

Louvain School of Management

L'implémentation des ODD au sein des entreprises wallonnes : les outils pertinents avec une attention particulière sur le SDG Action Manager

Auteure : Odile Cariaux
Promotrice : Valérie Swaen
Année académique 2021-2022
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] en Ingénieur de Gestion, à finalité spécialisée

Remerciements

Tout d'abord, je témoigne toute ma gratitude envers les nombreuses personnes qui ont accepté un entretien dans le cadre de mon mémoire. Je les remercie d'avoir pris de leur temps pour répondre à mes nombreuses questions ainsi que de m'avoir partagé leurs connaissances, leurs idées et leurs conseils.

Ensuite, je souhaite remercier chaleureusement mes amis et ma famille pour leur soutien indéfectible et leurs encouragements quotidiens. Je leur suis reconnaissante de m'avoir écoutée, conseillée et épaulée durant ces derniers mois. Je remercie particulièrement ma maman Alexandra et ma grande sœur Pauline pour leur précieuse aide lors des retranscriptions des entrevues. Merci à mon papa Olivier et mon beau-frère Guillaume pour la relecture de ce mémoire.

Je tiens également à remercier ma promotrice, Valérie Swaen, pour ses nombreux conseils avisés, son temps qu'elle m'a accordé, ses réponses et sa disponibilité qui m'ont permis de mener à bien ce mémoire.

Table des matières

1. Introduction	1
2. Revue de littérature.....	3
2.1. Les Objectifs de Développement Durable	3
2.1.1. L'avancement des Objectifs de Développement Durable en Belgique	4
2.1.2. L'engagement des entreprises en faveur des ODD	6
2.1.3. Quels sont les ODD que les entreprises privilégient ?	8
2.2. La nécessité d'un outil adapté.....	9
2.3. SDG Action Manager	10
2.3.1. La structure	11
2.3.2. Le scoring	12
2.3.3. Les forces	13
2.3.4. Les limites	14
2.3.5. L'utilisation par les entreprises	14
2.4. Les autres outils d'implémentation des ODD	16
2.4.1. B Impact Assessment.....	17
2.4.2. SDG Impact Assessment Tool	18
2.4.3. Certification en développement durable du CCI Wallonie.....	20
2.4.4. Feuille de route stratégique du Service Public Wallonie	21
2.4.5. Catalogue des Actions	21
2.4.6. SDG Compass	22
3. Analyse qualitative.....	23
3.1. La connaissance des ODD	24
3.2. Les motivations	28
3.3. Les freins.....	32
3.4. Les actions	36
3.5. Les outils.....	37
3.6. SDG Action Manager	39
3.7. Conseils aux entreprises	41
4. Conclusion	42
5. Limites	45
6. Bibliographie	46
7. Annexes	58
7.1. Guide d'entretien pour les entreprises	58
7.2. Guide d'entretien pour les consultants ou experts.....	60
7.3. Retranscription des entretiens.....	61
7.3.1. Degauquier & Partners – Christophe Degauquier – 17 juin 2022	61
7.3.2. Cap Conseil – Serge De Backer – 20 juin 2022	71
7.3.3. Eloy - Lounis Azibi – 20 juin 2022	81
7.3.4. IFDD - Anneleen Malesevic et Katherina Wallyn – 21 juin 2022	92
7.3.5. The Shift - Églantine Eeckhout – 22 juin 2022	98
7.3.6. E-Biom - Jonathan Marescaux – 22 juin 2022	104
7.3.7. Asmartworld – Goeggroy Van Humbeeck – 22 juin 2022	108

7.3.8.	Brunehaut – Marc-Antoine De Mees – 22 juin 2022	112
7.3.9.	Mitis - Michel Delanaye – 22 juin 2022	119
7.3.10.	Revive - Toon Kymers – 24 juin 2022.....	124
7.3.11.	Entreprise de consultance en développement durable – Intervenant-e – 27 juin 2022	129
7.3.12.	Group IPS - Juan Sanchez Chatar – 28 juin 2022	135
7.3.13.	Memoco - Marie-Eve Arnould – 29 juin 2022	140
7.3.14.	Desimone - Axel Soyez – 29 juin 2022	145
7.3.15.	SPW – Céline Marquet - 1 ^{er} juillet 2022.....	155
7.3.16.	Fluitec - Pierre Vanderkelen – 11 juillet 2022	163
7.3.17.	FEB - Vanessa Biebel – 11 juillet 2022	167
7.3.18.	UWE – Thomas Weigert – 12 juillet 2022.....	172
7.3.19.	CCIBW – Ben Deleers – 13 juillet 2022	183
7.3.20.	Quest – Diana Garcia – 15 juillet 2022	188

1. Introduction

Le 25 septembre 2015, les 17 Objectifs de Développement Durable ont été adoptés par les Nations Unies. Représentant le cadre de référence mondial en matière de développement durable (Arpigny et al., 2021), ces objectifs mondiaux tentent de répondre aux défis de la mondialisation d'ici 2030 (Nations Unies, 2015).

Pour atteindre ces objectifs, il est indispensable que l'ensemble des acteurs de la société se rassemblent. En effet, il s'agit d'un Agenda mondial qui doit être atteint par l'humanité entière et pour l'humanité entière (Gaëlle Janssens, 2020). Que ce soit les entreprises, les gouvernements, la société civile ou les citoyens ; tous ont un rôle à jouer.

Bien que cet agenda s'adresse prioritairement aux États, le rôle des entreprises n'est pas à négliger. Leurs activités commerciales et leurs décisions ont un impact sur l'accomplissement des ODD, que celui-ci soit positif ou négatif. De ce fait, il est nécessaire que les entreprises participent à cette cause et soient actrices du changement (van der Waal & Thijssens, 2020). L'engagement des entreprises en faveur des Objectifs de Développement Durable fait donc partie intégrante du processus pour que des progrès voient le jour (B Lab, 2021).

Malgré l'implication indispensable des entreprises en faveur de ces ODD, nombreuses sont celles qui abordent encore ce sujet de manière trop superficielle. En effet, les entreprises doivent être conscientes de la problématique et doivent s'engager à y contribuer davantage (Le développement durable en entreprise, s.d.).

Pour aider les entreprises à s'engager en faveur de ces objectifs, plusieurs outils ont été développés au fil des années et sont à leur disposition. Ces derniers servent de boussole aux entreprises qui souhaitent se lancer dans la démarche du développement durable (Kamath, 2019).

Le diversité des outils et des services proposés aux entreprises est très vaste. Il est parfois compliqué pour une entreprise de savoir vers quoi se diriger ou de savoir comment entreprendre leurs démarches.

Ce mémoire vise donc à recueillir les outils d'implémentation des Objectifs de Développement Durable au sein des entreprises wallonnes, en analysant particulièrement le SDG Action Manager, lancé en janvier 2020. L'objectif est de cibler les outils pertinents en fonction des entreprises et de comprendre dans quel cas le SDG Action Manager serait pertinent.

Pour répondre à cette question de recherche, le contenu de ce mémoire se structure de façon suivante :

1. La revue de littérature est composée :
 - de la contextualisation des ODD en Belgique et de leur implémentation au sein des entreprises ;
 - de la nécessité d'un outil pour les aiguiller ;
 - des différents outils disponibles.

La documentation pour cette partie se base sur des recherches académiques, des sites web fiables et des rapports intéressants. Le but étant de rassembler l'ensemble de mes lectures afin d'avoir une vue globale du sujet dont traite ce mémoire ;

2. L'analyse qualitative est composée d'interviews avec des experts sur les outils considérés, des entreprises de consultance, des entreprises wallonnes qui utilisent des outils pour s'évaluer et d'autres qui n'en utilisent pas ;
3. Les conclusions synthétisant les principaux résultats
4. Les limites de ce mémoire

2. Revue de littérature

La revue de littérature consiste à placer le lecteur dans le contexte du mémoire. Cette partie se compose de quatre sections. La première section contextualise les Objectifs de Développement Durable en général et en Belgique et leur implémentation au sein des entreprises wallonnes. La deuxième section explique la nécessité d'avoir un outil adapté au sein des entreprises pour leur permettre d'améliorer leurs performances. La troisième section décrit le SDG Action Manager. Enfin, la quatrième section répertorie les autres outils mis à disposition des entreprises qui souhaitent s'engager en faveur des Objectifs de Développement Durable.

2.1. Les Objectifs de Développement Durable

Les dix-sept Objectifs de Développement Durable (ou ODD en abrégé) (voir Figure 1) sont les successeurs des huit Objectifs du Millénaire pour le développement (ou OMD en abrégé) établis lors du Sommet du Millénaire des Nations Unies en 2000. Par rapport aux OMD, les ODD ont une approche plus globale quant à la portée et aux acteurs responsables du changement (Agarwal et al., 2017). Ils ont été développés par l'Assemblée générale des Nations Unies en 2015 et approuvés par 193 États membres. Incluant 169 cibles et 242 indicateurs, ces objectifs sont larges, interconnectés et reflètent les trois dimensions du développement durable : l'économie, le social et l'environnement (Weigert, 2022). Ils sont également très ambitieux car la participation de l'ensemble de la communauté mondiale est requise (Georgeson & Maslin, 2018). À atteindre d'ici 2030, ils servent de boussole pour l'entièreté des défis actuels auxquels nous sommes confrontés comme la pauvreté, les inégalités et les changements climatiques. Les ODD servent de guide pour construire un monde meilleur pour les générations actuelles et futures (Kamath, 2019).



Figure 1 - Les 17 Objectifs de Développement Durable des Nations Unies

Derrière ces objectifs se trouve un appel à agir afin de faire face aux défis économiques, sociaux et environnementaux. C'est une réelle occasion pour tous les secteurs de s'investir dans un programme mondial qui vise à « mettre fin à la pauvreté, à protéger la planète et à assurer une prospérité partagée et durable pour tous » (SDG Action Manager Guide Technique, 2020, p. 4).

Comme cité ci-dessus, tous les secteurs doivent s'impliquer dans leur mise en place. Que ce soit les entreprises, les gouvernements, la société civile ou les citoyens ; tous ont un rôle à jouer. Bien que les ODD s'adressent prioritairement aux gouvernements, l'implication du secteur privé n'est pas à négliger car leur impact est considérable (George et al., 2022). En raison de leurs ressources, de leurs innovations, de leur échelle et de leur portée, l'impact que les entreprises peuvent avoir est non négligeable (Agarwal et al., 2017). En d'autres mots, le rôle des entreprises, quelle que soit leur taille, est essentiel pour que les ODD soient réalisés d'ici 2030.

2.1.1. L'avancement des Objectifs de Développement Durable en Belgique

Afin de comprendre où se situent les différents pays du monde en termes d'Objectifs de Développement Durable, un score ainsi qu'une place au sein d'un classement mondial sont attribués à la majorité des pays. « Le score indique la position d'un pays entre le pire résultat possible (score de 0) et l'objectif (score de 100) » (Sustainable Development Report 2022, 2022, p. 9). L'indice ODD permet d'évaluer la performance globale de chaque pays par rapport aux ODD, tout en donnant un poids égal à chaque objectif.

De 2015 à 2019, l'indice des ODD a progressé à raison de 0,5 point par an. Cette amélioration était déjà trop lente pour pouvoir atteindre, d'ici 2030, les ODD. Cependant, depuis 2019, ce rythme d'amélioration a diminué en passant à un rythme moyen de 0,1 point par an (Sustainable Development Report 2022, 2022). Les multiples crises sanitaires et sécuritaires ont entraîné cette baisse du score de l'indice SDG durant cette période.

Les pays européens sont largement supérieurs en termes d'engagement pour les Objectifs de Développement Durable car le top 10 des pays ayant l'indice SDG le plus élevés sont européens. Le modèle socioéconomique des pays européens semble donc être propice à l'atteinte de l'Agenda 2030 (Sustainable Development Report 2022, 2022). Dans cette même optique, les pays européens comme la Finlande, la France ou la Belgique voient l'écologie comme un enjeu politique majeur. Ces pays, ayant des indices de développement humain élevés

ou supérieurs à la moyenne européenne, prouvent qu'il est nécessaire d'avoir une certaine richesse matérielle et des moyens de financement adaptés afin d'atteindre les Objectifs de Développement Durable (Razafimahefa, 2020).

En ce qui concerne la Belgique, elle s'est engagée à contribuer à la réalisation de cet Agenda. En effet, la politique concernant les ODD est implémentée au niveau national, au niveau fédéral et par les régions et communautés (sdgs.be, 2017). Selon le Baromètre SDG 2020, un faible pourcentage des organisations interrogées semble ne pas connaître les ODD. Cependant, seulement 39% des organisations inclus dans ce baromètre déclarent appliquer les ODD ou les prendre constamment en compte (SDG Barometer 2020, 2020).

En 2022, la Belgique est classée 18^{ème} sur 163 pays, en obtenant le score de 79.7/100. Cette note est au-dessus du score moyen régional des entreprises qui est de 77.2/100.

Néanmoins, c'est une régression par rapport aux trois années précédentes. En 2019, le pays était arrivé 16^{ème}, 11^{ème} en 2020 et 5^{ème} en 2021, en améliorant également son score chaque année : 78.9, 79.96 et 82.2 respectivement (Sustainable Development Report 2022, 2022).

Les tendances de chaque pays sont également évaluées pour chaque ODD. Les flèches de tendance accordées pour chaque ODD « permettent d'identifier les priorités pour de nouvelles actions et indiquent si les pays sont sur la bonne ou la mauvaise voie [...] pour atteindre les objectifs et les cibles d'ici 2030 » (Sustainable Development Report 2022, 2022, p. 9).



Figure 2 – Tendances des ODD en Belgique (Sustainable Development Report, 2022, p.116)

D'après les tendances en Belgique (voir Figure 2), cinq objectifs sont en bonne voie ou en maintien, onze des ODD sont en amélioration modérée et un objectif stagne. La figure révèle également qu'aucun ODD ne régresse en Belgique.

En Belgique, les prises de décisions concernant le développement durable sont compliquées en raison de la complexité institutionnelle (Evlard, 2021). Pour favoriser la réussite de l'Agenda 2030, le pays se doit d'assurer une coopération entre les différents niveaux de pouvoir, que ce soit le Fédéral, les Régions, les Communautés, les Provinces ou les Communes. Car, comme défini à l'article 7bis de la Constitution, les entités citées doivent s'accorder à poursuivre les Objectifs d'un Développement Durable (IFDD, 2020).

2.1.2. L'engagement des entreprises en faveur des ODD

Les ODD ont été créés afin d'indiquer la marche à suivre à tous les types d'acteurs. Les États, les associations, les ONG, les collectivités, les salariés, les syndicats, les citoyens mais aussi les entreprises sont invités à s'engager dans cette démarche (Lefebvre, 2021). Les entreprises sont donc encouragées à repenser leur approche car le secteur privé constitue l'une des principales parties prenantes pour soutenir les ODD (Rashed & Shah, 2020). L'ONU recommande des pratiques à entreprendre par les grandes entreprises afin d'engendrer un changement mondial (Leyva-de la Hiz & Sánchez, 2022). En d'autres termes, la vision des ODD recommande une transformation des entreprises qui doivent non seulement s'engager en faveur des ODD pour assurer la réussite de l'Agenda 2030, mais aussi prendre le rôle de leader pour entreprendre des actions qui auraient des conséquences bénéfiques pour l'ensemble de la société.

Il est primordial que les entreprises s'investissent davantage au cours des années à venir pour pallier aux défis du développement durable auxquels la société est confrontée. En effet, les entreprises ont toutes une incidence sur les ODD, qu'elle soit bonne ou mauvaise. Au travers de leurs activités commerciales ou leurs décisions, les entreprises jouent un rôle clé dans l'accomplissement de ces objectifs. Elles doivent donc voir les ODD et leurs cibles comme un cadre global, une opportunité de développement et d'implémentation de solutions innovantes. Le recours aux ODD leur permet d'aligner leurs activités, leur projet et leurs valeurs à un projet mondialement connu (Ramonjy & Cuénoud, 2020). L'engagement des entreprises en faveur des ODD pourrait également être une source d'inspiration pour d'autres organisations et

pourrait inciter ses collaborateurs, ses investisseurs et ses clients à agir (SDG Barometer 2020, 2020).

Malgré leur rôle à jouer en tant qu'entreprise pour atteindre l'Agenda des Nations Unies, « de nombreuses entreprises abordent actuellement les ODD de manière trop superficielle, en n'apportant que des améliorations marginales et en supposant sans esprit critique que les agendas des entreprises et du développement durable s'aligneront » (Agarwal et al., 2017, p. 2). Autrement dit, les entreprises doivent être conscientes de la problématique actuelle et doivent contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de la société en s'engageant en faveur des ODD, au risque de voir leur image ternie (Le développement durable en entreprise, s.d.). Pour arriver à des résultats tangibles, la durabilité doit être intégrée au sein de la stratégie de l'entreprise (Verboven & Vanherck, 2015).

Selon une étude du Pacte mondial des Nations Unies, de nombreuses entreprises sont conscientes du manque d'engagement envers les ODD car seulement 39% des entreprises interrogées affirment avoir des ambitions appropriées. Il est nécessaire que l'engagement des entreprises aille au-delà du simple marketing ou des rapports sur les ODD pour parvenir à un réel changement (B Lab 2021). « Les entreprises ne doivent pas se demander ce que les ODD peuvent faire pour elles, mais ce qu'elles doivent faire pour les ODD » (Agarwal et al., 2017, p. 3).

Les bénéfices de l'engagement des entreprises en faveur des ODD sont multiples. Cinq avantages sont notamment mis en avant dans le 'SDG Compass' (outil expliqué dans la section suivante). Les avantages cités sont (GRI, UNGC & WBCSD, 2015, p. 4) :

3. Identifier les futures opportunités commerciales ;
4. Accroître la valeur de la durabilité des entreprises ;
5. Renforcer les relations avec les parties prenantes et suivre le rythme des évolutions politiques ;
6. Stabiliser les sociétés et les marchés ;
7. Utiliser un langage commun avec un objectif partagé.

En plus de cela, l'engagement des entreprises envers les ODD leur permet d'améliorer leur image et leur réputation (SDG Barometer 2020, 2020).

De plus en plus de consommateurs veulent effectuer leurs achats de manière à ne pas avoir d'impact environnemental ou social négatif. L'engagement des entreprises au sein des ODD

suscite donc l'intérêt des consommateurs. Le public, qu'il soit représenté par les associations, les consommateurs, les actionnaires ou encore les gouvernements, attend des entreprises qu'elles s'engagent au niveau social et environnemental (Le développement durable en entreprise, s.d.). Les entreprises qui ne prendraient pas la peine de se pencher sur la question courent le risque de voir apparaître de nouvelles réglementations ou une mauvaise réputation (Briones Alonso et al., 2021).

Si les entreprises s'engagent en faveur des ODD, de nouvelles opportunités de croissance en découleront car de plus en plus d'investisseurs souhaitent identifier et investir dans les entreprises qui sont durables. Même si les entreprises incluent davantage les ODD dans leur communication avec les investisseurs, ceux-ci attendent qu'elles rendent compte de leurs progrès dans la réalisation de leurs objectifs et qu'elles communiquent sur leurs indicateurs clés de performance relatifs aux ODD (Schramade, 2017). De plus, selon l'étude "Better Business, better world" de la Business and Sustainable Commission (BSC) publiée en 2017, les ODD seraient en mesure de générer des opportunités commerciales allant jusqu'à douze milliards de dollars par an (Le développement durable en entreprise, s.d.).

L'importance de l'implication des entreprises en faveur des ODD se ressent également chez les collaborateurs. Ils sont à la recherche de sens dans leur travail et veulent appartenir à une entreprise qui s'engage en faveur du développement durable. L'implication au sein du développement durable, et en faveur des ODD, est donc un critère d'attractivité pour les entreprises en quête de nouveaux talents (CCIBW, 2021).

2.1.3. Quels sont les ODD que les entreprises privilégient ?

Selon les résultats obtenus par 1700 entreprises mondiales ayant utilisé le SDG Action Manager (outil expliqué dans la section suivante), les entreprises se concentrent en moyenne sur 7 ODD (B Lab, 2021). Le SDG Baromètre 2020 montre également que 70% des organisations interrogées ont tendance à donner la priorité à un ou plusieurs ODD plutôt que de se focaliser sur l'ensemble des objectifs (SDG Barometer 2020, 2020). Même si le nombre d'entreprises se focalisant sur un grand nombre d'ODD est assez faible, de plus en plus d'entreprises, certifiées B Corp ou non, souhaitent adopter une approche plus complète en donnant la priorité à presque tous les ODD (B Lab, 2021).

Selon l'analyse utilisant l'indice Dow Jones Sustainability¹, les entreprises portent un intérêt différent à chacun des 17 ODD (Leyva-de la Hiz & Sánchez, 2022). En fonction de leur secteur d'activité, les entreprises s'engagent dans les ODD où elles ont le plus d'impact, positif ou négatif, et s'engagent à prendre des actions concrètes qui contribueraient davantage au développement durable. Il semble évident qu'une entreprise ayant la consommation et/ou la production durable au cœur de son activité aura plus d'impact sur l'ODD 12 (Consommation et Production responsables) qu'une autre entreprise. En effet, certains ODD sont plus facilement atteignables que d'autres en fonction du secteur dans lequel les entreprises opèrent. Une analyse par secteur montre que la plupart des entreprises ont contribué au développement des ODD qui conviennent à leurs intérêts (Leyva-de la Hiz & Sánchez, 2022).

