-240. DOI: 10.1108/17410400710731437
- Shamsie, J. (2003). The context of dominance: an industry-driven framework for exploiting reputation. *Strategic Management Journal*, 24(3), 199-215. DOI: 10.1002/smj.291

- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012). The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, 7(1), 49)67. DOI: 10.1108/17465261211197421
- Statistica Research Department. (2020a). *Top 10 supermarket chains in Belgium 2019, shop floor area*. Statistica. Consulté le 10 avril 2020 sur <https://www.statista.com/statistics/671025/top-10-supermarket-chains-in-belgium-by-shop-floor-area/>
- Statistica Research Department. (2020b). *Leading supermarket chains in Belgium 2019, by number of stores*. Statistica. Consulté le 10 avril 2020 sur <https://www.statista.com/statistics/671025/top-10-supermarket-chains-in-belgium-by-shop-floor-area/>
- Steger, U. (2004). *The business of sustainability*. Palgrave Macmillan.
- Sustainable Development Goals Belgium. (2017b). *Les SDGs en pratique: Le groupe colruyt nous montre comment faire*. Consulté le 24 mai 2020 sur <https://www.sdgs.be/fr/news/les-sdgs-en-pratique-le-groupe-colruyt-nous-montre-comment-faire>
- Sustainable Development Goals Belgium. (2018). *SDGS: La Belgique Globalement en bonne voie pour 2030 à condition d'importantes dispositions prises*. Consulté le 5 février 2020 sur <https://www.sdgs.be/fr/news/sdgs-la-belgique-globalement-en-bonne-voie-pour-2030-condition-dimportantes-dispositions-prises>
- Sustainable Development Goals Belgium. (2020a). *SDG Voices*. Consulté le 5 février 2020 sur <https://www.sdgs.be/fr/sdg-voices>
- Sustainable Development Goals Belgium. (2020b). *Qu'est-ce que la pandémie du covid 19 nous apprend sur notre mode de développement*. Consulté le 1 juin 2020 sur <https://sdgs.be/fr/news/quest-ce-que-la-pandemie-du-covid-19-nous-apprend-sur-notre-mode-de-developpement>
- The Shift. (s. d.). *Belgian SDG Charter*. <https://theshift.be/uploads/media/57f3a8cfcfffe/Charter%20SDG4D%20-%20DEFINITIEF.pdf>

- Trade for Development Centre & iVOX (2019). *Consommation responsable*. https://www.weekvandefairtrade.be/drupal_files/public/article/fichier/iVOX_Enabel%20TDC_Consommation%20Responsable%202019_Summary_FR.pdf
- Turnhout, E., Hisschemöller, M., & Eijsackers, H. (2007). Ecological indicators: Between the two fires of science and policy. *Ecological Indicators*, 7(2), 215–228. DOI: 10.1016/j.ecolind.2005.12.003
- UN. (2014). *The road to dignity in 2030: ending poverty, transforming all lives and protecting the planet. Synthesis Report of the Secretary-General on the Post-2015 Sustainable Development Agenda*. UN General Assembly A/69/700. <https://undocs.org/A/69/700>
- UN. (2015). *Secretary-General's remarks at the United Nations Private Sector Forum [as prepared for delivery]*. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2015-09-26/secretary-generals-remarks-united-nations-private-sector-forum>
- UNCTAD. (2019). Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals. https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/diae2019d1_en.pdf
- University of California. (2017). *SMART goals: A how to guide*. https://www.ucop.edu/local-human-resources/_files/performance-appraisal/How%20to%20write%20SMART%20Goals%20v2.pdf
- U.S. Department of Energy – PBM SIG (Performance-Based Management Special Interest Group). (2012). *Performance-based management handbook of techniques and tools—How to measure performance (revised)*. <http://www.ora.gov/pbm>
- U.S. General Accounting Office. (2012). *Performance measurement and evaluation: Definitions and relationships (revised)*. <http://www.gao.gov/special.pubs/gg98026.pdf>
- Svendsen, N. (2019). *The 5 biggest challenges in UN's SDG's for companies*. Acadal. Consulté le 3 mars 2020 sur <https://acadal.com/5-challenges-for-contributing-un-sdg/>
- Vermeir, W., & Friedrich, C. (2006). La performance de l'ISR. *Revue d'économie financière*, 85, 107-120. <https://www.jstor.org/stable/42904328>
- Vernier, M. F. (2006). *La responsabilité sociale des entreprises dans la grande distribution. Interrogations sur le marketing-mix*. DOI: 1013140/2.1.2321.4889

- Visser, W. (2010). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of business systems, governance and ethics*, 5(3), 7. DOI: 10.15209/jbsge.v5i3.185
- WBCSD. (2013). *Measuring socio-economic impact: A guide for business*. <https://www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/External-Disclosure/Reporting-matters/Resources/Measuring-Socio-Economic-Impact-A-guide-for-business>
- WBCSD. (1998). *Meeting Changing expectations. Corporate Social Responsibility*. <https://growthorientedsustainableentrepreneurship.files.wordpress.com/2016/07/csr-wbcsd-csr-primer.pdf>
- WBCSD, & DNV-GL. (2018). *Business and the SDGs : A survey of WBCSD the members and Global Network partners*. <https://www.wbcsd.org/Programs/People/Sustainable-Development-Goals/Resources/A-survey-of-WBCSD-members-and-Global-Network-partners>
- WBCSD, United Nations Global Compact, & GRI. (2015). *SDG Compass : The guide for business action on the SDGs*. Consulté le 10 mars 2020 sur <https://sdgcompass.org/>
- Weber, H. (2017). Politics of ‘leaving no one behind’: contesting the 2030 Sustainable Development Goals agenda. *Globalizations*, 14(3), 399-414. DOI: 10.1080/14747731.2016.1275404
- Weber, O., Koellner, T., Habegger, D., Steffensen, H., & Ohnemus, P. (2008). The relation between the GRI indicators and the financial performance of firms. *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, 5(3), 236-254. DOI: 10.1504/PIE.2008.019127
- Webster, F. E. (1975). Determining the characteristics of the socially conscious consumer. *Journal of consumer research*, 2(3), 188-196. <https://www.jstor.org/stable/2489054>
- Wood, D. J., & Jones, R. E. (1995). Stakeholder mismatching: A theoretical problem in empirical research on corporate social performance. *The International Journal of Organizational Analysis*, 3(3), 229-267. DOI: 10.1108/eb028831
- WWF. (2017). *SDGs Mean Business : How credible standards can help companies deliver the 2030 Agenda*. http://awsassets.panda.org/downloads/2017_wwf_sdgs.pdf