Il est nécessaire que les entreprises s'engagent en faveur des ODD qui peuvent avoir un impact considérable suite à leurs actions, car ces actions pourraient jouer un rôle majeur dans l'accomplissement de l'Agenda 2030. Même si certains ODD sont facilement atteignables dans certains secteurs, un équilibre entre une approche générale et une approche spécifique des ODD doit être trouvé pour les entreprises (B Lab, 2021). C'est-à-dire que l'entreprise doit s'orienter sur les ODD sur lesquels elle a un impact conséquent, tout en ne mettant pas complètement les autres de côté. Sachant que les ODD sont interconnectés, l'engagement en faveur de certains ODD pourrait en affecter d'autres. Il faut donc être judicieux dans le choix de ses engagements, en tenant compte des synergies existantes (Agarwal et al., 2017).

2.2. La nécessité d'un outil adapté

Les entreprises interrogées par le Pacte Mondial de l'ONU déclarent avoir des difficultés à déployer les ODD dans leurs actions. Cette faible implication peut s'expliquer par le manque d'outils et le manque de ressources (Lefebvre, 2021).

Les entreprises qui veulent évaluer l'impact de leurs activités doivent utiliser un outil qui leur permet de comprendre où elles se situent face aux ODD. La disponibilité d'outils adéquats est donc importante pour comprendre les progrès accomplis ou non par les entreprises envers les ODD (Lefebvre, 2021).

¹ Indice de référence mondial pour les questions sociales et environnementales (Leyva-de la Hiz & Sánchez, 2022).

En effet, des outils adaptés sont souhaitables afin d'aider les entreprises à améliorer leurs performances (Arpigny et al., 2021). Le besoin de nouveaux cadres et d'outils analytiques se ressent pour faire comprendre aux entreprises les avantages de leurs actions (Sullivan et al., 2018).

2.3.SDG Action Manager

Au vu de la conscientisation des entreprises sur les ODD et au manque d'outils et de conseils appropriés pour agir, B Lab et le Pacte mondial des Nations unies ont uni leurs forces et leur expertise pour développer un outil aidant les entreprises de toute taille à s'améliorer en termes de développement durable : Le SDG Action Manager.

La création et le développement de cette solution web gratuite ont débuté en 2018. Ensuite, l'outil a été développé plus en profondeur en 2019 et a été lancé en janvier 2020. L'expertise commune des deux institutions créatrices a été nécessaire pour que le contenu de l'outil soit qualitatif. L'intervention de plus de 60 experts sur les différents ODD et le test par plus de mille utilisateurs ont été utiles pour garantir un contenu approprié et une facilité d'utilisation.

Cette solution de gestion de l'impact en ligne, guidée par le B Impact Assessment et les dix principes du Pacte mondial des Nations Unies, permet aux entreprises d'agir de manière significative dans la réalisation des ODD jusqu'en 2030. Cet outil d'auto-évaluation est confidentiel, gratuit et facile à utiliser. Aucune vérification n'est effectuée ; les utilisateurs sont tenus de répondre honnêtement pour en tirer le maximum de bénéfices.

Grâce à une auto-évaluation, une analyse comparative et une amélioration, cet outil permet aux entreprises de mesurer leurs progrès accomplis en faveur des ODD (UN Global Compact, s.d.) grâce à une série de questions, de conseils et de scores de performance. Les entreprises utilisant cette plateforme identifient les zones à risque ainsi que les améliorations qu'elles peuvent poursuivre. Concrètement, le SDG Action Manager conseille les entreprises sur les ODD sur lesquels elles peuvent avoir un réel impact et identifie des actions concrètes à entreprendre afin de contribuer au progrès des ODD.

Le SDG AM s'inspire d'une part des initiatives relatives aux ODD qui existent au sein des commerces, et d'une autre part des travaux d'experts en durabilité des entreprises, de la société civile, des Nations Unies ainsi que du monde universitaire.

2.3.1. La structure

Le SDG Action Manager se compose de 17 modules distincts et est structuré en deux parties (voir Figure 3). D'une part, une approche globale composée du module de base et d'autre part, une approche spécifique pour chaque SDG. Cette séparation en deux sections permet d'avoir une structure équilibrée. De plus, une proportion équitable est respectée entre des questions qualitatives et quantitatives, avec une certaine variabilité en fonction du module.



Figure 3 – Structure générale du SDG Action Manager

Tout d'abord, l'approche globale, aussi appelée module de base, reprend les 10 principes du Pacte mondial des Nations Unies et les ODD en général. Ce module est composé de questionnements économiques, sociaux et environnementaux liés aux ODD. Par conséquent, cette série de questions fait bénéficier les entreprises d'une meilleure compréhension de leur position au sein de la société. De plus, elle leur fait savoir comment elles peuvent gérer proactivement les problèmes qui découlent de « leurs responsabilités fondamentales de respect de la dignité des individus, de l'état de droits et des écosystèmes naturels qui sont à la base de notre vie et de notre société » (SDG Action Manager Guide Technique, 2020, p. 13).

En d'autres mots, le module de base permet aux entreprises d'évaluer leurs performances sur de nombreuses questions transversales et fondamentales en ne négligeant pas leur impact sur les Objectifs de Développement Durable. Ces questions sont construites sur des thèmes comme les engagements aux droits humains, les pratiques de travail positives et les systèmes de gestion environnementale, ainsi que la bonne gouvernance.

Lorsque les utilisateurs ont répondu à l'entièreté des questions du module de base, ils ont accès aux 16 modules suivants. Ces modules représentent les 16 premiers ODD. L'objectif 17 'Partenariats pour la réalisation des objectifs' ne dispose pas de son propre module en raison de sa nature transversale (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). En fonction de leur secteur d'activité, les utilisateurs peuvent sélectionner les modules où leurs possibilités de contribuer aux ODD sont élevées. Afin de sélectionner les bons modules, ils sont guidés par des conseils proposés sur la plateforme.

Chaque module comprend entre 16 et 32 questions. Les utilisateurs répondent, en moyenne, à 30 questions par module (Kamath, 2019). Les questions sont spécifiques à un ODD et conçues pour proposer des actions concrètes et des pistes d'amélioration aux entreprises concernant leur impact. Ces questions sont basées soit sur l'évaluation B Impact, soit sur d'autres normes ou évaluations liées à l'engagement des entreprises en faveur des ODD, soit sur des contributions d'experts et d'autres recherches (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). Les réponses aux questions aident les utilisateurs à comprendre où ils se situent et à se positionner par rapport à d'autres entreprises (Kamath, 2019).

Chacun des modules est composé « d'indicateurs liés aux meilleures pratiques des entreprises pour contribuer aux ODD avec des questions sur le modèle d'entreprise, les opérations internes, la chaîne d'approvisionnement, l'action collective et le risque d'impact négatif de l'entreprise » (B Lab, 2021). Des objectifs d'amélioration peuvent être fixés pour chaque indicateur afin de suivre l'avancement des entreprises à travers le temps (B Lab, 2021).

Des conseils pour répondre aux questions, des définitions de termes et des liens vers des guides de ressources sont présents au sein de chaque module pour aider les entreprises à répondre au mieux aux questions posées.

2.3.2. Le scoring

Le résultat de chaque module est sous forme de pourcentage (0-100%). Le module de base se compose de 27 questions qui sont réparties dans cinq sections, toutes notées sur 20, ce qui fait un total de 100 points. Les sous-sections propres à chaque module sont évaluées sur 25 points et ensuite pondérées de manière égale pour évaluer la performance globale du module en question (SDG Action Manager Guide Technique, 2020).

Au sein des sous-sections, chaque question a son propre score. « Une pondération est attribuée à chaque question en fonction de son niveau de difficulté et de sa matérialité en tant qu'indicateur de performance, sur la base de la méthodologie établie par le BIA » (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). Les réponses aux questions sont fréquemment multiples. Plus l'entreprise a instauré les actions proposées dans les réponses, plus le score obtenu à la question sera élevé.

Cependant, le SDG Action Manager ne permet pas d'attribuer un score de performance global pour les ODD (Interpreting your score, 2021). L'objectif principal de cet outil est de déterminer les ODD sur lesquels les entreprises doivent s'engager davantage et proposer des actions qu'elles peuvent entreprendre, tout en se comparant aux entreprises du même secteur d'activités (Kamath, 2019).

2.3.3. Les forces

Premièrement, le SDG Action Manager conseille les entreprises sur les ODD à privilégier en fonction de leur secteur d'activités. À la suite de cette sélection, des objectifs sont fixés et l'outil permet de suivre les progrès réalisés concernant leur performance en termes de développement durable (Assegaf, 2022). En effet, les données enregistrées par l'entreprise au cours de l'auto-évaluation permettent d'analyser les pratiques des entreprises qui contribuent ou non aux ODD. A la suite de cette analyse, la plateforme propose des pistes d'amélioration à l'entreprise.

Ensuite, l'outil permet de se comparer aux autres entreprises du même secteur ou de la même taille. Ce benchmarking propose des analyses comparatives dans le but d'aider les utilisateurs à se positionner par rapport à leurs concurrents (Interpreting your SDG Score, 2021). Il est intéressant de remplir cette évaluation si l'entreprise souhaite comparer ses performances par rapport à d'autres entreprises car le SDG Action Manager regroupe une communauté de plus de 18 000 entreprises. (B Lab, s.d.)

Un des principaux avantages est que l'entreprise qui souhaite s'évaluer ne doit pas être certifier B Corporation pour l'utiliser. Cette solution web se veut autonome et peut aider chacune des entreprises souhaitant contribuer aux ODD, en fixant des objectifs ambitieux et en suivant les progrès.

De plus, le SDG Action Manager continuera d’être révisé au fil du temps en ajoutant des fonctionnalités et des ressources afin de lui permettre d’être de plus en plus facile à utiliser et d’être plus efficace. Les développeurs se baseront sur les besoins et les commentaires des utilisateurs.

2.3.4. Les limites

Le SDG Action Manager base le contenu de ses questions principalement sur les ODD, alors que ceux-ci n’ont pas été créés pour les entreprises. Effectivement, le but de ces objectifs est de faire face aux défis économiques, sociaux et environnementaux mondiaux, qui ne touchent pas forcément toutes les entreprises (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). Par conséquent, fonder ses questions uniquement sur les cibles des ODD limite les opportunités d’actions pour les entreprises.

De plus, la plateforme d’évaluation ne propose pas un processus de vérification externe (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). Vu que les réponses ne sont pas vérifiées par une tierce personne, il se peut que les entreprises fournissent des réponses inexactes. Par ailleurs, l’auto-évaluation est un outil de gestion interne et les résultats obtenus ne sont divulgués qu’aux membres de l’entreprise ayant complété le questionnaire.

Une autre critique du SDG Action Manager est que cet outil est fortement lié au B Impact Assessment et à la certification B Corp. En effet, les entreprises qui ne connaissent pas cette certification entendent moins facilement parler de cet outil que celles qui aspirent à se faire certifier. De plus, il est assez récent et donc peu connu de tous. L’outil devrait se faire connaître davantage pour que son utilisation soit plus répandue.

2.3.5. L’utilisation par les entreprises

Avec les données du SDG Action Manager récoltées entre janvier 2020 et mai 2021, le rapport ‘SDG Insight Report’ montre, sur la Figure 4, que les entreprises viennent du monde entier, représentent un large éventail de secteurs et de tailles d’entreprise. Ces graphiques montrent également qu’une utilisation de l’outil en question est plus fréquente en Europe et dans le secteur des services (B Lab, 2021).

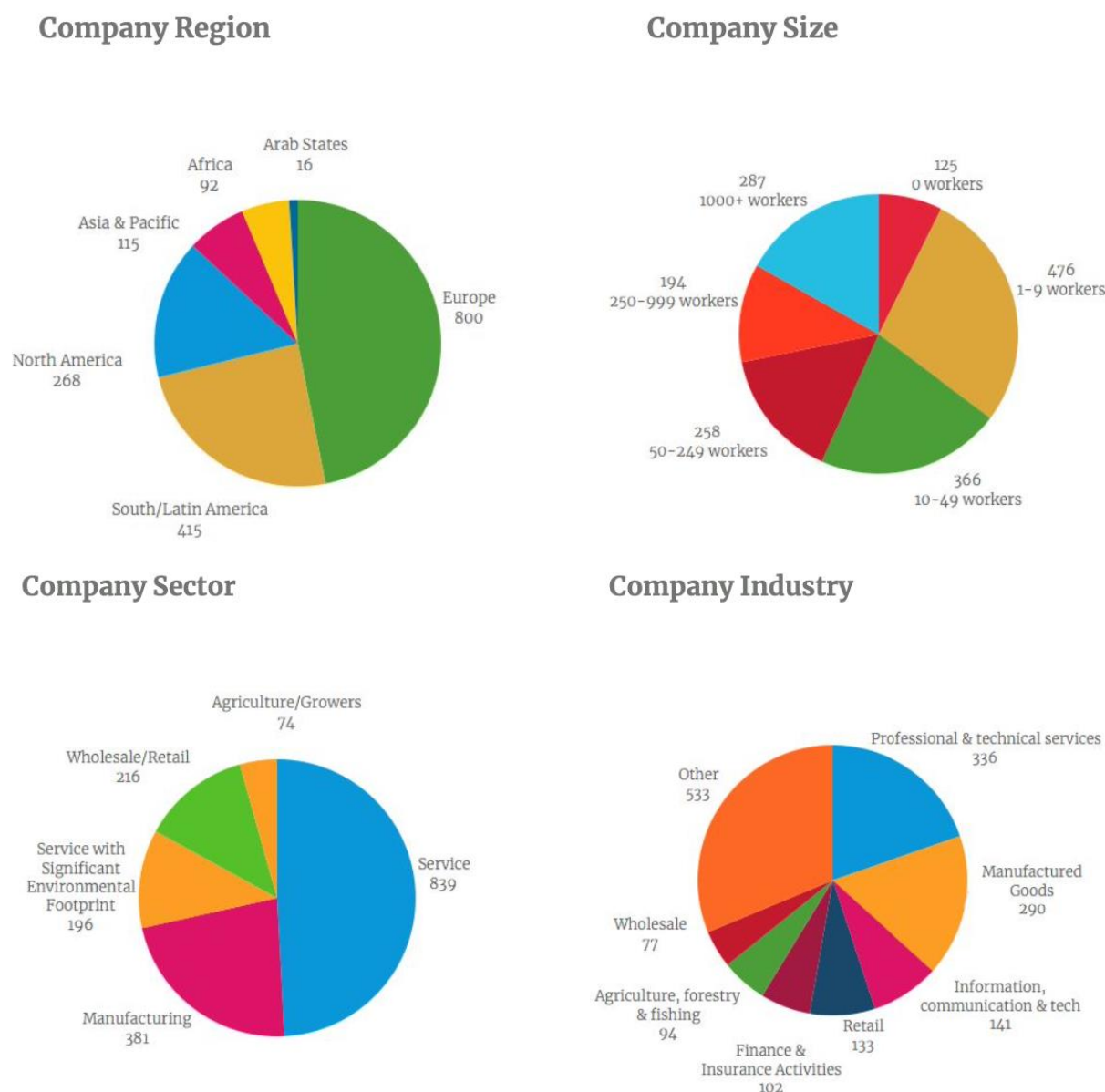


Figure 4 – Répartition des entreprises ayant utilisé le SDG Action Manager (SDG Insight Report, 2021, p. 8)

L'utilisation de cet outil convient parfaitement aux entreprises qui découvrent tardivement la responsabilité sociétale des entreprises (RSE). Pour les entreprises qui tiennent compte de la RSE depuis des années, cet outil pourrait leur permettre d'avoir davantage de perspectives par rapport aux outils déjà utilisés (Lefebvre, 2021)

2.4. Les autres outils d'implémentation des ODD

Cette partie de la revue de littérature analyse les différents outils, autres que le SDG Action Manager, dont peuvent disposer les entreprises belges lorsqu'elles souhaitent s'engager envers les ODD.

Pour comprendre quelles sont les ressemblances et les différences entre ces outils et le SDG Action Manager, voici un tableau comparatif :

	Coût	Processus	Résultat	Suivi	Limites
SDG Action Manager	Gratuit	Complétion du questionnaire en ligne	Évaluation de l'impact sur les ODD + objectifs fixés	Suivi des progrès réalisés	Complémentarité du BIA + Aucune vérification
B Impact Assessment	Questionnaire gratuit, 250€ pour la soumission	Complétion du questionnaire en ligne	Potentielle certification B Corp	Recertification B Corp tous les 3 ans	Difficulté de la certification & Timing considération
SDG Impact Assessment Tool	Gratuit	Sélection des ODD et évaluation de l'impact sur ceux-ci	Cartographie des impacts positifs, négatifs, directs et indirects	Pas de suivi. Révision de l'évaluation en cas de progression	Aucune vérification
Certification ODD	1500 à 3600€/an en fonction de la taille de l'entreprise	Durée de 3 ans, avec 10 actions à réaliser chaque année	Potentielle certification	Possibilité de devenir 'SDG Champion' ou 'SDG Ambassador'	Nouveauté de l'outil
Feuille de route stratégique	Gratuit, moyennant une sélection suite à une candidature	5 demi-journées coachées	Mise en place d'actions concrètes	Indicateurs de suivi & Échéance à respecter	Sélection des organisations restreinte
Catalogue des actions	Gratuit	Lecture des propositions d'actions	Source d'inspiration	Pas de suivi	Pas d'évaluation
SDG Compass	Gratuit	Lecture des propositions d'actions	Source d'inspiration	Pas de suivi	Focus sur les grandes entreprises et multinationales

2.4.1. B Impact Assessment

Le BIA est un outil d'évaluation gratuit et dédié aux entreprises qui souhaitent mesurer et gérer leur impact sur leurs travailleurs, leur communauté, leurs clients et l'environnement (SDG Action Manager Guide Technique, 2020). Cet outil est spécifique aux différentes entreprises, c'est-à-dire que les questions sont générées en fonction du secteur d'activité, du pays d'implantation et du nombre de travailleurs (Desormeaux, 2022).

Les thèmes sur lesquels les entreprises sont évalués sont la gouvernance, les travailleurs, la communauté, l'environnement et les clients. Au sein de chaque thème se trouve plusieurs sections et sous-sections. Chaque catégorie est évaluée selon « des normes crédibles, complètes, transparentes et indépendantes de performance sociale et environnementale » (Park & al., 2021). Ces normes ne sont pas juridiquement contraignantes, mais elles témoignent de l'implication des entreprises en faveur du développement durable (Kim, 2021). Jostein Solheim, le PDG de Ben & Jerry's, déclare : "Le B Impact Assessment nous aide à mesurer, comparer et optimiser de multiples variables afin d'obtenir un meilleur résultat pour la société et l'environnement." (Honeyman, 2014).

Les entreprises sont éligibles à la certification B Corporation lorsque le BIA est complété et qu'elles ont obtenu un score minimum de 80 points sur 200. L'évaluation est composée de 200 questions permettant à l'entreprise de gagner des points à chaque réponse positive. La pondération des questions diffère en fonction de l'entreprise et de sa difficulté à mettre en œuvre la pratique. Chaque question est également accompagnée d'explications et d'exemples pour favoriser la compréhension des questions. Cependant, atteindre un score de 80 points n'est pas chose facile et signifierait que l'entreprise excelle dans de nombreux domaines (B Lab 2021). En moyenne, les entreprises obtiennent entre 40 et 100 points. A titre indicatif, en 2020, plus de 50 000 entreprises se sont servies du BIA pour évaluer leur progression envers les objectifs sociaux et environnementaux. Pourtant, la certification n'a pas été obtenue par la grande majorité (Park & al., 2021).

Après avoir complété le BIA et payé les 250€ de frais d'admission, les entreprises sont tenues de soumettre des documents justificatifs et sont évaluées par B Lab. À la suite de la complétion du BIA, les entreprises reçoivent, en plus de leur score, un document « Améliorez votre score » qui leur propose des suggestions d'amélioration, classées de la plus facile à la plus difficile,

afin de concentrer leurs efforts sur leurs faiblesses et progresser dans les cinq domaines d'évaluation.

En plus de leurs frais d'admission, lorsque les entreprises obtiennent la certification B Corp, elles sont tenues de payer des frais de certification annuels en fonction de leur chiffre d'affaires annuel.

Afin de garder le statut de B Corp, les entreprises doivent remplir le BIA tous les trois ans car il est régulièrement revu par le Standard Advisory Council. Les entreprises doivent continuellement s'améliorer afin de garder leur certification.

2.4.2. SDG Impact Assessment Tool

Le SDG Impact Assessment Tool est un outil développé par SDSN Europe du Nord, le Centre de Göteborg pour le développement durable de l'Université de technologie de Chalmers et l'Université de Göteborg. Cet outil est un bon point de départ vers l'amélioration de la durabilité au sein d'une organisation. L'outil favorise la compréhension du développement durable et des ODD aux utilisateurs. Il les aide également à déterminer les perspectives pertinentes et à prioriser les actions à venir. Il est destiné « aux institutions de recherche et de d'enseignement, aux entreprises, aux entrepreneurs, aux organisations civiques et aux organismes publics » (Sustainable Development Solutions Network, 2021).

L'évaluation est basée sur cinq phases (United Nations, s.d.) :

1. « Rassemblez vos forces » : Création d'une équipe compétente pour répondre à l'ensemble des questions ;
2. « Définir, affiner et tracer la ligne » : Accord sur ce qui va faire l'objet de l'évaluation ;
3. « Trier les ODD » : Évaluation de la pertinence des ODD pour l'organisation ;
4. « Évaluez votre impact » : Évaluation de chaque ODD en fonction de son impact à travers l'organisation ;
5. « Choisissez votre stratégie d'avenir » : Identification des actions à prendre pour diminuer les impacts négatifs, favoriser les impacts positifs et combler les lacunes en matière de connaissances.

La première étape de cette auto-évaluation consiste à répartir les ODD en trois catégories : 'relevant', 'not relevant' et 'don't know'. Ensuite, il est question d'attribuer un impact positif,

négatif, direct ou indirect aux ODD ‘relevant’ et ‘not relevant’. En plus d’indiquer la nature de l’impact, l’organisation doit motiver sa réponse à l’endroit indiqué.

Le résultat de cette auto-évaluation fournit un graphique visuel (voir Figure 5) avec les ODD sur lesquels l’organisation a un impact direct positif, indirect positif, pas d’impact, indirect négatif ou direct négatif. Un endroit est aussi réservé pour les ODD sur lesquels l’organisation devrait s’informer davantage. Aucune évaluation d’impact ne peut être réalisée pour ces objectifs dû au manque de connaissances.

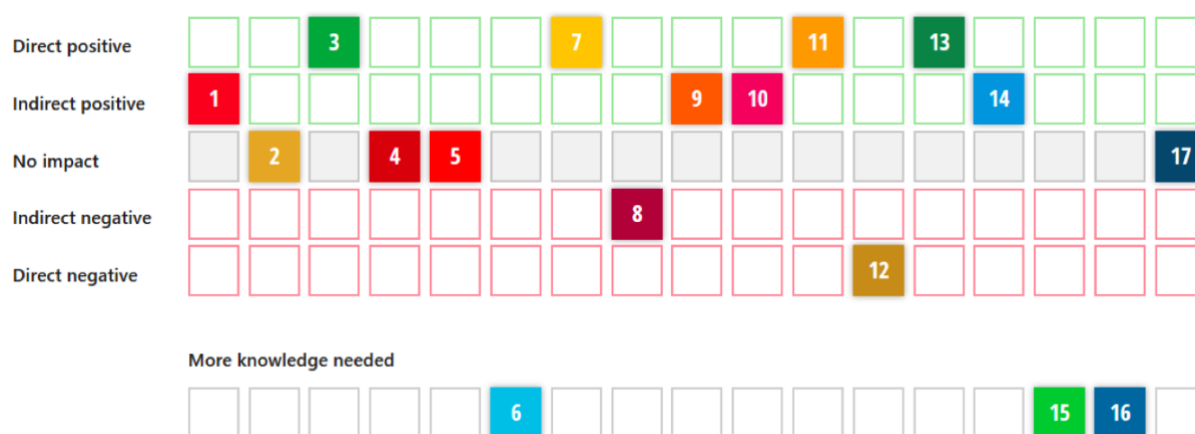


Figure 5 – Exemple du SDG Impact Assessment Tool (BusinessHUB for Sustainability,2021)

Cette cartographie peut servir de document stratégique de référence aux organisations, en leur permettant d’identifier les actions qui diminueront leurs impacts négatifs. (Eriksson et al., s.d.)

Il faut garder à l’esprit qu’ « une évaluation de l’impact des ODD dépend du niveau de connaissance et de l’ambition de la personne qui effectue l’évaluation ». Cette évaluation est subjective et peut être révisée en cas de progression de l’organisation (United Nations, s.d.).

L’évaluation peut être utile dans la prise de décision. Cependant, aucune vérification n’est effectuée. Les résultats obtenus ne doivent pas être utilisés comme un label de durabilité afin de mettre un produit ou un service en avant (BusinessHUB for Sustainability, 2021).

2.4.3. Certification en développement durable du CCI Wallonie

La certification ODD est une certification décernée par le CCIBW en partenariat avec CIFAL, l'antenne régionale de l'UNITAR (département de recherche et développement et formations des Nations Unies). Initiée en Flandre il y a trois ans, les questions de cette certification ont été orientées pour les entreprises. Pour postuler à la certification en développement durable du CCI Wallonie, l'entreprise candidate doit respecter les législations ainsi que les normes sociales et environnementales en vigueur.

Le processus de certification dure trois ans. Lors de chacune de ces années, l'entreprise souhaitant se faire certifier doit mener au moins dix actions à bien en faveur du développement durable. Ces dix actions doivent être validées par un comité d'évaluation. Au terme de la première année, si les actions ont été respectées, l'entreprise reçoit une certification provisoire, appelée certificat ODD CCIWallonie. À la fin des trois années de progression, l'entreprise obtient la certification UNITAR si ses actions ont couvert l'ensemble des 17 objectifs de développement durable. Avec l'obtention de cette certification, l'entreprise se voit accorder le titre de « SDG Pioneer ». En continuant sa progression, l'entreprise peut devenir « SDG Champion » ou encore « SDG Ambassador » (CCIWB, 2022).

Le coût de participation à cette certification varie entre 1500 et 3600 euros en fonction de la taille de l'entreprise. Pour Philippe Barras, Président de CCI Wallonie, les bénéfices de cette certification sont nombreux : elle renforce l'image d'entreprise responsable et dynamique, favorise l'attractivité de nouveaux talents et s'inscrit dans les valeurs des stakeholders, actionnaires, fournisseurs et clients (CCIBW, 2022).

Selon P. J. Kirsch, cette certification vient combler un vide de B Corp (CCIWB, 2021). En effet, en s'engageant dans la certification du CCI Wallonie, les entreprises sont valorisées dès la première année. Elles reçoivent le certificat ODD si elles respectent les conditions de certification. Par contre, il faut attendre plusieurs années avant d'avoir la reconnaissance de la part de B Corp.

Un autre bienfait de cette certification UNITAR est qu'elle est internationale, donc mondialement reconnue.

2.4.4. Feuille de route stratégique du Service Public Wallonie

La Wallonie a mis en place cet accompagnement gratuit pour aider les organisations wallonnes dans leur transition vers un développement durable. Tout d'abord, un appel à candidatures est réalisé et vise les entreprises privées et publiques, les pouvoirs locaux ainsi que les organisations du secteur éducatif, culturel ou associatif. Au total, une trentaine d'organisations sont sélectionnées. Lorsqu'elles ont été élues, elles bénéficient d'un coach pour structurer de façon cohérente et ambitieuse leur démarche. Au programme, cinq demi-journées d'accompagnement sont prévues pour mettre en place leur feuille de route. Ce processus se déroule en six étapes : Sensibilisation, Diagnostic, Exploration, Priorisation, Programmation et Communication. Cet accompagnement sur mesure a comme objectif d'identifier les actions les plus pertinentes pour contribuer aux ODD. Pour chaque action à mettre en place, l'ODD correspondant, des indicateurs de suivi ainsi qu'une échéance (court/moyen/long terme) sont établis.

2.4.5. Catalogue des Actions

Ce catalogue d'actions, développé par le Service Public Wallonie et l'Union Wallonne des Entreprises, s'adresse à l'ensemble des entreprises wallonnes. Après avoir identifié les 63 cibles pertinentes sur 169 pour les entreprises wallonnes, l'objectif de ce catalogue est de récolter l'ensemble des actions concrètes que peuvent entreprendre les utilisateurs afin d'atteindre l'Agenda 2030.

Cette liste n'est pas exhaustive mais « a pour objectif de susciter des réflexions, de faire connaître les exemples déjà existants dans les entreprises et de créer un cercle vertueux » (Méthodologie du catalogue d'actions, 2021). Cette liste est amenée à s'améliorer au fil du temps en ajoutant d'autres actions. De plus, elle doit être complétée par des indicateurs (Minet, 2021).

Ce catalogue se décline sous deux formes. Premièrement, un catalogue d'action par ODD. Cette approche permet de comprendre quelles actions peuvent être prises afin d'atteindre un objectif bien déterminé. Deuxièmement, un catalogue d'actions par fonction pour aborder les ODD en fonction du profil de la personne qui l'utilise. En s'adressant aux divers métiers de l'entreprise, cette approche permet d'identifier les actions concrètes que les acteurs de l'entreprise peuvent prendre en charge.

2.4.6. SDG Compass

Le SDG Compass a été développé en partenariat entre le Global Reporting Initiative (GRI), l'United Nations Global Compact (UNGC) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Il explique comment les ODD influencent les activités des entreprises et leur fournit des conseils concernant leur stratégie et leur contribution aux ODD. Le SDG Compass partage des outils et la connaissance nécessaire pour mettre la durabilité au cœur de la stratégie des entreprises. Étant donné que de nombreuses entreprises ne savent pas quelles actions entreprendre, le SDG Compass peut leur servir de guide. Il présente cinq étapes permettant aux entreprises de maximiser leur contribution aux ODD :

1. « Compréhension des ODD » : Familiarisation des ODD au sein de l'entreprise ;
2. « Définition des priorités » : Choix des ODD qui ont un impact soit positif, soit négatif ;
3. « Définition des objectifs » : Alignement des objectifs de l'entreprise sur les ODD ;
4. « Intégration » : Mise en place de la durabilité au sein de la gouvernance de l'entreprise ;
5. « Reporting et communication » : Utilisation d'indicateurs communs ;

Cependant, ce guide a été développé avec un focus sur les grandes entreprises et les multinationales. En gardant cette information à l'esprit, les petites et moyennes entreprises (PME), ainsi que tous les autres types d'organisations, peuvent l'utiliser comme source d'inspiration en l'adaptant à leurs besoins (Verboven & Vanherck, 2016).

Vu qu'il n'existe pas de modèle unique pour intégrer les ODD au sein de son entreprise, ce guide n'est pas prescriptif ni normatif. Il conseille différents outils pour intégrer les ODD afin d'adapter ceux-ci au mieux à leur business (Alonso et al., 2021).

De plus, ce guide est méthodologique et non un outil au sens opérationnel. Il est qualifié d'insuffisant pour évaluer les impacts des activités des entreprises envers les ODD ou pour les aider à agir pour améliorer ces impacts (Lefebvre, 2021).

3. Analyse qualitative

L'analyse qualitative de ce mémoire consiste à compléter la revue de littérature. Les interviews qui la composent ont été réalisées avec des entreprises wallonnes, des consultants et plusieurs services publics. Ces derniers ont été choisis soit sur base de ma connaissance personnelle d'entreprises engagées en faveur du développement durable, soit grâce à leur implication au sein des ODD visibles sur leur site web ou soit par leur témoignage sur le site 'sdgs-entreprise'. La sélection des consultants et des services publics a résulté de leur capacité à partager des informations intéressantes pour la réalisation de cette partie pratique. Le focus sur la Belgique et les entreprises wallonnes a été établi pour avoir un cadre et une zone bien délimités. Au total, quatorze entreprises, trois consultants et cinq services publics ont été interviewés.

Les entretiens étaient semi-directifs et majoritairement individuels avec un guide d'entretien établi à l'avance afin de permettre aux personnes questionnées d'avoir la liberté de s'exprimer en étant un minimum guidées. Les interviews se sont déroulées sur des plateformes en ligne. La retranscription de ces entrevues se trouve dans les annexes.

Les questions posées aux personnes interrogées se sont appuyées sur les informations récoltées lors de la revue de littérature. L'objectif de ces questions est de comprendre comment sont implémentés les ODD au sein des entreprises wallonnes et quels sont les outils qu'elles utilisent.

Pour tenter de répondre à cela, les questions se sont orientées sur sept angles différents :

8. la connaissance des ODD au sein de l'entreprise ;
9. les motivations de l'entreprise à s'engager au sein des ODD ;
10. les freins de l'entreprise à s'engager au sein des ODD ;
11. les actions mises en place ;
12. les potentiels outils utilisés ;
13. la connaissance et/ou l'utilisation éventuelle du SDG Action Manager ;
14. les conseils aux entreprises.

Les réponses attendues ont donné des résultats nuancés en fonction des entreprises et de leur degré de connaissances des ODD.

L'ensemble des interviews réalisées sont reprises ci-dessous et leurs retranscriptions respectives se trouvent en annexe 6.3. :

1. Degauquier & Partners – Christophe Degauquier – 17 juin 2022
2. Cap Conseil – Serge De Backer – 20 juin 2022
3. Eloy - Lounis Azibi – 20 juin 2022
4. IFDD - Anneleen Malesevic et Katherina Wallyn – 21 juin 2022
5. The Shift - Églantine Eeckhout – 22 juin 2022
6. E-Biom - Jonathan Marescaux – 22 juin 2022
7. Asmartworld – Goeggroy Van Humbeeck – 22 juin 2022
8. Brunehaut – Marc-Antoine De Mees – 22 juin 2022
9. Mitis - Michel Delanaye – 22 juin 2022
10. Revive - Toon Kympers – 24 juin 2022
11. Entreprise de consultance en développement durable – Intervenant·e – 27 juin 2022
12. Group IPS - Juan Sanchez Chatar – 28 juin 2022
13. Memoco - Marie-Eve Arnould – 29 juin 2022
14. Desimone - Axel Soyez – 29 juin 2022
15. SPW – Céline Marquet - 1^{er} juillet 2022
16. Fluitec - Pierre Vanderkelen – 11 juillet 2022
17. FEB - Vanessa Biebel – 11 juillet 2022
18. UWE – Thomas Weigert – 12 juillet 2022
19. CCIBW – Ben Deleers – 13 juillet 2022
20. Quest – Diana Garcia – 15 juillet 2022

3.1.La connaissance des ODD

Les Objectifs de Développement Durable constituent, comme stipulé en amont, un Agenda commun défini par tous les États membres des Nations Unies vers lequel l'ensemble de l'humanité doit se diriger. Pour Lounis Azibi et Juan Sanchez Chatar, l'implication des Nations Unies dans ces ODD est signifiant et montre le sérieux de cette démarche cadrée. En revanche, d'après Axel Soyez, cette initiative est « très intéressante mais est encore peut-être trop gentille. [...] C'est très important mais ce n'est pas prioritaire ». Selon Serge De Backer, « c'est un Agenda extraordinaire parce qu'on parle de l'essentiel ». En effet, ces 17 objectifs globaux et universels forment un cadre clair avec un langage commun et sont interconnectés. D'après Vanessa Biebel, l'interconnectivité entre les ODD est fondamentale car « quand on appuie sur

un ODD, on voit à quel point ils sont interreliés et on voit les impacts négatifs et/ou positifs quand quelque chose va bien sur l'ensemble des ODD ». De plus, ils s'adressent « à toutes les nations, tous les secteurs et tous les professionnels » (T. Kymper). Églantine Eeckhout souligne que « ça permet vraiment d'avoir une seule voix ». Et bien que ces ODD s'adressent à l'ensemble des organisations, selon l'entreprise de consultance en développement durable interviewée, « c'est plus un outil pour les politiques et plutôt au niveau des nations [...] mais ce n'est pas un outil qui a été conçu pour les entreprises [...] parce qu'elles n'ont pas la main mise sur ces objectifs et la capacité de pouvoir les atteindre directement. Mais elles auront certainement un rôle à jouer et une contribution ».

Selon Vanessa Biebel, il y a une réelle prise de conscience et une vraie prise en considération des entreprises. « Les entreprises représentent un acteur très important de la transition, à côté des gouvernements, des citoyens et toutes les autres parties prenantes qui ont un rôle à jouer. Les entreprises sont conscientes qu'elles ont un rôle à jouer et qu'elles contribuent à certains ODD » (Entreprise de consultance en développement durable). Pour aiguiller les entreprises et les aider dans leur démarche, Serge de Backer trouve que « le cadre international des ODD permet de donner une direction dans laquelle les entreprises doivent s'engager ». L'entreprise de consultance en DD ajoute que ce sont « les entreprises qui doivent déterminer comment elles peuvent contribuer à ces ODD ».

Pour les entreprises Eloy et Desimone, leurs activités et le choix de leurs clients leur permettent de s'engager dans ces ODD et d'avoir un impact sur ceux-ci. Dans d'autres entreprises, les objectifs sont davantage établis par rapport à leur stratégie, qui prend en compte le développement durable, et vont se lier à certains ODD par la suite (Entreprise de consultance en développement durable).

Selon Lounis Azibi, « les entreprises d'une certaine taille peuvent se permettre d'avoir des personnes dédiées à cette thématique. Mais pour les financer, il faut s'assurer que l'opérationnel suit ». De ce fait, si les personnes responsables du développement durable au sein de l'entreprise identifient les domaines qui pourraient être bénéfiques aux ODD, ceux-ci seraient également bénéfiques pour le business, autrement dit du 'win-win'.

Bien que certaines entreprises soient rôdées en ce qui concerne les ODD et promeuvent le développement durable depuis toujours au sein de leur business, d'autres entreprises ne savent

pas par où commencer (Thomas Weigert). Pourtant, l'implication de toutes les entreprises, autant les petites que les grandes, est requise. Selon Thomas Weigert, « les tout grands ont un impact planétaire énorme, tandis que de l'autre côté, les tout petits constituent le tissu économique ».

Afin que l'ensemble des entreprises soit au courant de leur contribution et de leur impact, il est nécessaire de les sensibiliser à la thématique des Objectifs de Développement Durable.

Pour ce faire, l'Institut Fédéral du Développement Durable (IFDD) organise des formations pour sensibiliser tous les acteurs de la société civile. Qu'il s'agisse d'entreprises, d'ONG, d'écoles ou d'universités, ils proposent un ensemble d'outils d'informations lié aux ODD. Premièrement, ils mettent à disposition une brochure nommée « Objectifs de Développement Durable – Transformer notre monde – le Programme de développement durable à l'horizon 2030 » qui permet de se familiariser avec les 17 ODD. Anneleen Malesevic explique que « c'est une traduction populaire de texte original, parce que le texte original est très lourd ». En plus de cette brochure, l'IFDD propose un site web, des subventions et les SDG Voice. Les SDG Voices consistent à mettre en avant certaines organisations qui « doivent avoir un projet fort lié avec les SDG dans leur core business » (Katherina Wallyn). D'après Thomas Weigert, « les organisations sélectionnées sont académiques, publiques, associatives ou privées. L'IFDD demande à ces organisations de faire la promotion des ODD ». L'organisation d'un SDG Forum, avec d'autres organisations, est également l'une de leurs activités. Cet événement s'adresse à l'ensemble des secteurs et propose notamment des workshops et des témoignages inspirants.

La sensibilisation des entreprises par l'IFDD consiste à « convaincre les entreprises et toute autre organisation de participer à ce processus » (Katherina Wallyn). Le travail de l'IFDD ne consiste cependant pas à forcer les entreprises à agir. Pour Katherina Wallyn, cette compétence est laissée aux politiciens, bien que « chaque organisation doive aussi avoir une propre conscience ».

The Shift, le réseau de développement durable belge, tend à évoluer vers une économie et une société plus durable. « Cette communauté [...] rassemble des entreprises, des associations, des institutions académiques et publiques issues de multiples secteurs en Belgique » (The Shift, 2022). Elle permet également aux nombreux membres d'échanger sur leurs idées, leurs difficultés et leurs solutions car selon Jonathan Marescaux, « cela reste une organisation qui réunit beaucoup de membres ». Pour Marc-Antoine de Mees, le fait de discuter avec d'autres

chefs d'entreprise de leur expérience lui donne de l'inspiration pour s'améliorer au sein de sa propre entreprise. 31% des organisations interrogées pour le SDG Baromètre 2020 déclarent percevoir les ODD comme une source d'information pour leur stratégie de durabilité (SDG Barometer 2020, 2020).

En plus de ces deux entités, le Service Public Wallonie et l'Union Wallonne des Entreprises s'occupent également de sensibiliser l'ensemble de la Wallonie aux Objectifs de Développement Durable. Un colloque a d'ailleurs été organisé à ce sujet. Lors de celui-ci, des entreprises ont été invitées à témoigner de leur propre expérience pour en inspirer d'autres. De plus, l'embauche de Thomas Weigert au sein de l'UWE, subsidié à 100% par la Région Wallonne, permet de sensibiliser davantage les entreprises au développement durable et d'accroître la notoriété des ODD. Son rôle est d'orienter les entreprises qui ne savent pas comment entreprendre cette transition vers le durable qui sont à la recherche d'outils.

Grâce à ce travail de sensibilisation, de cette communication constante, des réseaux sociaux et des médias professionnels, de nombreuses entreprises se documentent constamment sur le sujet des ODD. Par exemple, Toon Kymper et Jonathan Marescaux nous témoignent qu'ils connaissent les ODD grâce à ces contenus intéressants. D'après Vanessa Biebel, « il y a quand même beaucoup d'informations relatives à la sortie des ODD ».

Les ODD sont également évoqués lorsque l'on parle de la certification B Corp. Sur l'ensemble des entreprises interrogées qui prennent en compte les ODD dans leur business, quatre sont labellisées B Corp (Brunehaut, Quest, Revive et Fluitec), et quatre autres souhaitent obtenir leur certification dans les années à venir (Cap Conseil, Group IPS, Memoco ainsi que E-Biom). D'après Marc-Antoine De Mees, les entreprises qui suivent les ODD « rentrent en quelque sorte dans la philosophie de B Corp qui stipule que l'on doit avoir un impact positif sur le monde, pour la planète, pour vos clients, pour votre personnel, pour vos fournisseurs et pour l'entreprise elle-même ».

En plus d'être universels, ces Objectifs du Développement Durable rassemblent les trois grandes catégories principales : l'environnemental, le social et la gouvernance. Ben Deleers les apprécie grâce à leur vision à 360°. Il déclare que « ça parle aussi bien de la planète, des gens, de la prospérité, des parties prenantes, du fait de travailler avec les autres en partenariat, dans un monde de paix ». Jonathan Marescaux affirme qu'en plus d'être très actifs dans la transition

écologique, les dimensions sociétales et économiques sont importantes pour lui. D'après Thomas Weigert, la plupart des personnes qu'il sensibilise pensent que le développement durable se résume à l'environnement. Cet aspect est sans aucun doute un enjeu à court terme très important mais la durabilité ne se résume pas seulement à cela. Pour qu'une entreprise puisse avoir une vision à long terme, il faut que celle-ci considère également d'autres aspects comme le bien-être des membres et certaines valeurs fondamentales.

3.2.Les motivations

Les motivations d'une entreprise pour s'investir au sein des Objectifs de Développement Durable sont multiples et de plus en plus dominantes. D'ailleurs, d'après Serge De Backer, « il n'y a que des avantages à travailler sur les ODD, à réfléchir derrière chaque ODD, derrière chaque cible ».

Motivation personnelle

Une des premières motivations est une motivation personnelle du gérant de l'entreprise et un partage de valeurs avec l'ensemble des employés. Pour les gérants des entreprises Brunehaut, Group IPS, Mitis et E-Biom, ce sont d'abord des convictions personnelles qui les ont incités à s'investir dans les ODD ou dans le développement durable plus généralement. Pour les entreprises comme DAP et Desimone, ce sont des valeurs véhiculées au sein de l'entreprise qui les motivent.

Implication du personnel

Le soutien et l'implication des membres de la direction sont également primordiaux pour que l'implication de l'entreprise en faveur des ODD soit une réussite. D'après Vanessa Biebel, une position élevée au sein de la hiérarchie permet de faire bouger les choses plus rapidement. Une représentation de l'ensemble des membres du personnel est également requise. Selon Thomas Weigert, il est indispensable que les personnes chargées de s'occuper de cette thématique soient des « membres de la direction, des employés et des ouvriers pour faire adhérer la démarche au plus grand nombre. L'implication de la direction est hyper importante sinon la démarche risque de ne pas évoluer comme elle le devrait ». Lounis Azibi affirme également qu'« une des clés du succès, c'est de s'assurer qu'on a un sponsor au niveau de la direction générale. Et que l'on implique, en tout cas dans un premier temps, le middle management ».

Sens donné au travail

Ensuite, le sens donné à son métier est un aspect qui revient assez fréquemment dans les interviews réalisées. Selon Christophe Degauquier, « le plus gros avantage, c'est clairement le sens que l'on donne à notre métier ». Dans le Group IPS, Juan Sanchez Chatar affirme qu'il souhaite donner des opportunités à l'ensemble de son personnel. D'après Christophe Degauquier, « il y a de plus en plus d'initiatives et de gens qui s'y intéressent et qui proposent leur aide ». En effet, le personnel est de plus en plus concerné et convaincu de la nécessité de faire bouger les choses au sein de son entreprise (Vanessa Biebel).

Marc-Antoine De Mees affirme que son personnel était nettement plus motivé que ce qu'il n'aurait pu imaginer quand il a été certifié B Corp. Ce qui montre que l'engagement du personnel est à prendre en considération. De plus, Thomas Weigert nous rappelle qu'« au niveau du sens au travail, ce qui fait la valeur d'une entreprise, ce sont les personnes qui la composent. La valeur humaine, c'est ce qui fait la richesse d'une entreprise ».

Recrutement

Un incitant à ne pas négliger est l'attractivité de l'entreprise pour « les jeunes qui ont envie de travailler dans des sociétés qui ont des valeurs » (Marc-Antoine De Mees). L'importance de cet aspect au sein des entreprises est d'ailleurs plus développée ces dernières années. Pierre Vanderkelen déclare que pour les jeunes d'aujourd'hui qui sortent de l'université, « il y a beaucoup plus d'intérêt que quand je suis sorti de l'université ». Vanesse Biebel appuie son argument en ajoutant qu'il s'agit clairement d'une vraie tendance de fond et non pas uniquement un effet de mode qui va s'estomper. Cap Conseil, Brunehaut, DAP, Memoco, Mitis, Fluitec, ainsi que The Shift, le SPW, la FEB et l'UWE ; tous s'accordent à dire que le recrutement de jeunes talents fait partie de leurs motivations à s'impliquer en faveur des ODD. Lors des entretiens d'embauche, les postulants s'attardent sur les pratiques de l'entreprise en ce qui concerne le développement durable et les valeurs véhiculées au sein de celle-ci. Michel Delanaye explique que les nouvelles générations avec qui il travaille sont fortement impliquées dans ce genre de valeurs et que cela représente également une motivation supplémentaire pour eux de travailler dans un environnement qui les respecte. Céline Marquet souligne le fait que les nouveaux talents se dirigent plus facilement vers des entreprises qui ont déjà une volonté de faire bouger les choses. À tout ceci, Thomas Weigert ajoute que « si demain on ne propose pas du boulot ou une entreprise avec du sens, non seulement les membres du personnel ne vont pas rester, mais en plus les suivants ne viendront plus. Il y aura des problèmes de recrutement ».

Communauté

L'esprit de communauté se décline sous plusieurs facettes. Premièrement, selon Michel Delanaye, « si tout le monde ne s'y met pas, on n'y arrivera pas ». Une nécessité de l'implication de tout un chacun est primordiale pour faire face aux challenges auxquels nous sommes confronté actuellement. Églantine Eeckhout ajoute qu' « il y a une demande que tout le monde, état, citoyens, entreprises fassent partie de la solution ». Pour Pierre Vanderkelen, « si tout le monde apporte un tout petit peu, cela fera énormément à la fin ».

Ensuite, la contribution à un Agenda commun permet de partager un ensemble de valeurs étant donné qu'il s'agit de « quelque chose qui est reconnaissable, partagé et reconnu de la part de pas mal de parties prenantes ».

Une troisième facette de cet esprit de communauté s'explique par le fait que chaque entreprise est une organisation présente dans un écosystème qui a un devoir de responsabilité sociétale. Vanessa Biebel confirme cet argument en ajoutant « qu'on est dans un système qui ne permet plus de faire comme avant ». Lounis Azibi affirme que la notion de responsabilité au sein de son entreprise est une des premières motivations. En effet, la direction au sein de son entreprise est très sensibilisé au durable et il déclare que « nous sommes là pour faire du business, certainement, mais autant avoir un impact le plus positif possible sur la planète et l'humain ».

Clients / Consommateurs

Les clients sont une partie prenante dont il ne faut pas se détourner lorsque l'on parle des motivations d'une entreprise s'orienter vers le durable. Christophe Degauquier explique que c'est un argument supplémentaire pour convaincre de potentiels clients de venir dans son entreprise plutôt que chez un concurrent. Vanessa Biebel affirme qu' « il y a une demande des consommateurs qui est très claire ». Thomas Weigert renforce cet argument en complétant qu' « il y a des exigences des gens de notre génération en terme de transparence, en terme de provenance des produits, des matériaux et du bien-être au travail ».

Juan Sanchez Chatar et Toon Kymper s'alignent en déclarant qu'ils désirent que leur entreprise soit à la hauteur de leurs promesses envers leurs clients.

Investisseurs

Les investisseurs sont également une motivation pour certaines entreprises. En effet, suite à de nouvelles législations, « les investisseurs sont maintenant de plus en plus contraints à justifier leurs investissements et à soutenir une transition durable, donc à investir dans les entreprises qui soutiennent ces transitions et qui y contribuent » (Entreprise de consultance en

développement durable). Thomas Weigert ajoute qu'« au niveau européen, il va y avoir la taxonomie européenne qui fait en sorte, en tout cas au niveau du volet environnemental, de switcher les investissements vers des activités durables ».

De plus, si l'entreprise s'engage à respecter certaines normes, sa réputation pourrait s'améliorer et attirer davantage d'investisseurs.

Diminution de certains coûts

Un des arguments régulièrement avancé est celui de la réduction de la consommation d'énergie. Marie-Eve Arnould déclare qu'« un autre bénéfice est de réduire nos consommations, ce qui a un impact économique sur la société ».

Serge De Backer, l'entreprise de consultance en DD, Céline Marquet et Thomas Weigert s'accordent pour dire qu'une réduction de la consommation de l'énergie peut engendrer des bienfaits économiques sur le long terme. L'investissement dans les énergies renouvelables permet également d'avoir une facture énergétique amoindrie.

Face à cet argument, Thomas Wiegert avance que bien que « le premier objectif soit financier, cela n'a aucune espèce d'importance. Après, le projet va les porter tellement loin que le seul indicateur financier ne servira plus à évaluer la portée du projet ».

Législations

Ben Deleers déclare que « les législations sont en train de changer. Elles vont de plus en plus obliger les entreprises à prendre conscience de leur impact ». Les entreprises vont donc être contraintes de prendre en considération le développement durable. Selon Thomas Weigert, « Les choses vont être de plus en plus contraignantes car les réglementations qui arrivent ne sont pas faciles ». Les pouvoirs publics devraient accroître leur pouvoir de pression si ça incite les entreprises à prendre des actions (Lefebvre, 2021). En effet, il est attendu des gouvernements de renforcer l'accent sur le développement durable en incitant les entreprises et les organisations à mettre en place des pratiques durables (SDG Barometer 2020, 2020).

De plus, Céline Marquet affirme que « cette nécessité de répondre aux nouvelles législations [...] va toucher toutes les entreprises parce que les petites entreprises vont être dans les chaînes d'approvisionnement des plus grosses ». Effectivement, étant donné que les PME sont souvent en collaboration avec les grandes entreprises et les multinationales, elles vont également devoir respecter les normes en vigueur.

D'autre part, les entreprises respectant à l'heure actuelle ces législations vont être avantagées car celles-ci bénéficieront des pratiques actuellement mises en place au sein de leur entreprise

et elles auront une longueur d'avance sur leurs concurrents. Le SDG Baromètre 2020 explique que les organisations qui anticipent les législations gouvernementales auront des modèles d'entreprise résilients (SDG Barometer 2020, 2020).

Avantage concurrentiel

Une autre motivation évoquée lors des entrevues concerne l'avantage concurrentiel d'une entreprise qui s'investit dans le développement durable. Serge De Backer affirme que « ceux qui s'investissent en faveur des ODD, quel que soit leur métier, ont une longueur d'avance sur les compétiteurs. Il y a des avantages en termes de business et d'opportunités ». Katherina Wallyn et Vanessa Biebel rejoignent son avis en affirmant que cela permet aux entreprises de se différencier et de mieux se positionner sur le marché. Toon Kymperers pense que c'est un investissement de s'intéresser aux ODD car « dans le futur, le consommateur et les marchés financiers vont nous apprécier plus que les sociétés qui n'en tiennent pas compte ».

D'autres motivations ont également été expliquées. Parmi ces dernières, Céline Marquet témoigne que certains entrepreneurs s'investissent dans le développement durable car c'est une demande de leur descendance. D'autre part, Pierre Vanderkelen affirme que l'engagement durable permettra d'avoir des avantages à long terme. Il déclare que « quand une société traite bien ses employés et a un modèle économique qui vend, qui apporte une solution durable ; on voit les impacts sur le moyen-long terme ». Thomas Weigert le rejoint dans cette vision en précisant qu'il est nécessaire que l'ensemble du personnel soit d'accord sur la vision, la mission et le projet à long terme.

3.3.Les freins

Les freins sont perçus comme des barrières à l'implication des entreprises au sein des ODD. Les avis sont controversés mais la plupart s'accordent à dire que cela demande du changement, de l'énergie, du temps et de l'argent.

Change management

Un des plus grands freins à l'engagement d'une entreprise en faveur des ODD est la résistance des employés, de la direction ou du conseil d'administration (Serge De Backer).

La direction peut parfois avoir le rôle de frein lorsqu'elle n'est pas conscientisée et convaincue des problématiques soulevées par l'ensemble des employés. Pourtant, comme cité dans les motivations, l'engagement de la direction est primordiale.

Cependant, même si le soutien de la direction est une nécessité pour que la démarche évolue comme elle se doit, l'ensemble des collaborateurs peut se montrer réticent au changement. Pour Jonathan Marescaux, « il faut aussi que les gens derrière suivent et soient convaincus de ce qu'on essaye de mettre en place et ce n'est pas toujours évident ». En effet, il faut pouvoir sensibiliser le personnel qui parfois ne comprend pas la nécessité. Le change management est donc essentiel pour mener à bien l'engagement envers les ODD. Céline Marquet affirme qu'« il faut savoir impliquer les collaborateurs sans lesquels c'est compliqué d'entamer la démarche ». Thomas Weigert adhère à son avis en ajoutant que « le capital humain, c'est à la fois la plus grande ressource, mais c'est le plus grand frein. [...] Il faut aussi mettre des choses en place pour que tous les membres du personnel puissent s'approprier le projet ».

Difficulté de l'étendue

Étant donné que les ODD sont un cadre qui a été défini à l'échelle des Nations Unies, il est parfois difficile pour une entreprise de se les approprier. Louniz Azibi, Jonathan Marescaux et Marie-Eve Arnould déclarent qu'il s'agit d'une démarche qui englobe de nombreuses thématiques et qui n'est pas toujours claire. Diana Garcia ajoute que ça peut paraître un peu confus pour les entreprises qui débutent. Céline Marquet adhère à leur avis en précisant que « c'est compliqué pour les entreprises de se familiariser avec un cadre qui peut parfois être très loin de leur réalité. Les 169 cibles ne parlent pas toujours aux entreprises parce qu'elles ont été définies à des réalités mondiales qui ne sont pas toujours les mêmes réalités qu'en Wallonie ». C'est un cadre qui s'adresse premièrement aux acteurs publics et/ou aux gouvernements, mais il n'a pas été pensé uniquement pour les entreprises. Pourtant, selon Églantine Eeckhout, « contrairement à ce que l'on croit, il y a quand même des critères et des index très clairs et cela permet vraiment d'avoir une action tout à fait holistique ».

De plus, Serge De Backer indique que « le développement durable a tellement de défis qu'il n'y a pas de solution clé sur porte. Si c'était facile, cela se saurait ». En effet, vu la complexité, les entreprises ont parfois du mal à savoir par où commencer (Vanessa Biebel et Thomas Weigert). Ben Deleers remarque « la difficulté des entrepreneurs de se projeter ou d'imaginer des actions à entreprendre ». Vanessa Biebel affirme également que parfois ce sont les compétences qui manquent aux entrepreneurs pour savoir comment agir.

Taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise peut également être un frein pour s'engager en faveur des ODD. Comme le soutiennent beaucoup de petites entreprises, elles n'ont pas les moyens financiers et humains

de s'impliquer complètement dans cette démarche. De plus, ils ne peuvent pas se permettre de dégager toute une équipe entière pour ne s'occuper uniquement de ce sujet étant donné que les petites sociétés ont des moyens limités. Comme le dit Geoffroy Van Humbeeck, « dans une petite structure, ce n'est pas évident. Tout le temps que l'on passe à ces analyses-là, on ne le passe pas à développer des activités. Mais on avance petit à petit et on va dans la bonne direction ». Axel Soyeux ajoute que « ça reste une gestion de PME donc nous n'avons pas la possibilité d'avoir des gens qui passent leur temps à réfléchir à cela ». Christophe Degauquier explique que cette année, « entre le covid, l'inflation, l'indexation des salaires et des faillites, il y aura beaucoup moins d'argent voire pas du tout d'argent pour les ODD ». Céline Marquet surenchérit en disant que « toutes les entreprises n'ont pas les ressources pour engager quelqu'un à temps plein malheureusement ».

Christophe Degauquier et Michel Delanaye expliquent qu'ils ne sont pas propriétaires de leurs bâtiments. Ils ne peuvent donc effectuer aucuns travaux pour rendre l'endroit plus respectueux. Michel Delanaye ajoute même qu'« il est évident que si j'étais propriétaire de l'infrastructure, je ferais tout pour qu'elle soit complètement verte ».

Court terme

Au sein de nombreuses entreprises, le court terme est de rigueur. Une des raisons principales est expliquée par le fait que ces entreprises n'ont pas une vue à plusieurs années mais se préoccupent de boucler l'année qui est en cours pour survivre. Par exemple, Ben Deleers explique qu'une installation de panneaux solaires coûte de l'argent et devient rentable après 7 années. Cependant, certains chefs d'entreprise n'ont pas une vue à sept ans et ne prendront donc pas la décision d'en installer. Deuxièmement, Marc-Antoine De Mees déclare qu'il y a « des actionnaires qui ne demandent que du rendement à court terme, mais pas du tout du long terme ».

Comme le témoigne Serge De Backer, même si le monde est dans une logique de court terme, lorsque l'on évoque le « développement durable », on parle justement de durabilité. Il est donc de rigueur que les entreprises aient une vision à moyen-long terme plutôt qu'à court terme. Céline Marquet signale que l'« on se rend compte que les entreprises effectuent des actions à court terme alors qu'elles devraient implémenter ces actions dans leur stratégie pour avoir plus d'impact à long terme ».

Profitabilité

Serge De Backer nous témoigne que « beaucoup d'entreprises ont une logique de profitabilité exclusive ». Les entreprises ont parfois du mal à percevoir ce que leur implication envers les Objectifs de Développement Durable peut leur apporter. Axel Soyez déclare que « ce qu'il manque dans toute cette mouvance et toute cette logique, c'est de savoir ce qu'on peut en tirer ». Selon Christophe Degauquier, « il y a plein d'entreprises qui n'en ont absolument rien à faire et qui continuent d'être là juste pour faire de l'argent. Ils estiment que l'aspect social ou environnemental des choses, ça n'est pas aux entreprises de le faire. Chacun a son point de vue sur la chose ».

Clients

Pour Marc-Antoine De Mees, « la difficulté est de faire comprendre à nos clients finaux ou intermédiaires que ça vaut la peine de faire fonctionner des entreprises qui ont des valeurs autres que simplement faire du profit ». En effet, de nombreux clients ne connaissent ni les ODD ni les certifications dans lesquelles les entreprises s'engagent. Toon Kymperis confirme en stipulant que « c'est quelque chose qui n'a pas encore eu de valeur pour les consommateurs. Les ODD c'est vraiment quelque chose qui est B to B ». Axel Soyez ajoute que l'obtention d'une labellisation ou d'une certification ne lui permettra pas de vendre davantage car ses clients n'y font pas attention.

Cadre Légal

Selon certaines entreprises, le cadre légal ne favorise pas l'engagement en faveur des ODD. Pour Christophe Degauquier, ce n'est malheureusement pas assez mis en avant par les institutions publiques. Selon lui, « Rien n'est fait pour favoriser ou pousser les entreprises aujourd'hui à le faire. Elles le font par conviction mais il n'y a absolument aucun incitant à le faire. En Belgique, il n'y a absolument rien qui est fait pour que les entreprises soient récompensées pour défendre les Objectifs de Développement Durable ». D'après Toon Kymperis, le gouvernement devrait peut-être envisager de donner des subsides ou des quelconques avantages financiers ou fiscaux aux entreprises qui s'engagent en faveur des ODD.

Temps

Un dernier frein régulièrement évoqué est la contrainte temporelle. Pour Ben Deleers, un des principaux freins est le temps. Effectivement, pour l'entreprise de consultance en développement durable interviewée, « c'est clair que se lancer dans ce projet demande du

temps, de l'énergie et de l'argent ». Christophe Degauquier adhère à ce propos en ajoutant que ce n'est pas évident à mettre en place. Pierre Vanderkelen évoque qu'il ne souhaite pas décrire le temps comme un inconvénient mais qu'en effet, ce n'est pas la voie de la facilité.

3.4.Les actions

En ce qui concerne les actions et les pratiques dans les entreprises interviewées, celles-ci dépendent de leur maturité. Une pratique qui est assez courante est d'identifier une entreprise qui est à un niveau d'avancement supérieur au sien, et de s'en inspirer pour s'améliorer. S'identifier à une entreprise qui est déjà trop avancée pourrait être décourageant pour celles qui débutent. Pour Thomas Weigert, « l'objectif est de montrer qu'il n'est pas trop tard et qu'il est toujours possible d'agir maintenant ».

Certaines entreprises, comme Cap Conseil, Asmartworld, Degauquier&Partners, Eloy et Memoco ont mis en place plusieurs pratiques pour le bien-être de leurs équipes. Comme l'explique Serge De Backer, « nous voulons une logique plus durable pour notre fonctionnement ». Geoffroy Van Humbeeck affirme « qu'il n'y a pas que l'environnemental ». Christophe Degauquier déclare que l'humain et le social sont mis en avant au sein de leur société.

En plus de cet aspect social qui ressort dans les entreprises évoquées ci-dessus, l'aspect environnemental est au cœur de la plupart des entreprises interviewées. Que ce soit au niveau de la consommation d'énergie, de l'installation de lampes LED, du choix du matériel informatique, du recyclage des déchets ou encore de la mobilité alternative, toutes semblent concernées par l'environnement.

Lounis Azibi et Christophe Degauquier déclarent essayer d'améliorer la situation au fil du temps mais que leur démarche n'est pas cadrée ou structurée. Marie-Eve Arnould déclare qu'ils étudient sérieusement la nécessité d'engager une personne responsable de la durabilité au sein de leur entreprise.

Chez Cap Conseil et Brunehaut, la juste rémunération des collaborateurs et des fournisseurs est également un aspect non négligeable. Pour Christophe Degauquier et Axel Soyez, une partie des bénéfices de l'entreprise est partagée. Celle-ci est soit versée au profit d'associations, de projets sociétaux et environnementaux, soit partagée avec l'ensemble de l'équipe.

Pour Axel Soyez, les valeurs sont toujours au cœur de leurs décisions et de leurs choix de clients. En effet, il a déjà refusé de collaborer avec certains clients qui travaillent dans certains secteurs.

3.5.Les outils

Après une sensibilisation au sein de l'entreprise sur les Objectifs de Développement Durable, les entreprises peuvent se diriger vers une gamme d'outils complètement différents.

Premièrement, on retrouve les outils que les entreprises développent elles-mêmes. Par exemple, Cap Conseil et l'entreprise de consultance en développement durable ont développé leurs propres outils qui permettent de mesurer l'impact des entreprises qu'ils conseillent. Revive a également conçu son propre système d'évaluation afin d'améliorer sa performance et de mesurer son impact. Dans le cas de Revive, cet outil sert de self-assessment.

Certaines entreprises préfèrent se faire épauler par des consultants ou des aides publiques. Lounis Azibi affirme que « sans l'aide externe de l'union wallonne des entreprises, on ne l'aurait sûrement pas fait. Parce que c'est assez lourd comme démarche. Ou alors on l'aurait fait, mais de manière pas cadrée du tout ». Le soutien nécessaire pour se transformer stratégiquement en vue des ODD permettrait d'aspirer à une vision audacieuse de la société (Grainger-Brown & Malekpour, 2019).

Bien que certaines entreprises développent leurs propres outils, il existe de nombreux outils publics qui sont à la disposition des entreprises. Selon Serge De Backer, « tous les outils disponibles proposent plus ou moins la même chose. Et ils sont tous bons, du moment qu'ils incitent à faire quelque chose ». Katherina Wallyn explique quant à elle qu'« en grande ligne, cela reste quand même un peu tous les tools dans le même sens ». Selon elle, le principal est que l'outil utilisé permette de comprendre là où les entreprises peuvent avoir un impact positif mais aussi de savoir là où ils ont un impact négatif car l'aspect 'impact' est un critère important dans de nombreux outils.

Parmi les outils proposés, l'utilité recherchée demeure la même. Pour Geoffroy Van Humbeeck, « l'objectif n'est pas de répondre d'un jour à l'autre à tous les ODD mais de petit à petit s'améliorer. C'est pour cela que les outils sont nécessaires mais il faut qu'ils soient accessibles à tous points de vue ». Pour certaines entreprises, l'utilisation d'outils est utile pour donner des

idées d'actions à entreprendre pour s'améliorer. Chez Eloy, l'utilisation d'un outil leur a permis d'avoir une clarté sur leur stratégie et de donner de la visibilité à toutes leurs démarches.

Malgré la diversité des outils, certaines entreprises n'en utilisent pas et préfèrent faire cela de manière intuitive. Les causes de cette non-utilisation découlent de la non connaissance d'outils existants, du manque de réalité de certains outils face aux conditions des entreprises actuelles, du manque de ressources, ou de la multitude d'outils disponibles.

D'autres préfèrent se concentrer sur un seul processus. Beaucoup d'entreprises interviewées déclarent se concentrer sur la certification B Corp, qui s'inscrit dans le mouvement des ODD. Jonathan Marescaux préfère se diriger vers cette certification plutôt que vers autre chose car B Corp lui semble très global et très rigoureux. Églantine Eeckhout déclare qu'« il y en a qui décident de rentrer dans la démarche B Corp parce que ça leur donne un cadre super clair avec des questions. C'est une manière et une ligne de conduite qui est assez cadrée ». Marie-Eve Arnould explique qu'après avoir été certifié ISO et avoir mis en place d'autres pratiques dans leur entreprise, ils se sont également tournés vers la certification B Corp. Elle ajoute qu'ils ont peut-être été trop restreints en choisissant B Corp et en ne voyant pas les autres choses qu'il pouvait y avoir autour.

Des outils tels que la certification ODD du CCIBW, la feuille de route proposée par la Région Wallonne, la brochure de l'IFDD, le SDG Forum, les catalogues d'actions du SPW ont été cités lors des interviews. Ces derniers permettent aux entreprises de se sensibiliser et se renseigner sur les ODD et leurs possibilités d'action au sein de leurs entreprises.

Bien que ceux-ci aient tous des forces et des faiblesses, il apparaît que le nombre d'outils à disposition des entreprises est très vaste. En effet, c'est une véritable difficulté pour une entreprise de les situer les uns vis-à-vis des autres (Lefebvre, 2021). Au vu la diversité des dispositifs proposés aux entreprises et la difficulté de choisir celui qui conviendra, « l'UWE va réaliser un benchmarking de tous les outils disponibles afin de conseiller et de guider les entreprises en fonction de leur stade d'avancement » (Céline Marquet). C'est Thomas Weigert qui sera responsable de faire cette analyse. Le but est de créer une liste de tous les moyens existants de manière claire et propre. L'ambition est de créer un diagnostic de quelques questions permettant d'analyser la maturité de l'entreprise pour ensuite les aiguiller vers les outils et les services adéquats. Céline ajoute également que « c'est important pour nous en tant

que pouvoir public de développer des outils qui répondent à la réalité du terrain et aux vrais besoins ».

3.6.SDG Action Manager

Cet outil d'évaluation en ligne a fait l'objet de plusieurs questions lors des interviews. Au total, onze personnes sur vingt connaissent ce dernier. Cependant, aucune entreprise ne l'a déjà utilisé. Les entreprises de consultance et les pouvoirs publics font parfois leur promotion lorsque les entreprises les consultent.

Le lien avec B Corp

Le SDG Action Manager est intrinsèquement lié au B Impact Assessment de la certification B Corp. En effet, plusieurs questions sont similaires ou traitent du même sujet. Pour Serge De Backer, « c'est utile de faire parler un assessment B Corp avec les ODD parce que c'est un bon outil ». La complémentarité de cet outil avec le BIA permet d'avoir un benchmark et de pouvoir se comparer aux autres entreprises certifiées B Corp. Jonathan Marescaux affirme que si c'est en lien avec B Corp et les SDG, l'outil proposé sera de qualité. Son utilisation pourrait lui permettre de structurer sa labellisation B Corp et de prioriser les actions à mettre en place. Pour Diana Garcia, l'utilisation du SDG Action Manager, en plus du BIA, permet d'approfondir le sujet. Elle explique que, lorsqu'elle conseille des entreprises, elle leur recommande de consulter le SDG Action Manager pour savoir précisément quels ODD elles touchent dans leur activité. L'outil permet de pousser la réflexion encore plus loin et d'obtenir un meilleur impact en termes d'ODD. Cependant, pour Pierre Vanderkelen, le B Impact Assessment indique déjà là où il doit s'améliorer.

Les avantages

Lors des entretiens, certains avantages du SDG Action Manager sont ressortis. Premièrement, Églantine Eeckhout et Thomas Weigert mettent en avant la possibilité de comparaison avec d'autres entreprises de la même taille ou du même secteur.

Ensuite, les entrepreneurs Geoffroy Van Humbeeck, Christophe Degauquier et Lounis Azibi affirment que cet outil pourrait leur servir de source d'inspiration et d'information pour structurer leur évolution. Céline Marquet déclare que « l'avantage de cet outil est de passer en revue tous les ODD et on peut se rendre compte du large éventail et du champ d'action que l'on peut avoir. Ça leur permet d'identifier certaines actions à mettre en œuvre ».

Le SDG Action Manager permet également se mesurer l'impact de l'entreprise au sein de chaque ODD. Après l'évaluation, les entreprises possèdent une cartographie de leurs performances, elles savent où elles ont le plus d'impact et peuvent prendre des décisions en fonction.

Églantine Eeckhout conseille cette solution web aux entreprises pour leur permettre de savoir où elles se situent par rapport aux problématique et aux objectifs 2030.

En plus de ces avantages, sa gratuité est un avantage à mettre en avant. Une personne d'une entreprise qui souhaite le tester peut y accéder à tout moment sans aucun frais.

Les limites

Pour Serge De Backer, « le SDG Action Manager est une récupération un peu marketing de B Corp sur le ODD ». Pour lui, il y a beaucoup d'autres outils, qui ne sont pas forcément communiqués, qui existent et qui permettent aux entreprises de se positionner sur les ODD.

Selon Églantine Eeckhout, bien que ce soit un chouette outil, elle n'a pas l'impression qu'il soit fortement utilisé en Belgique. Les entretiens montrent qu'aucune entreprise n'a utilisé cet outil.

Selon Céline Marquet, l'utilisation de cet outil est « intéressante pour les entreprises qui n'en sont pas au tout début mais qui ont déjà un certain niveau d'avancement ». Thomas Weigert et Céline Marquet soutiennent que certaines questions peuvent être très spécifiques, dont difficiles à répondre. Diana Garcia ajoute que « certaines questions sont compliquées pour savoir comment cela affecte l'entreprise, qu'elle soit grande ou petite ». De plus, l'outil est accessible à tout un chacun, mais les entreprises ont parfois besoin d'un soutien extérieur pour les aider au niveau des améliorations, des processus de réflexion et des préjugés internes (Diana Garcia). Une autre limite à l'outil est qu'il est très fort relié à la certification B Corp. En effet, les entreprises qui en avaient déjà entendu parler le connaissaient grâce à la certification B Corp et non pas via les ODD. Diana Garcia ajoute que « pour la plupart des gens en Belgique, le SDG Action Manager est un complément au BIA ».

Les conditions d'utilisation

Les entreprises qui souhaitent utiliser cet outil souhaitent qu'il remplisse certaines conditions. Geoffroy Van Humbeeck et Christophe Degauquier s'accordent à dire que l'outil ne doit pas être une trop grande charge de travail. Ces deux chefs d'entreprise et Marc-Antoine De Mees ajoutent que cela doit les aider, notamment en leur proposant des actions à mettre en place pour être meilleur. Pierre Vanderkelen et Christophe Degauquier veulent une certaine efficacité de cet outil en cas d'utilisation.

Thomas Weigert, quant à lui, propose de faire une analyse préliminaire avant d'utiliser le SDG Action Manager. L'emploi du 'SDG Impact Assessment Tool' permettrait de cartographier la position de l'entreprise avant de se lancer dans la véritable évaluation que propose le SDG Action Manager.

3.7. Conseils aux entreprises

Après les motivations, les freins, les actions et les outils utilisés, voici quelques conseils pour les entreprises qui veulent s'investir en faveur des ODD. Serge De Backer énonce que « l'essentiel, ce n'est pas tellement l'outil, c'est de s'y mettre ». Ben Deleers appuie également cet argument en encourageant les entreprises à faire quelque chose. Même si trouver l'outil judicieux pour son entreprise est important, le plus important est de se lancer dans la démarche.

Pour que cette démarche aboutisse un résultat positif, Thomas Weigert stipule qu'il est important de laisser les membres du personnel s'exprimer pour participer et donner leur avis. Il explique qu'« ils ne sont pas toujours bien compris ou bien conscientisés par la direction ». Il ajoute que le principal est « d'embarquer tout le monde dans le même projet ».

Céline Marquet, qui travaille sur la sensibilisation des ODD depuis un an et demi, explique « qu'avant de développer des outils, on s'est rendu compte que la sensibilisation était primordiale ». La sensibilisation au sein des entreprises sur la thématique des Objectifs de Développement Durable semble donc être la première étape du processus.

4. Conclusion

La revue de littérature a permis de comprendre l'importance de l'engagement de tous les acteurs en faveur des Objectifs de Développement Durable. En effet, pour atteindre l'Agenda 2030, la participation de tous est requise, y compris celle des entreprises. Au cours des recherches, il est apparu que de nombreuses entreprises belges connaissent les ODD, mais trop peu sont impliquées dans la réussite de ceux-ci.

Les motivations énoncées lors des interviews sont multiples concernant l'engagement en faveur des ODD. Les motivations personnelles des employés, le besoin de sens donné au travail, le recrutement de jeunes talents, le devoir sociétal des entreprises, les clients, les investisseurs, la diminution de certains coûts, les nouvelles législations ainsi que l'avantage concurrentiel sont cités.

Cependant, certaines motivations peuvent parfois aussi prendre le rôle de frein. En effet, malgré la motivation de certains collaborateurs à s'impliquer dans le développement durable, il est nécessaire que l'ensemble des collaborateurs soit engagé. Ce qui implique un change management assez conséquent. De plus, même si certains clients sont concernés par les agissements des entreprises, d'autres ne sont pas conscients du travail qu'ils fournissent et ne considèrent pas leur engagement à leur juste valeur. Les législations semblent également ne pas être assez incitantes à leur égard. Effectivement, il faudrait que celles-ci soient plus contraignantes pour accélérer l'engagement des entreprises en faveur des ODD. D'autres raisons comme le manque de moyens, la difficulté du sujet et la focalisation sur le court terme freinent les entreprises dans leur démarche.

Après ces motivations et ces freins, il n'en reste pas moins que l'engagement des entreprises en faveur du développement durable est indispensable car toutes les parties prenantes ont un rôle à jouer dans l'accomplissement de l'Agenda 2030.

Même si ces objectifs ont principalement été élaborés pour les États, des outils sont mis à disposition des entreprises pour les guider dans leurs démarches. En effet, le SDG Action Manager, le BIA, le SDG Impact Assessment Tool, la Certification ODD, la feuille de route stratégique du SPW, le catalogue d'actions ainsi que le SDG Compass sont tous des outils disponibles pour les entreprises wallonnes.

L'objectif de chacun des outils cités est d'aiguiller les entreprises dans leur démarche. Cependant, ils se différencient chacun les uns des autres selon plusieurs critères. Le tableau comparatif suivant permet d'avoir une vision globale sur l'ensemble des outils proposés :

	Forces	Faiblesses	Maturité de l'entreprise
SDG Action Manager	Gratuité, Approfondissement de chaque ODD, Comparaison avec d'autres organisations	Lien fort avec B Corp, Complétion chronophage, Pas de vérification externe	Nécessite un certain niveau d'avancement
BIA	Communauté, Notoriété de la certification	Complétion chronophage	Nécessite un certain niveau d'avancement
SDG Impact Assessment Tool	Simple et rapide à compléter, Résultats visuels	Évaluation peu poussée, Pas de vérification externe	Peut convenir à tous
Certification ODD	Possibilité d'évolution, Certification décernée notamment par les Nations Unies	Nouveauté de l'outil en Belgique, Nécessité d'investissement dans chaque ODD	Peut convenir à tous
Feuille de route stratégique	Gratuité du coaching, Suivi des améliorations	Sélection restreinte des organisations	Convient aux entreprises novices dans leur démarche
Catalogue d'actions	Multitude d'actions proposées	Pas d'évaluation	Peut convenir à tous
SDG Compass	Multitude d'actions et d'outils proposés	Pas d'évaluation	Peut convenir à tous

Afin de répondre à ma question de recherche sur la pertinence des outils étudiés pour les entreprises wallonnes, les paragraphes qui suivent expliquent les critères de sélection sur lesquels les entreprises peuvent se baser.

Parmi ces outils, les quatre premiers évoqués sont des outils d'évaluation et permettent aux entreprises de voir où elles se situent en termes de développement durable. Le BIA et la Certification ODD du CCIBW sont payants et aspirent à l'obtention d'une certification. Les

entreprises qui souhaitent s'engager dans une démarche cadrée par un professionnel peuvent se tourner vers l'un de ces deux outils. Cependant, la Certification ODD est un outil plus accessible pour les entreprises car il est question d'entreprendre trente actions qui portent sur les ODD au cours de trois années. La certification B Corp est réputée pour être difficile à obtenir et requière un certain avancement des entreprises concernant le développement durable.

Le SDG Action Manager et le SDG Impact Assessment Tool sont gratuits et disponibles en ligne. Les entreprises sont donc libres d'y accéder quand elles le souhaitent. Ces deux outils permettent aux entreprises de se positionner sur leur impact concernant chacun des ODD. Cependant, le SDG Action Manager évalue la performance de chaque ODD en profondeur en posant de multiples questions. Alors que le SDG Impact Assessment Tool se contente d'indiquer quel impact l'entreprise a sur les ODD (direct ou indirect, positif ou négatif). Thomas Weigert conseille d'ailleurs d'effectuer le SDG Impact Assessment Tool avant de se pencher sur le SDG Action Manager. Cependant, ces outils ne font l'objet d'aucune vérification externe. Il est donc du devoir de la personne qui remplit le questionnaire de faire preuve d'honnêteté. De plus, le tableau comparatif montre que le SDG Action Manager est un outil qui convient aux entreprises qui n'en sont pas à leurs débuts concernant le développement durable. En effet, cette évaluation est souvent associée au B Impact Assessment car elle permet d'approfondir certaines réflexions. Néanmoins, ce lien avec le BIA n'incite pas forcément les entreprises qui ne cherchent pas la certification à utiliser cet outil.

Quant à la feuille de route stratégique du SPW, les entreprises sélectionnées suite à leur candidature sont suivies gratuitement par un coach. Ce processus permet aux entreprises de cadrer leur démarche et de mettre en place des pratiques dans le but d'améliorer leurs performances en termes d'ODD.

Les deux derniers outils étudiés, le catalogue d'actions et le SDG Compass, sont des outils d'informations disponibles pour inciter les entreprises à s'engager en faveur des ODD. Ils sont ouverts à tous et ne requièrent aucune information spécifique à l'entreprise. L'envie de s'informer et de s'impliquer en faveur des ODD est suffisante.

Le choix de l'un de ces outils se base essentiellement sur la maturité de l'entreprise. En effet, une entreprise qui démarre son engagement envers les ODD va d'abord se renseigner sur ceux-ci avant de s'évaluer. Le catalogue d'actions ou le SDG Compass semble adéquat pour les

entreprises novices dans le domaine. Pour les entreprises qui ont déjà mis en place certaines pratiques, le SDG Action Manager et le SDG Impact Assessment Tool conviennent parfaitement. Une évaluation de leur impact sur les ODD peut leur permettre de se situer et de souligner les points d'amélioration à entreprendre. Concernant les entreprises qui souhaitent se faire accompagner dans le processus, le BIA, la Certification ODD et la Feuille de route stratégique du SPW sont tout à fait appropriés.

Pour aider les entreprises wallonnes à se repérer dans les divers outils et services disponibles, un benchmarking va être réalisé par l'Union Wallonne des Entreprises. Cette analyse va permettre aux entreprises d'être conseillées et guidées en fonction de leur stade d'avancement.

L'utilisation d'un de ces outils aiguille les entreprises à les aiguiller dans leur démarche. Mais il est évident que le plus important est qu'elles s'investissent dans les Objectifs de Développement Durable, quel que soit celui choisi.

5. Limites

Concernant les limites de ce mémoire, il apparaît évident que tous les outils disponibles n'ont pas été étudiés dans le cadre de ce dernier. En plus des outils proposés, les entreprises de consultance disposent de leurs propres moyens d'évaluation et ne les partagent pas gratuitement. Par ailleurs, de nouveaux logiciels verront sans doute le jour. Une approche plus approfondie sur l'ensemble de ces outils serait une plus-value pour la littérature.

Le choix d'interviewer des entreprises exclusivement wallonnes a aussi réduit le champ d'application de ce mémoire. Il serait peut-être judicieux d'étendre la recherche à l'ensemble de la Belgique pour comparer les outils entre la Flandre et la Wallonie. De plus, les entreprises consultées étaient à différents stades d'avancement concernant les ODD. Il est donc difficile de tirer des conclusions sur cet échantillon.

D'autre part, le sujet des Objectifs de Développement durable est un thème extrêmement large et le nombre d'informations à ce sujet est incommensurable. Que ce soit pour mes recherches ou pour les entreprises, il est parfois difficile de trouver les informations adéquates.

6. Bibliographie

17 SDGs/5 Piliers. (2022, 3 avril). Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/17-sdg-5-piliers/>

À propos de la politique. (2017, 16 novembre). sdgs. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.sdgs.be/fr/propos-de-la-politique>

Agarwal, N., Gneiting, U., & Mhlana, R. (2017, février). *RAISING THE BAR Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals*. <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/620187/dp-raising-the-bar-business-sdgs-130217-en.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Appel à organisations durables | Le développement durable en Wallonie | Le développement durable en Wallonie. (s. d.). Le développement durable en Wallonie. Consulté le 24 mai 2022, à l'adresse <https://developpementdurable.wallonie.be/outils-17-odd/appel-organisations-durables>

Archives des Outils. (s. d.). Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 23 mai 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/portfolio/outils/>

Arpigny, L., Bolly, C., Jansen, C., Moreau, C., Bastin, D., Meert, S., & Sadzot, H. (2021). *Gestion de la durabilité Développement d'un outil basé sur les ODD et à destination des entreprises d'économie social. escap*. https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/267473/1/211122_Livrable%20GT4.pdf

Assegaf, A. (2022, 14 mars). *Making Businesses More Sustainable with SDG Action Manager*. Green Network Asia. <https://greennetwork.asia/news/making-businesses-more-sustainable-with-sdg-action-manager/>

AtKisson, A. (2017, 17 mai). *With the SDGs, everything is connected | Greenbiz*. GreenBiz. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://www.greenbiz.com/article/sdgs-everything-connected>

- B Lab. (2021, septembre). *SDG Insights Report*. [https://bcorporation.eu/wp-content/uploads/2021/12/SDG Insights Report September 2021.pdf](https://bcorporation.eu/wp-content/uploads/2021/12/SDG_Insights_Report_September_2021.pdf)
- B Lab. (2022). *B Impact Assessment*. B Impact Assessment. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://app.bimpactassessment.net/company/305398/assessment/341167/q?view=impactModule&moduleID=a5r3b0000008guXAAQ>
- B Lab. (s. d.). *SDG Action Manager Tool*. B Corporation. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>
- B Lab & UN Global Compact. (2020). *SDG Action Manager - Guide technique* (v 1.0). https://assets.ctfassets.net/l575jm7617lt/6lWTTlfZOARcRSVAcG7TdX/1f1eb408c4998adc900a7a5550da63d8/SDGAM-Technical-Guide-Comp01_FR.pdf
- B The Change. (2019a, juillet 31). *How the Sustainable Development Goals Provide a Framework for Impact-Minded Businesses*. Medium. Consulté le 24 mai 2022, à l'adresse <https://bthechange.com/how-the-sustainable-development-goals-provide-a-framework-for-impact-minded-businesses-eae3f3506937>
- B The Change. (2019b, 24 octobre). *A Call to Action for Businesses to Build a Better World*. Medium. Consulté le 20 mai 2022, à l'adresse <https://bthechange.com/a-call-to-action-for-businesses-to-build-a-better-world-25a4744b0d9c>
- Bouchet, V. (2021). Les objectifs de développement durable : Nouveau référentiel pour mesurer l'impact de l'investissement responsable ? *Revue française de gestion*, 7(300), 115-130. <https://doi.org/10.3166/rfg.2021.00574>
- Briones Alonso, E., Molenaers, N., Vandenbroucke, S., & van Ongevalle, J. (2021, mars). *SDG Compass guide : Practical Frameworks and Tools to Operationalise Agenda 2030*. [https://www.researchgate.net/publication/351330186_SDG Compact guide Practical Frameworks and Tools to Operationalise Agenda 2030](https://www.researchgate.net/publication/351330186_SDG_Compact_guide_Practical_Frameworks_and_Tools_to_Operationalise_Agenda_2030)

Bureau fédéral du Plan & Institut des comptes nationaux. (2022, février). *Indicateurs de développement durable*.

https://www.plan.be/uploaded/documents/202202020806350.REP_ICPIB2022_12558_F.pdf

BusinessHUB for Sustainability. (2021, 31 mars). *The SDG Impact Assessment Tool*. BH4S.

Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://bh4s.no/toolbox/the-sdg-impact-assessment-tool>

B&L évolution. (2020, 22 septembre). *Etude 2020 : 5 ans après, comment les entreprises se saisissent des ODD ?* Consulté le 24 mai 2022, à l'adresse <https://www.bl-evolution.com/publication/etude-2020-5-ans-apres-comment-les-entreprises-se-saisissent-des-odd/>

Catalogue d'actions. (2021, 7 avril). Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/catalogue-dactions/>

CCIBW. (2021, 7 octobre). *Certification SDGs des CCI de Wallonie : accélérons le mouvement ! - CCIBW - Chambre de Commerce et d' ; Industrie du Brabant Wallon*. CCIBW - Chambre de Commerce et d'Industrie du Brabant Wallon. Consulté le 18 juillet 2022, à l'adresse <https://www.ccibw.be/actualite/certification-sdgs-des-cci-de-wallonie-accelérons-le-mouvement/>

CCIBW. (2022, 28 janvier). *Certification en développement durable de CCI Wallonie - CCIBW - Chambre de Commerce et d' ; Industrie du Brabant Wallon*. CCIBW - Chambre de Commerce et d'Industrie du Brabant Wallon. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.ccibw.be/produit/certification-en-developpement-durable-de-cci-wallonie/>

Commission Interdépartementale pour le Développement durable. (2021, octobre). *Plan Fédéral de Développement Durable* (N° 3).

https://www.developpementdurable.be/sites/default/files/content/pfdd_2021_fr.pdf

- Daubié, R. (2021, 21 mai). *Objectifs de développement durable*. ekodev. Consulté le 1 juin 2022, à l'adresse <https://ekodev.com/blog/On-en-parle/Objectifs-de-developpement-durable2>
- Darnall, N., Ji, H., & Vázquez-Brust, D. A. (2016). Third-Party Certification, Sponsorship, and Consumers' Ecolabel Use. *Journal of Business Ethics*, 150(4), 953-969. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3138-2>
- Deltenre, S., & Chambre de Commerce et d'Industrie Wallonie (2021). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2022-01/2021_CCIW_Feuillederoute-ODD.pdf
- Desormeaux, M. (2022, 9 mars). *Les 3 conditions indispensables pour devenir B Corp™*. Wiser Impact. Consulté le 20 mai 2022, à l'adresse <https://www.wiserimpact.com/les-3-conditions-indispensables-pour-devenir-b-corp/>
- De Backer, S. & Eggo. (2021). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2022-01/2021_Eggo_Feuillederoute-ODD.pdf.pdf
- Duchesne, C., & Duboc, E. (2021, 13 avril). *Comment intégrer les objectifs de développement durable à votre organisation?* COESIO. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://coesio.com/en/comment-integrer-les-objectifs-de-developpement-durable-a-votre-organisation/>
- Eriksson, K. M., Ahlbäck, A., Gustavsson, M., Silow, N., & Pettersson, J. B. C. (s. d.). *The SDG Impact Assessment Tool - a free online tool for self-assessments of impacts on Agenda 2030*. <https://ic-sd.org/wp-content/uploads/2019/11/Martin-Eriksson.pdf>
- Evlar, A. (2021, 3 mars). *[Objectifs de Développement Durable] Quel contexte et quels enjeux*. VALBIOMAG. Consulté le août 2022, à l'adresse <https://valbiomag.labiomasseenwallonie.be/news/objectifs-de-developpement-durable-quel-contexte-et-quels-enjeux-pour-demain-partie-1>

- Fellen, S. & Eloy Construction. (2021). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2022-02/2021_Eloy-Construction_Feuillederoute-ODD.pdf
- Fellen, S. & CSC - Fédérations wallonnes et OP Wallon. (2021). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2022-02/2021_CSC_Feuillederoute-ODD.pdf
- Fellen, S. & Group-IPS. (2021). *Feuille de route vers les Objectifs de Développement Durable*. https://developpementdurable.wallonie.be/sites/dd/files/2022-02/2021_Group-IPS_Feuillederoute-ODD.pdf
- George, G., Haas, M. R., Joshi, H., McGahan, A. M., & Tracey, P. (2022). *Handbook on the Business of Sustainability*. Edward Elgar Publishing. <http://dx.doi.org/10.4337/9781839105340>
- Georgeson, L., & Maslin, M. (2018). Putting the United Nations Sustainable Development Goals into practice : A review of implementation, monitoring, and finance. *Geo : Geography and Environment*, 5(1), e00049. <https://doi.org/10.1002/geo2.49>
- Grainger-Brown, J., & Malekpour, S. (2019). Implementing the Sustainable Development Goals : A Review of Strategic Tools and Frameworks Available to Organisations. *Sustainability*, 11(5), 1381. <https://doi.org/10.3390/su11051381>
- GRI, UNGC, & WBCSD. (2015). *SDG Compass The guide for business action on the SDGs*. https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf
- Gusmão Caiado, R. G., Leal Filho, W., Quelhas, O. L. G., Luiz De Mattos Nascimento, D., & Ávila, L. V. (2018). A literature-based review on potentials and constraints in the implementation of the sustainable development goals. *Journal of Cleaner Production*, 198, 1276-1288. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.102>

Hamaide, T. (2021, 13 septembre). *Certification des Objectifs de Développement Durable (ODD) - SDGs : BSCA s'y est lancé aux côtés de la CCIH | CCI Mag' CCI Mag'*. Consulté le 18 juillet 2022, à l'adresse <https://www.ccimag.be/2021/09/13/certification-des-objectifs-de-developpement-durable-odd-bsca-sy-est-lance-aux-cotes-de-la-ccih/>

Initiatives. (2021, 19 avril). *Sdgs*. Consulté le 25 mai 2022, à l'adresse <https://www.sdgs.be/en/initiatives>

Federal Institute for Sustainable Development, AMS, Universtiteit Antwerpen, UCLouvain, & Sustainable Development Goals. (2020). *SDG Barometer 2020*. <https://www.antwerpmanagementschool.be/en/research/sustainable-transformation/research-1/sdg-barometer-2020>

Interpreting your SDG Score. (2021, 8 juin). B Impact Assessment Knowledge Base. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://kb.bimpactassessment.net/support/solutions/articles/43000555732-interpreting-your-sdg-score>

Kamath, S. (2021, 12 décembre). *FAQ : How the B Impact Assessment and SDG Action Manager Can Help Businesses Plan and Measure Progress*. Medium. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://bthechange.com/faq-how-the-b-impact-assessment-and-sdg-action-manager-can-help-businesses-plan-and-measure-5aad2d1e0b96>

Kirst, R. W., Borchardt, M., Carvalho, M. N. M., & Pereira, G. M. (2021). Best of the world or better for the world ? A systematic literature review on benefit corporations and certified B corporations contribution to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1822-1839. <https://doi.org/10.1002/csr.2160>

Le développement durable en entreprise. (s. d.). Awex. Consulté le 8 juin 2022, à l'adresse <https://www.awex-export.be/fr/entreprendre-durable-a-l-international/le-developpement-durable-en-entreprise#objectifs>

Le Plan Fédéral de Développement durable (PFDD). (2022, 24 mai). IFDD. Consulté le 15 juin 2022, à l'adresse <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-federale/strategie-federale/le-plan-federal-de-developpement-durable-pfdd>

Lefebvre, P. (2021). Comment comprendre la faible contribution des entreprises aux Objectifs de Développement Durable : ce que nous apprend l'analyse des outils de mise en œuvre des ODD. *HAL open science*. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-03093659>

Leyva-de La Hiz, D. I., & Sánchez, C. R. S. (2022, 14 avril). *Les entreprises accordent une attention variable aux différents objectifs de développement durable*. The Conversation. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://theconversation.com/les-entreprises-accordent-une-attention-variable-aux-differents-objectifs-de-developpement-durable-181201>

Malay, O. E. (2021). Improving government and business coordination through the use of consistent SDGs indicators. A comparative analysis of national (Belgian) and business (pharma and retail) sustainability indicators. *Ecological Economics*, 184. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106991>

Marquet, C., & Minet, B. (2021, 31 mars). « SDGs » : faites le plein d'inspiration et passez à l'action ! [Conférence]. « SDGs » : faites le plein d'inspiration et passez à l'action ! , Teams, Belgique. <https://sdgs-entreprise.be/retour-sur-le-webinaire-du-31-mars-sdgs-faites-le-plein-dinspiration-et-passez-a-laction/>

Martin, D. (2014, 26 juin). *B Corporation – Une nouvelle certification internationale pour entreprises éthiques*. Paroles en Actes. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <http://paroles-en-actes.soins-vitalite.fr/economie/b-corp-une-certification-internationale-pour-entreprises-ethiques/>

Méthodologie du catalogue d'actions. (2021, 5 mai). Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 18 juillet 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/catalogue-dactions/methodologie-du-catalogue-dactions/>

- Minet, B. (2021, 1 avril). *17 SDGs pour les entreprises wallonnes, c'est 17 raisons d'essayer, de se lancer et de prendre confiance !* Union Wallonne des Entreprises. Consulté le 24 mai 2022, à l'adresse <https://www.uwe.be/17-sdgs-pour-les-entreprises-wallonnes-cest-17-raisons-dessayer-de-se-lancer-et-de-prendre-confiance/>
- Minet, B. (2021, 12 mai). *Développement Durable et entreprises wallonnes : une plateforme unique est née !* Union Wallonne des Entreprises. <https://www.uwe.be/sdg-entreprise/>
- Où en est la Belgique dans l'atteinte des SDG ?* (2021, 12 mai). sdgs. Consulté le 25 mai 2022, à l'adresse <https://www.sdgs.be/fr/news/ou-en-est-la-belgique-dans-l-atteinte-des-sdg>
- Où en sont les pays de l'ONU dans la mise en œuvre des SDG selon le 2021 Sustainable Development Report & SDG Index.* (2021, 24 juin). sdgs. Consulté le 25 mai 2022, à l'adresse <https://www.sdgs.be/fr/news/ou-en-sont-les-pays-de-lonu-dans-la-mise-en-oeuvre-des-sdg-selon-le-2021-sustainable>
- Park, K., Grimes, M., & Gehman, J. (2022, 21 février). *Becoming a Generalized Specialist : A Strategic Model for Increasing Your Organization's SDG Impact While Minimizing Externalities.* SSRN. Consulté le 20 mai 2022, à l'adresse https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3935300
- Politique fédérale.* (2017, 8 novembre). sdgs. Consulté le 14 juin 2022, à l'adresse <https://www.sdgs.be/fr/la-politique/politique-federale#La%20sensibilisation%20de%20la%20soci%C3%A9t%C3%A9%20civile>
- Programs & Tools Overview.* (s. d.). B Corporation. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools>
- Ramonjy, D. & Cuénoud, T. (2020). Cas 9 – LUMO. Dans : , P. Baret & F. Romestant (Dir), *Pratiquer la RSE en 11 cas d'entreprise* (pp.190-211). Paris : Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.baret.2020.01.0190>

- Rashed, A. H., & Shah, A. (2020). The role of private sector in the implementation of sustainable development goals. *Environment, Development and Sustainability*, 23(3), 2931-2948. <https://doi.org/10.1007/s10668-020-00718-w>
- Razafimahefa, L. (2020). Des trajectoires différenciées pour atteindre les Objectifs du Développement Durable dans l'Union européenne. Comparaison Est-Ouest. *Reflets et perspectives de la vie économique*, LVIII(1), 79-100. <https://doi.org/10.3917/rpve.591.0079>
- Sachs, J. D., Lafortune, G., Kroll, C., Fuller, G., & Woelm, F. (2022, juin). *SUSTAINABLE DEVELOPMENT REPORT 2022*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009210058>
- Sachs, J., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G., & Woelm, F. (2021). *The Decade of Action for the Sustainable Development Goals : Sustainable Development Report 2021*. Cambridge University Press. https://books.google.be/books?hl=en&lr=&id=Qvw7EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=Sustainable+Development+Report+2021&ots=W3CT9mwq6g&sig=jju2nEy_8EQT2YTYyStOujii_vo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., & Fuller, G. (2019, juin). *Sustainable Development Report 2019*. New York : Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). http://aei.pitt.edu/102600/1/Sustainable_Development_Report_2019_complete.pdf
- Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Teksoz, K., Durand-Delacre, D., & Sachs, J. D. (2017). National baselines for the Sustainable Development Goals assessed in the SDG Index and Dashboards. *Nature Geoscience*, 10(8), 547-555. <https://doi.org/10.1038/ngeo2985>
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals : Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. <https://doi.org/10.1111/jacf.12236>

SDG Action Manager | *UN Global Compact*. (s. d.). UN Global Compact. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

SDG Action Manager Tool. (s. d.). B Corporation. Consulté le 18 mai 2022, à l'adresse <https://www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/sdg-action-manager>

SDGs. (2020, 24 février). IFDD. Consulté le 14 juin 2022, à l'adresse <https://www.duurzameontwikkeling.be/fr/themes/sdgs>

SDGs in Action. (s. d.). SDGs in Action. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://www.sdgsinaction.com/fr.html>

SDG Forum. (2020, 22 septembre). *SDGForum*. Consulté le 13 juillet 2022, à l'adresse <https://sdgforum.be>

SDG Impact Assessment Tool. (2021, 8 février). Sustainable Development Solutions Network. Consulté le 23 mai 2022, à l'adresse <https://resources.unsdsn.org/sdg-impact-assessment-tool>

SDSN Northern Europe, Chalmers University of Technology, & University of Gothenburg. (s. d.). *SDG Impact Assessment Tool*. SDG Impact Assessment Tool. Consulté le 23 mai 2022, à l'adresse <https://sdgimpactassessmenttool.org/en-gb/articles/resources>

Singh, G. G., Cisneros-Montemayor, A. M., Swartz, W., Cheung, W., Guy, J. A., Kenny, T. A., McOwen, C. J., Asch, R., Geffert, J. L., Wabnitz, C. C., Sumaila, R., Hanich, Q., & Ota, Y. (2018). A rapid assessment of co-benefits and trade-offs among Sustainable Development Goals. *Marine Policy*, 93, 223-231. <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2017.05.030>

Sullivan, K., Thomas, S., & Rosano, M. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 174, 237-246. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.201>

Sustainable Development Goals. (s. d.). GOOD FOR. Consulté le 19 mai 2022, à l'adresse <https://goodfor.org/about/sdgs>

Union Wallonne des Entreprises. (2022). *Votre entreprise et les SDGs : une approche pratique pour un développement durable* [Diapositives]. sdgs-entreprise.be. <https://sdgs-entreprise.be/wp-content/uploads/2022/04/Brochure-SDGs.pdf>

United Nations. (s. d.). *SDG Impact Assessment Tool*. SDG Impact Assessment Tool. Consulté le 17 mai 2022, à l'adresse <https://sdgimpactassessmenttool.org/en-gb/articles/instructions>

United Nations Global Compact. (s. d.). *SDG Action Manager | UN Global Compact*. www.unglobalcompact.org. Consulté le 9 juin 2022, à l'adresse <https://www.unglobalcompact.org/take-action/sdg-action-manager>

United Nations Global Compact, GRI, Kingo, L., & Mohin, T. (2018). *Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting : A Practical Guide*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5628>

van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals : Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.119625>

Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN Sustainable Development Goals. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2-3), 165-178. <https://doi.org/10.1007/s00550-016-0407-6>

Weigert, T. (2021, 13 juillet). *La Belgique se hisse à la 5ème place du rapport de l'ONU sur le Développement Durable*. Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 15 juin 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/la-belgique-se-hisse-a-la-5eme-place-du-rapport-de-lonu-sur-le-developpement-durable/>

Weigert, T. (2021, 5 octobre). *Comment s'approprier les SDGs et agir pratiquement à son échelle au sein de son entreprise ?* [Diapositives]. sdgforum.be.

https://sdgforum.be/wp-content/uploads/2020/09/211005_SDG-Forum-UWE_presentation-public.pdf

Weigert, T. (2021, 1 décembre). *Grande enquête « Le Développement Durable en entreprise » : les résultats*. Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 20 avril 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/grande-enquete-le-developpement-durable-en-entreprise-les-resultats/>

Weigert, T. (2022, 4 mai). *Les SDGs, une opportunité pour faire évoluer positivement votre entreprise*. Les SDGs pour les entreprises wallonnes. Consulté le 4 février 2022, à l'adresse <https://sdgs-entreprise.be/les-sdgs-une-opportunite-pour-faire-evoluer-positivement-votre-entreprise/>

Zanten, J. A., & Tulder, R. (2021). Improving companies' impacts on sustainable development : A nexus approach to the SDGS. *Business Strategy and the Environment*, 30(8), 3703-3720. <https://doi.org/10.1002/bse.2835>

7. Annexes

7.1. Guide d'entretien pour les entreprises

1. ODD

- Est-ce que la mission de l'entreprise répond aux ODD par nature ou est-ce que votre entreprise a mis en place des actions pour les respecter ?
- En tant qu'entreprise, quelles ont été les motivations de votre engagement en faveur des ODD ? Et pourquoi représentent-ils un centre d'intérêt au sein de votre entreprise ?
- Comment vous êtes-vous renseignés sur les ODD ? (personne responsable, moyens de recherche, profondeur de la recherche)
- Où se situe votre entreprise concernant l'intégration des ODD au sein de votre métier (début du processus/ mise en place confirmée/ amélioration en cours) ?
- Quels sont les avantages/bénéfices de votre engagement en faveur des ODD ?
- Quels sont les inconvénients de votre engagement en faveur des ODD ?
- Sur quel(s) ODD votre entreprise s'est-elle engagée à s'améliorer ? / Est-ce que votre entreprise a un but bien défini en termes d'engagement en faveur des ODD ?
- Pourriez-vous énumérer quelques actions déjà mises en place ou des initiatives en cours d'implémentation ?
- Est-il dans l'optique de votre entreprise de prendre en compte davantage d'ODD dans les années à venir ? Si oui, quels sont-ils et pourquoi ?
- Quels sont les moyens (humain, financier, temps, ...) mis à disposition par votre entreprise pour réaliser ces objectifs ?
- Quels sont les obstacles rencontrés pour mettre en place les ODD ?

2. *Potentielle utilisation d'outil pour évaluer leurs performances en termes d'ODD*

- Quel a été votre processus pour implémenter les ODD au sein de votre entreprise ?
- A quoi/qui avez-vous fait appel pour vous aider ?

2.1. *Si utilisation d'outils (SDG Baromètre, SDG Compass, Feuille de route du SPW, SDG Action Manager)*

- A quel moment avez-vous eu besoin d'un outil pour implémenter les ODD dans votre entreprise et quels sont-ils ? Moment dans le temps / Moment dans le stade d'avancement du processus / Pourquoi ont-ils eu recours à des outils / Comment le besoin se fait ressentir
- Dans quelle mesure ces outils vous ont-ils aidés ?
- Êtes-vous formé à l'utilisation de cet outil ?
- Est-ce que cet outil est gratuit ?
- Quelles sont les difficultés ou les limites des outils que vous avez utilisés ?
- Avez-vous fait appel à une tierce personne comme des experts ou des consultants ?

2.2. *Si pas d'utilisation d'outils*

- Avez-vous fait appel à une tierce personne comme des experts ou des consultants ?
- Quelles ont été les limites ou les difficultés rencontrés ?
- Pourquoi ne pas envisager l'utilisation d'un outil ?

3. *SDG Action Manager*

- Est-ce que vous connaissez cet outil et comment ?
- Pourquoi avez-vous utilisé cet outil ?
- Avez-vous pensé à utiliser un autre outil ?
- Comment cet outil vous a-t-il aidé à implémenter les ODD au sein de votre entreprise ?
- Quels sont les avantages de cet outil ?
- Quelles sont les difficultés ou les limites que vous avez rencontrées lors de l'utilisation de cet outil ?
- Qualifieriez-vous cet outil facile d'utilisation ?
- Avez-vous eu recours à d'autres outils avant/pendant/après l'utilisation de celui-ci ?

S'ils ne connaissent pas l'outil – brève description

- Maintenant que vous avez pris connaissance de cet outil gratuit, est-ce que vous l'utiliserez ?
- Pourquoi ?
- Comment ?
- Dans quelles conditions
- A quelles conditions
- Potentielles questions sur cet outil ?

7.2. Guide d'entretien pour les consultants ou experts

1. **ODD**

- En quoi l'engagement des entreprises en faveur des ODD est-il important selon vous ?
- Pourquoi décideraient-elles de s'engager ? Quelles sont leurs motivations ?
- A quel point sont-elles engagées ? (Traitent les ODD en surface, Actions concrètes en faveur des ODD, ..)
- Quel est leur rôle, en tant qu'entreprise, dans l'accomplissement des ODD ?
- Quels sont les bénéfices de l'engagement des entreprises wallonnes en faveur des ODD ?
- Quels sont les inconvénients /obstacles de l'engagement des entreprises wallonnes en faveur des ODD ?
- Certains ODD sont-ils implémentés plus que d'autres ?
- Est-ce que les entreprises se fixent des objectifs précis en termes d'engagement en faveur des ODD ?
- Quels sont les moyens (humain, financier, temps, ...) dont les entreprises disposent pour réaliser ces objectifs ?
- Quel est le processus pour les entreprises pour s'impliquer à l'accomplissement des ODD ? A quoi ont-elles recours ?
- Pouvez-vous m'énumérer des entreprises wallonnes qui sont engagées en faveur des ODD ?

2. ***Utilisation d'outils pour évaluer les performances en termes d'ODD***

- Quels outils connaissez-vous pour aider les entreprises dans l'implémentation des ODD ?
- Quels sont ceux que vous recommanderiez aux entreprises et sur base de quels critères ?
- Pourquoi ces outils ?
- Comment ces outils aident les entreprises ?
- Quels sont les avantages des outils mentionnés ?
- Quelles sont les difficultés ou les limites des outils que vous avez mentionnés ?
- A quel moment les entreprises ont-elles besoin d'un outil ? Moment dans le temps / Moment dans le stade d'avancement du processus / Pourquoi ont-ils eu recours à des outils / Comment le besoin se fait ressentir

3. ***SDG Action Manager***

- Est-ce que vous connaissez cet outil ?
- Comment connaissez-vous cet outil ?
- Comment qualifieriez-vous cet outil ?
- Quels sont les avantages de cet outil ?
- Quelles sont les difficultés ou les limites de cet outil ?
- Est-ce que vous connaissez des entreprises wallonnes qui ont utilisé cet outil ?
- Pourquoi y ont-elles eu recours ?
- Sont-elles satisfaites ?
- Ont-elles eu recours à d'autre outils avant/pendant/après ?
- Le recommanderiez-vous aux entreprises wallonnes ? Pourquoi ?

7.3. Retranscription des entretiens

Au total, 23 interviews ont été réalisées. Néanmoins, certaines d'entre elles n'apportant pas d'intérêt complémentaire à mon travail, leur retranscription n'a pas été réalisée. Voici la liste de ces entrevues :

- Odoo
- Nonet Entreprise de Construction
- Mpact

7.3.1. Degauquier & Partners – Christophe Degauquier – 17 juin 2022

Christophe :

Est-ce qu'il y a déjà des outils pour permettre d'accompagner les entreprises ? Je sais qu'on en parle beaucoup mais pour l'instant, nous, initialement on était inscrit à un groupe de travail à l'Union Wallonne des Entreprises qui poussait justement certaines entreprises dans certains secteurs à choisir un des objectifs de développement durable et vraiment se concentrer là-dessus. On entend également parler de The Shift qui accompagne aussi pas mal des entreprises qui veulent être un peu leader dans cette défense-là. Mais par contre on n'a jamais reçu d'outils ou de programmes enfin voilà c'est un peu chacun le fait dans son coin et donc je n'étais pas au courant qu'il y avait des initiatives et ou des outils adaptés.

Odile :

Il y a beaucoup de documents, des rapports ou il y a des conseils, des pistes d'amélioration etc pour les entreprises. Si vous connaissez la certification B Corp, B Lab et les Nations Unies ont sorti l'outil « SDG Action Manager ». C'est une auto-évaluation sur internet gratuite qui permet aux entreprises de se situer par rapport aux ODD au sein de leur entreprise et de leur donner des pistes d'amélioration.

Odile :

Est-ce que vous pouvez présenter votre entreprise en deux mots ?

Christophe :

Notre entreprise c'est DAP Group, donc c'est de Degauquier & Partners. C'est un groupement de courtiers, principalement en assurance. Mais on est aussi actifs en crédit, en gestion patrimoniale, un petit peu en immobilier. On fait de la gestion de flottes automobiles et des marchés publics. Tout ça toujours en lien avec notre core business, donc les assurances. On a douze bureaux, on gère 30 000 clients, on a 90 collaborateurs. Une des caractéristiques de l'entreprise c'est qu'on met vraiment l'humain et le social en avant. Malgré qu'on soit presque un numéro en Wallonie et une entreprise d'une certaine taille, on reste une entreprise à taille humaine. On veut rester proche de nos clients et ne pas vouloir juste une course à la croissance pour être le plus grand et le plus gros possible et gagner plus d'argent possible. Mais continuer à défendre. Voilà ce que je disais juste avant, c'est que la base du métier est la mutualisation des risques pour que chacun puisse bénéficier des retours de ce pôle de mutualisation.

Odile :

Et votre parcours, quel est-il ?

Christophe :

Moi, j'ai 32 ans, j'ai fait Solvay puis un master complémentaire en droit économique. J'avais toujours dit que je ne reprendrais pas la boîte familiale que mon grand-père a lancé à Leuze-en-Hainaut il y a plus de 55 ans. Mon père a repris ses activités, s'est associé depuis une dizaine d'années avec différents bureaux de la région. Maintenant on est actif principalement en Wallonie. On a trois bureaux à Bruxelles et on ouvre un bureau en Flandre. Et j'ai fait de la coopération au développement, j'ai fait de l'aide aux migrants, je fais des projets culturels, je travaille dans une start up, j'ai été manager dans un restaurant et j'ai eu pas mal d'expérience plutôt comme project manager. Et puis finalement, j'ai arrêté de diaboliser le monde des assurances et je m'y suis intéressé depuis cinq ans. Et donc je suis entré comme project manager puis comme courtier, ensuite comme manager. Et puis, depuis peu comme directeur opérationnel et en contact avec toute une série de partenaires pour justement travailler cette culture d'entreprise à travers le marketing, les réseaux, les process et tout ce qu'on peut mettre en place pour développer cette image d'entreprise proactive dans ces objectifs de développement durable.

Odile :

Est-ce que la mission de l'entreprise répond aux ODD nature où est ce que c'est votre entreprise qui a mis en place des actions pour les respecter ?

Christophe :

Alors si on demande à la moyenne du marché ce qu'ils pensent des assureurs, à mon avis, ils ne pensent pas du tout aux objectifs de développement durable. Mais quand on pense à ce qu'est l'assurance, c'est un métier social de base puisque c'est une collectivité qui mutualise un risque. Chacun met 1,00€ et le jour il y a quelqu'un qui a un problème ; on prend dans le pot et on fait en sorte que cette personne-là puisse reconstruire ce qui a été malheureusement dû à un accident et pas dû à une fraude ou a été détruit. Typiquement les catastrophes naturelles il y a des gens qui ont perdu leur maison c'est la collectivité qui s'était assurée sur l'ensemble de la Belgique qui a fait qu'on a pu reconstruire toutes les maisons. Ça c'est le principe. Après dans la réalité des choses, l'ultra capitalisme a financiarisé tout ça à outrance. Aujourd'hui, tous les assureurs sont vus comme des voleurs qui prennent l'argent des gens et qui ne sont jamais là pour les indemniser au moment où ils en ont besoin. C'est vrai et pas vrai. Je crois que si les assureurs essayent, dès qu'elles peuvent, de ne pas indemniser autant que ce que les clients aimeraient c'est parce qu'il y a eu énormément de fraude à l'assurance. Il y a plein de gens qui ont profité de ce système pour dire : « Moi pendant les catastrophes naturelles j'ai pas été touché mais ça fait 10 ans que je dois faire des travaux sur mon toit et je vais vous dire que c'est à cause de la tempête que mon toit est défectueux ». Voilà un des exemples parmi tant d'autres. Donc il y a maintenant une méfiance entre les assureurs et les clients et puis il y a le rendement financier puisque ça représente énormément d'argent sur le marché qui fait que l'appât du gain fait qu'il y a l'assureur qui tire la couverture de son côté et le client la tire de l'autre côté. Et qu'est ce qui régule tout ? C'est le contrat. Et dans un contrat, il y a toute une série de conditions qui sont émises. Et dans les conditions, ça répond à 80/90/95% des cas et puis à ceux qui sont vraiment à la limite et là il faut une interprétation. C'est là que le courtier intervient puisque il y a les compagnies d'assurance qui engrangent les primes et qui paient le sinistre et il y a les courtiers qui négocient avec ces compagnies pour obtenir des solutions d'assurances pour leurs clients plus adapté pour qu'elles puissent couvrir en cas de risque en sachant que même s'il y a 2 entreprises de construction, elles ne seront peut-être pas soumises aux mêmes risques parce que elles ne sont peut-être pas actives dans la même région où elles utilisent pas les mêmes procédés ils ont pas les mêmes machines etc. Donc on est vraiment là pour essayer défendre. Nous, en tant que courtier en assurance, oui de base je pense que ça fait partie des objectifs de

développement durable au sens large puisque on est là pour sécuriser le patrimoine des gens, que ça soit en privé (une famille ou une maison, l'assurance santé des gens quand ils partent en voyage) ou l'assurance corporate pour toutes les entreprises de Belgique qui font des gros investissements, engagent du personnel et doivent s'assurer que l'activité économique de ces entreprises soit en accord avec leur objet social pour qu'elle puisse continuer à fonctionner, à croître, à payer les impôts et entretenir la collectivité. Tout ça rentre dans un pôle. Mais quand on pense assurance, les gens ne pensent jamais à ce genre de choses-là. Donc pour moi oui, mais c'est sûr que les assureurs pourraient faire beaucoup plus que ce qu'ils font actuellement pour mieux répondre vraiment aux 17 ou à 1 des 17 objectifs de développement durable puisqu'ils créent énormément de valeur. Ils ont énormément de datas, ils sont en contact avec tous les secteurs du marché, que ça soit voilà un jeune étudiant jusqu'à une personne âgée ou un indépendant qui travaille tout seul à la plus grosse entreprise du pays. Tout le monde a besoin d'assurance. Et donc là si chaque assureur et chaque courtier s'engageait dans un des objectifs, ce qui a été notre position auprès de l'Union Wallonne des entreprises ; c'était de se dire que nous allions militer pour la lutte contre la pauvreté en particulier puisque qu'on estime qu'il y a pas assez d'assureurs qui répondent aux demandes des CAPS, des associations non marchandes, des institutions publiques etc puisque ce sont des dossiers qui sont plus complexes qui demandent plus de temps et sur lesquels il y a moins de primes à payer donc on gagne moins là-dessus. Donc ça c'est ce que nous on a voulu mettre en avant.

Odile :

En tant qu'entreprise, quelles sont les motivations en faveur des objectifs de développement durable ?

Christophe :

Et bien, c'est inné. C'est dans notre ADN, c'est les valeurs qu'on veut défendre auxquelles on croit. Ça donne du sens à notre métier. Ça valorise le travail qu'on fait au quotidien. Et il y a toujours cette frontière entre greenwashing et pourquoi est-ce qu'on le fait ? Parce que le marché est latent ? Oui, parce qu'il y a toute une série de gens qui ont plus ou moins le luxe de s'intéresser à ces problématiques. J'ai quand même travaillé pas mal en Afrique. Quand quelqu'un ne sait pas ce qu'il va manger le soir. Sa priorité, ce n'est pas les objectifs de développement durable. Donc je crois qu'il faut faire attention à comment on se positionne et comment on communique autour de ça. Ça reste un moteur et quelque chose auquel on croit. Ne fut-ce que qu'en termes de culture d'entreprise. Donc des talents qu'on peut attirer et des process de recrutement. C'est quelque chose qu'on entend souvent pendant des entretiens d'embauche. C'est que comme on est une entreprise qui se positionne aux niveaux de ces objectifs de développement durable, au niveau de l'humain, au niveau des relations sociales, au niveau de la libération de l'entreprise. Et de l'impact qu'on peut avoir sur le marché. On sent que c'est porteur. Les clients le sentent moins mais c'est un argument supplémentaire qui pourrait faire en sorte qu'il vienne chez DAP plutôt que chez un concurrent. Mais évidemment la première chose qu'elle regarde c'est d'abord le prix. Puis le service. Et en plus s'il y a la cerise sur le gâteau parce qu'on peut faire un peu de social un peu d'environnemental un peu d'humain et d'éthique. Ils s'y retrouvent. Le meilleur exemple c'est la chute de NewB. Tout a voulu une banque éthique et il y a des milliers de personnes qui ont investi dans cette banque mais personne n'a transféré ses comptes. On voit qu'entre l'idée et la réalisation, il y a encore beaucoup à faire. Mais je crois que c'est parce que c'est encore trop récent. Et ça n'est pas du tout assez mis en avant par les institutions publiques. Il y a des entreprises qui le font parce que le management, le bord, les actionnaires ou les gérants font en sorte de se positionner et de faire plus d'efforts dans ce sens-là. Mais il y a plein d'entreprises qui nous n'en ont absolument rien à ***** et qui continuent à être là juste pour faire de l'argent. Ils estiment que l'aspect social

ou environnemental des choses ; ça n'est pas aux entreprises de le faire. Chacun a son point de vue sur la chose.

Odile :

Comment vous êtes-vous renseigné sur les objectifs de développement durable ?

Christophe :

J'en avais un tout petit peu entendu parler à l'université. Vraiment brièvement. Mais on voyait dans nos cours de stratégie, certaines entreprises performaient. On parlait du modèle Google dans le sens « mettre le bien-être au travail et l'humain en avant, responsabiliser les membres de son entreprise ». Ça a commencé un peu comme ça. Puis après, ce sont des groupes de travail via l'Union Wallonne des Entreprises, des conférences, des articles qu'on a lus. The Shift qui communique pas mal là-dessus aussi. Des réseaux, des niches de gens qui voulaient faire vivre le concept. Avec un collègue, c'était un domaine qui nous attirait pas mal donc on s'y est intéressés de plus en plus. Maintenant on a décidé de d'ancrer ça dans la charte de l'entreprise. On a continué de le développer avec l'ensemble des collaborateurs.

Odile :

Pour le moment, où se situe votre entreprise concernant l'intégration des ODD au sein de votre métier ?

Christophe :

Par rapport au reste du marché, on fait beaucoup plus que la moyenne. Par rapport à ce qu'on aimerait faire, on est qu'au tout début.

Odile :

Est-ce que vous avez un processus mis en place ? Est-ce qu'il y a des objectifs à atteindre ?

Christophe :

Alors il n'y a pas vraiment une feuille de route. Parce qu'entre le COVID, l'inflation, l'indexation des salaires, les faillites, ... on fait ce qu'on peut au quotidien pour déjà relever tous ces challenges là. On ne s'est pas mis de deadline et de corde au cou. Cependant on a mis des grands principes et une guideline. Par exemple 1/3 des bénéfices du groupe devait être versé au profit d'associations, de projets sociétaux et environnementaux. En interne surtout, on allait adapter notre style de management et la culture d'entreprise et les valeurs qu'on a choisi de défendre. Et de faire intégrer à chaque échelon et à chaque maillon de la chaîne DAP. Et ça, ça se travaille au quotidien. C'est en réunion d'équipe. C'est en recrutement. C'est dans la valorisation du package de de chaque employé. C'est à travers les activités et les partenariats qu'on peut développer. C'est à travers les teambuilding. Donc voilà c'est un travail de longue haleine. Tout le monde ne le perçoit pas de la même manière et n'a pas envie d'y mettre la même énergie. Il faut accepter que ça soit à géométrie variable. Comme on a douze bureaux, chaque bureau se positionne un peu différemment. On sent qu'il y en a qui sont plus portés par les valeurs et l'éthique qu'ils ont envie de défendre à travers le business que d'autres. On essaie de de tous les jours avancer et faire une action ou un milestone supplémentaire. Mais comme on n'a pas vraiment d'outils, justement on improvise un peu au quotidien. Pendant les réunions stratégiques de direction, c'est systématiquement l'ordre du jour. C'est toujours dépendant des challenges et du besoin opérationnel auquel on est confronté.

Odile :

Quels sont les avantages et les inconvénients de votre engagement en faveur de ces objectifs de développement durable ?

15min

Christophe :

Le plus gros avantage, c'est clairement le sens qu'on donne à notre métier. C'est une motivation supplémentaire de travailler dur et d'être présent sur le terrain. Et continuer à relever toujours un peu plus de challenges. Et se mettre voilà des contraintes en plus parce que c'est clair que ce n'est pas évident de mettre en place. Ça demande du changement, de l'énergie, du temps de l'argent. Donc oui les contraintes c'est ça. Si on ne faisait pas ça, on se concentrerait d'autant plus sur notre métier et on ferait plus de clients et donc plus d'argent. Pour moi, ce n'est pas un moteur dans ma vie. Mais en même temps c'est indispensable. On n'est pas une ASBL, on n'est pas subsidié. Donc si on veut payer les salaires et les remboursements des investissements qu'on a faits, il faut d'abord commencer par là. Il faut créer l'abondance avec de faire de la redistribution. Ça rajoute une difficulté supplémentaire pour relever l'ensemble des challenges. On voit très bien qu'avec l'indexation automatique des salaires, on prend 10% de la masse salariale. Puisqu'en Belgique on est seul pays au monde à indexer automatiquement. Par principe social, c'est bien. Mais au final, si on n'a pas l'argent on va juste renvoyer des gens. En renvoyant des gens on est à l'opposé de l'objectif de développement durable et de l'intérêt de la collectivité. Mais c'est une contrainte on n'a pas le choix c'est comme ça. C'est légal. Donc cette année il y aura beaucoup moins d'argent voire pas du tout d'argent pour les objectifs de développement durable. Parce qu'on ne sait même pas si on va réussir à boucler l'année sans devoir renvoyer des gens.

Odile :

Sur quels ODD s'est engagée votre entreprise ? Vous parlez notamment d'un objectif sur lequel vous étiez engagée à l'Union wallonne des entreprises.

Christophe :

Sur les 17, évidemment en tant qu'entreprise de service, y'en a sur lesquels on sait moins agir. Entre autres, tout ce qui est environnemental. Moi je suis fan de plongée j'aimerais bien lutter pour la conservation marine. Mais en tant qu'assureur en Belgique pas tout à fait notre créneau. On a réfléchi un peu et on a analysé là où on aurait pu avoir le plus d'impact « le plus facilement possible ». Et c'est le premier c'est la lutte contre la pauvreté puisqu'on voit que les inégalités se creusent partout dans le monde mais aussi en Belgique. Il y a toute une partie de la population qui n'a pas accès à une bonne assurance. Déjà parce qu'ils ne sont pas éduqués. Parce qu'ils ne savent pas pourquoi ils doivent s'assurer. Pourquoi anticiper. Comment étudier le risque auquel on est confronté. Quel produit existe sur le marché. Il y a un vrai travail d'éducation autour de l'assurance. C'est un domaine où les gens sont complètement désintéressés. Il y a beaucoup à faire pour sensibiliser les gens. Et il y a plein de gens qui n'ont pas accès à toute cette information pour diverses raisons. Donc on essaye, nous, à travers les partenariats, à travers des marchés publics, à travers un service qu'on offre gratuite de manière complètement gratuite de conseils aux gens. Les sensibiliser au fait que oui ça va peut-être leur coûter un petit peu d'argent chaque année de couvrir tel ou tel risques. Mais au moins le jour où ils ont un problème bah ils ne sont pas sur la paille et ils sont sûrs d'avoir de l'aide de quelqu'un de compétent pour les aider à se relever et à reprendre d'autant plus rapidement leur cheminement au quotidien. Mais on est que 90 collaborateurs pour 30000 clients. Donc il faut aussi choisir ses combats. Mais c'est sûr quand on fait économiser 100000€ à un CPAS, bah c'est 100000,00€ qui vont être utilisés à d'autres projets pour eux.

Odile :

Est-ce que c'est dans l'optique de votre entreprise d'implémenter d'autres ODD ou de viser d'autres objectifs de développement durable ?

Christophe :

Oui, entre autres tout ce qui est coopération, solidarité et entraide. Je ne sais plus exactement lequel c'est mais je sais qu'il y en a un qui touche un peu à ses aspects plus connectivité et union. J'avais suivi une formation sur l'économie systémique. C'est en fait qu'en tant que courtier, on est en contact avec tous les secteurs. On comprend parce qu'on analyse le risque de chacun de nos clients. En fait si tu te connectais avec telle activité ou tel réseau ou tel partenaire. Tu y gagnerais quelque chose et lui aussi est ensemble vous feriez mieux que chacun dans votre coin. On est pas mal à créer du lien et à partager de l'information et du réseautage. Pour que chacun, à travers l'information que DAP communique sur les réseaux sociaux, par mail ou en Conseil clients, puissent obtenir toute une série de conseils. Et de relais qui vont permettre de mieux faire ce qu'ils doivent et de mieux répondre à leur objet social. En versant une partie des bénéfices du voilà, on aide aussi toute une série d'association, club sportif ou culturel, d'initiative environnementale. Il y a aussi le choix du matériel informatique on utilise par exemple. Du recyclage qu'on peut effectuer en interne. La sensibilisation à la mobilité alternative ou autre. Encore une fois de plus, on est limité par les réelles possibilités du marché. Typiquement ici, les voitures de société ça me fait beaucoup rire qu'on veuille passer à l'électrique, il n'y a pas de bornes. Il y a plein de gens qui n'ont pas de garage, ils habitent dans un appartement au troisième étage. Donc ils ne savent pas faire recharger leur voiture. Pourtant on n'a pas le choix. On essaye de trouver des alternatives et de les sensibiliser. Il faut le temps que le marché s'adapte et en attendant, il faut faire sa part de l'effort. On essaie un peu partout. A chaque fois qu'en fait il y a une problématique qui se pose c'est de se dire comment est-ce qu'on pourrait faire mieux qu'avant ou mieux qu'un autre ou un petit peu plus. C'est le point de vue de l'économie systémique. Faire de la cocréation de valeurs en réfléchissant comment faire un peu out of the box ou différemment pour minimiser son impact négatif et favoriser les externalités positives de toutes nos interactions au quotidien.

Odile :

Quels sont les moyens (humains, financiers, le temps, etc) mis à disposition par votre entreprise pour réaliser les objectifs de développement durable ?

Christophe :

Bah c'est illimité. Enfin illimité... ça veut dire que tout le monde au quotidien dès qu'il fait quelque chose peut défendre un objectif. Typiquement, on sensibilise. Le fait de ne plus imprimer ou imprimer le minimum possible. On répond toujours d'abord aux besoins du client ou aux obligations légales. Et puis derrière, on réfléchit à l'alternative. Par exemple : « Est-ce que là, pour la réunion il faut imprimer 12 rapports ? » Non, il suffit de le projeter et chacun prend des notes sur une feuille de brouillon et c'est très bien comme ça. « Est-ce qu'on a besoin d'envoyer des mails en mettant tout le monde en copie ? » Bah non on essaye de responsabiliser le responsable de projet qui va responsabiliser son l'équipe. Donc c'est au quotidien. C'est un combat de tous les jours. « Est-ce qu'il faut répondre à ce besoin de ce client-là ? » En sachant très bien que ce n'est pas le bon profil, ce n'est pas le bon risque, et qu'on va avoir des problèmes de paiement avec lui. Bah oui en fait c'est un client comme un autre et il faut prendre le temps de l'éduquer face à son risque. Et essayer d'anticiper avec lui pour minimiser l'impact que ça pourrait avoir. Donc c'est vraiment un combat de tous les jours. On ne va jamais reprocher à qui que ce soit chez DAP d'avoir essayé de faire mieux dans le sens des objectifs de développement durable. Maintenant si y'en a un qui vient nous demander un budget de

100000€. Bah il faut faire avancer la donne et si on les a, on peut réfléchir mais aujourd'hui on ne les a pas.

Odile :

Ast-ce qu'il y a déjà des actions concrètes au sein de votre entreprise pour favoriser la conscientisation de votre personnel ?

Christophe :

Oui dans la charte de l'entreprise. On verse une partie des bénéfices du groupe au profit des associations. Chaque année il y a des associations qui font des demandes et on les soutient soit financièrement soit par du Conseil. Dernièrement on a envoyé une partie de nos équipes en tant que bénévole aux jeux paralympiques. C'est une des actions mis en place. On est occupé à travailler sur un programme qui s'appelle DAP Solidarity. Où on essaye d'offrir un cashback sur la prime que le client paye. Pour que lui puisse la réallouer à un projet associatif. Donc c'est un peu un crowdfunding via l'assurance. C'est une initiative sur laquelle on travaille depuis 2 ans. On aurait pu la sortir dès le début du COVID si les compagnies d'assurance nous avaient suivis. Mais il n'y a pas eu une compagnie qui a voulu en entendre parler. Donc on a dû négocier, trouver des compromis et avancer dans ce sens-là. Pour pouvoir faire en sorte de mieux défendre nos ODD mais une fois de plus on est soumis à la contrainte du marché.

Odile :

Quel est le processus pour implémenter les ODD au sein de votre entreprise ? Est-ce qu'il y a quelque chose de concret ou c'est plus dans votre manière de faire les choses et votre vision depuis plusieurs années ?

Christophe :

Chaque année, en fait c'est un engrenage. Puisqu'on en parle et on sensibilise nos équipes. Il y a de plus en plus de demandes. Il y a de plus en plus d'ASBL qui nous contactent. Il y a de plus en plus de partenaires. On a de plus en plus d'idées à force d'en discuter en réunion. En sensibilisant nos collaborateurs, il y a des gens qui démissionnent de certaines boîtes pour être engagés chez nous parce qu'ils trouvent que faire ce métier-là a plus de sens dans un groupe comme le nôtre que là où ils étaient avant. C'est naturel en fait quand on fait les choses avec conviction, je crois que ça évolue chaque année. Et chaque année, on essaye de faire un peu plus. Mais il n'y a pas d'objectifs chiffrés ou mesurés. Ou des contraintes. C'est de la sensibilisation au quotidien. Et des process qu'on met en place plutôt qu'un cadre rigide. Parce qu'il ne faut pas que ça devienne quelque chose de négatif. On tend à et on aspire à plutôt qu'à obliger à.

Odile :

Est-ce que vous avez fait appel à quelqu'un ou vous avez consulté des sites pour justement aider votre entreprise à s'engager en faveur de ces objectifs de développement durable ?

Christophe :

Pas vraiment. C'est-à-dire que nous on prend le temps de se former et d'aller voir des conférences, d'étudier un petit peu ce qui se passe. De voir les entreprises qui sont un peu précurseurs dans cette matière-là. Dès qu'on peut, on essaie de s'entourer de gens qui ont plus d'expérience que nous. Mais on n'a pas encore vraiment payer des consultants pour nous aider à structurer la démarche et avancer là-dedans. On a déjà eu plusieurs initiatives et plusieurs propositions de groupes différents ou consultants. Mais aujourd'hui, on fait plutôt ça en interne. Mais on n'est pas opposés à le faire c'est juste qu'une fois de plus, il y a la contrainte du temps.

Et tout travail mérite salaire donc si on fait rentrer quelqu'un pour nous pousser à le faire, c'est des ressources qu'on met à ce profit là et pas au profit du terrain directement ou des demandes qu'on a. Et on a déjà plus de demandes que de moyens. Aujourd'hui on n'arrive déjà pas à répondre à tout ce qu'on met en place en interne nous-mêmes. Donc si on rajoutait encore un élan de nouveaux process et de cadres à établir, ça nous éloignerait un peu du business parce qu'il nous prend déjà plus de temps qu'on en a. Mais on y pense. On voit qu'il y a de plus en plus d'initiatives, de gens qui s'y intéressent et qui proposent leur aide. Mais aujourd'hui, on n'a pas les moyens de s'accompagner de ce genre de services.

Odile :

Est-ce que vous avez des difficultés ou des limites dans l'implémentation / dans le respect de ces objectifs de développement durable ? Vous avez notamment parlé du temps et de l'argent. Est-ce qu'il y a d'autres limites ?

Christophe :

Le cadre légal. Rien n'est fait pour favoriser ou pousser les entreprises aujourd'hui à le faire. Elles le font par conviction mais il n'y a absolument aucun incitatif à le faire. Au contraire. Nous on est soumis au contrôle de la FSMA. On travaille en partenariat avec des compagnies d'assurance qui sont des multinationales. Qui ont des process et qui doivent faire du reporting parce qu'elles sont cotées en bourse. Et donc elles n'ont même pas la possibilité de se pencher sur une alternative pour favoriser les ODD. Je pense qu'elles s'en foutent même si elles disent qu'elles se positionnent pour. Ils ont des contraintes en interne. C'est beaucoup plus dur pour une boîte de 5000 personnes qui doit rendre des comptes à toute une série d'actionnaires et de gens au-dessus d'eux qu'une boîte familiale où on a 100% du capital et où on a les manettes. Mais clairement on voit que dans d'autres scandinaves, ou au Canada, on a déjà vu pas mal d'initiatives qui sont vraiment mises en avant et favorisées. En Belgique, il n'y a absolument rien qui est fait pour que les entreprises soient récompensées pour défendre les objectifs de développement durable.

Odile :

Pour vous, le cadre légal devrait changer en faveur du développement durable ?

Christophe :

Ah oui complètement et de manière réfléchie. L'exemple des voitures électriques, c'est d'un débile. On a déjà ça à 36 instances et les écolos en premier. Je suis pour l'écologie mais cette mesure n'a aucun sens.

Odile :

Je ne connais pas cette mesure. C'est l'obligation d'avoir des voitures de société électrique, c'est ça ?

Christophe :

Ce n'est pas une obligation. C'est à dire que si demain, vous continuez à proposer une voiture de société à vos employés mais à l'essence ou au diesel, elle ne sera plus déductible. Donc ça va coûter deux fois plus cher. Puisque c'est eux qui décident de la fiscalité bah ils font en sorte que toutes les entreprises, pour que ça soit encore financièrement rentable. Et un win-win d'offrir une voiture d'entreprise à un salarié. Aujourd'hui, c'est l'élément le plus valorisant du package. Quelqu'un qui a une famille et 3 enfants qui travaille à Bruxelles mais qui vit en dehors. Il ne sait pas faire sans voiture. Le RER ça fait 20 ans qu'on l'attend. Ils nous imposent ici toute une série de contraintes. De part de là, ils obligent le marché à évoluer et à changer.

Mais ils n'investissent pas du tout dans l'infrastructure pour rendre ça possible. C'est un exemple parmi tant d'autres. Le package légal du salarié, il est cloué. Les syndicats montent au créneau dès qu'il se passe quelque chose alors que c'est dans l'intérêt de l'employé. On est tous d'accord de vouloir changer quelque chose et de vouloir faire mieux mais légalement on est tenu de ne pas pouvoir déroger à certaines règles. Pour moi, il faudrait d'abord commencer par changer ça. Et la Belgique dans toute sa splendeur avec la régionalisation à outrance et les problèmes Nord-Sud qui font que les moyens sont divisés comme ils le sont. Chaque niveau de pouvoir bloque les process. Donc oui moi je veux bien passer à la mobilité douce et aux voitures électriques et installer des bornes. Mais je ne suis pas propriétaire de la moitié des bureaux et aujourd'hui, il n'y a pas de bornes dans le quartier. Je ne vois pas ce que mes employés pourraient faire avec une voiture électrique. Pourtant, chaque année, on est un peu plus taxés parce qu'on continue à leur donner les voitures à l'essence. Mais si on ne leur donne pas, ils ne vont pas signer chez nous. Le politique se fout bien pas mal de ce que pensent le patron d'une PME moyenne. Même aller chez le communal. Nous ici on est en face de la maison communale à Saint-Gilles. J'ai reçu un mail de l'échevine de l'environnement. C'était d'un ridicule. C'est du greenwashing. Et on va défendre les objectifs de développement durable, on va supprimer toutes les places de parking de la place communale. Tant pis pour les commerces et les entreprises des environs. Résultat des courses on va sûrement déménager, on va aller en dehors de Bruxelles. Pour mieux répondre à nos besoins et ceux de nos clients en respectant notre éthique mais en gardant un pragmatisme. C'est bien beau de vouloir faire une place inclusive. Mais si les gens ne sont pas là derrière.

Odile :

Vous m'avez dit que vous ne connaissiez pas des outils pour vous aider à mettre en place les objectifs de développement durable. Est-ce que c'est dû à un manque d'information ou c'est juste que vous ne connaissez pas ? Pourquoi est-ce que vous n'utilisez pas d'outils ?

Christophe :

Parce qu'on ne nous les a jamais proposés. Et parce qu'on n'en a pas forcément besoin. Une fois de plus, on fait ça par-dessus tout le reste. On réfléchit d'abord aux outils qu'on a besoin d'utiliser pour notre core business et notre métier. Pour mieux réaliser notre métier de manière plus rapide et efficace. Pour pouvoir prendre plus de temps pour faire d'autre chose. Entre autres défendre les objectifs de développement durable. Mais on est une boîte en pleine croissance. Et il faut suivre les projets. Il n'y a pas une journée où j'ai fini ce que je devais faire. Mais surtout parce que je n'en connais pas. Alors oui j'ai entendu le label. Il y a très peu d'informations et aujourd'hui il y a très peu de connexion qui sont faites. Chaque entreprise fait un peu ça dans son coin. Il n'a pas de lien entre les unes et les autres. La seule initiative que je connaisse c'est The Shift. Mais bon voilà ça coûte de l'argent et ça prend du temps. Et c'est en dehors de tout ce qu'on a à faire au quotidien. Et alors oui pourrait engager un change manager qui prend ça à sa charge mais il faut quand même payer son salaire. Pendant ce temps-là, lui ne rapporte rien quelque part. Et ce salaire-là, par exemple, ne sera pas subsidié. S'ils subsidiaient dans toutes les entreprises d'une certaine taille un coordinateur ou quelqu'un qui pourrait justement structurer et pousser et adapter le modèle des entreprises à mieux répondre aux objectifs de développement durable. Bah bien sûr on le ferait. Mais entre engager un gestionnaire qui est capable de faire avancer notre business pour nous redistribuer en interne une partie de nos ressources pour mieux répondre à ces objectifs de développement durable, le choix est vite fait.

Odile :

Du coup je vous ai présenté le SDG action manager. C'est un outil d'auto-évaluation sur internet lancé par B Lab et les Nations Unies. Est-ce que vous avez déjà entendu parler de cet outil avant ?

Christophe :

Non

Odile

Est-ce que maintenant, vous pourriez envisager de l'utiliser et de faire votre évaluation sur internet ?

Christophe :

Je vais aller voir à quoi ça ressemble. Il faut voir maintenant le type d'information qu'on me demande. Combien de temps ça va prendre. Comment l'outil est adapté à notre structure puisque j'imagine que c'est un outil standard qui a été réalisé pour toutes les entreprises du monde. Au moins l'initiative existe mais je ne suis pas sûr que ça réponde à l'ensemble de nos besoins. A un moment on était rentré dans un process avec Bruxelles environnement pour être labellisé entreprises éco, vertes. Ils nous demandaient de faire toute une série de choses sur lesquelles on n'a pas les moyens. Typiquement on est locataire du building dans lequel on a nos bureaux ici à Bruxelles. Y'a encore du simple vitrage parce que c'est une façade classée. Il y a encore une vieille chaudière qui n'est pas du tout aux normes parce que le propriétaire ne veut pas la changer. Ils disent qu'il faut moins de voitures que d'employés. Moi je veux bien mais si je vais dire à mes employés de venir à vélo, ils ne viendront plus. Donc on ne sait pas avancer. Ces outils ne sont pas du tout adaptés à la réalité économique de l'environnement dans lequel on évolue. Mais je suis curieux d'aller voir et si vous pouvez m'envoyer le lien.

Odile :

Oui pas de soucis.

Et si vous utilisiez cet outil, comment vous l'utiliseriez et à quoi il vous servirait ?

Christophe :

Voir où on se situe. Voir un peu les questions qu'ils posent et les endroits où on n'agit pas encore ou pas du tout. Peut-être qu'en fait il y a des actions qu'on pourrait assez facilement mener et mettre en place. Pour mieux sensibiliser l'ensemble de nos collaborateurs et mieux communiquer autour de ça. Je crois qu'il y a encore beaucoup de gens en interne qui ne savent même pas ce que c'est que les objectifs de développement durable. Oui ils en ont entendu parler mais concrètement et foncièrement ils ne savent pas à quoi ça sert. Ça peut être une source d'information et un outil qui peut nous aider à structurer un peu notre évolution. Mais une fois de plus, il faut voir combien de temps ça prend. Et qui est là pour m'accompagner dans cette démarche.

Odile

Du coup, à quelles conditions est-ce que vous utiliseriez cet outil ?

Christophe :

S'il est bien fait et que ça ne prend pas trop de temps. Que je vois un résultat direct « facile à mettre en place ». S'il faut que je commence à prendre 36 rendez-vous et faire 6 formations pour pouvoir commencer à avoir une bribe de début de piste qui pourrait peut-être nous aider à mieux tendre vers un objectif. Et encore, est ce que c'est celui qu'on a choisi ? Il faut que ça

réponde à toute une série de nos besoins et ça rentre dans notre agenda par rapport à nos moyens et nos ressources qu'on peut y consacrer.

Mais typiquement, on parlait d'un coordinateur. Je ne comprends pas qu'il n'y ait pas quelqu'un, dans les chargés au niveau étatique qui sont censés pousser les entreprises à mieux répondre aux objectifs de développement durable. Qu'il n'y ait pas quelqu'un qui fasse le tour des entreprises de Belgique et qui vienne dire « voilà l'outil », on se revoit dans 3 mois et on essaye d'avancer ensemble.

Odile :

Mais du coup, c'était ma dernière question. Je ne sais pas si vous avez des questions ou des remarques ?

[...]

Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps. Au revoir

7.3.2. Cap Conseil – Serge De Backer – 20 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Ainsi que votre rôle au sein de votre entreprise ?

Serge :

Mon nom est Serge De Backer. Je suis associé chez Cap Conseil. C'est une société de conseil en développement durable que j'ai fondé avec Marie Dhuart il y a bientôt 20 ans, 19 ans pour être exact.

Odile :

En quoi l'engagement des entreprises en faveur des ODD est-il important selon vous ? Pourquoi s'engageraient-elles en faveur des ODD ?

Serge :

Donc les motivations des entreprises ?

Odile :

Oui

Serge :

C'est une bonne question. Je trouve ça difficile de répondre à la place des entreprises vous voyez. La question c'est pourquoi est-ce que Cap Conseil s'engagerait dans les ODD. C'est mon entreprise. Je sais pourquoi. Maintenant, répondre à la place des autres, c'est plus compliqué.

Odile :

Mais du coup vous pouvez répondre pour Cap Conseil.

Serge :

Cap Conseil, dans son ADN, depuis le début, c'est notre core business. Donc forcément. On a un souci de cohérence. On ne peut pas offrir à la fois du conseil, aider les entreprises à aller vers plus de développement durable et ne pas être soi-même engagé. C'est une question de cohérence. Ça c'est un premier point. Mais je pense que la fondation même, la création-même de Cap Conseil, on était déjà convaincus avant même d'associer les ODD, que le monde

économique, ou le monde entrepreneurial, devait travailler ou avoir des activités qui soient plus en harmonie avec l'environnement. Parce qu'on a qu'une planète. Et nous ne sommes finalement que des habitants passagers de cette planète. Et si on veut y survivra, il faut intégrer ça. Je pense qu'aussi au niveau des valeurs humaines, le monde économique est quelque part très efficace. C'est un adjectif qu'on lui donne volontiers. C'est-à-dire qu'il a des capacités d'organiser une production, un service, de manière efficace. Et pour le progrès, c'est un peu le mot clé qu'on met derrière, le progrès de l'humanité. Et on ne peut pas contester aujourd'hui que au niveau macroéconomique, plus d'êtres humains vivent mieux aujourd'hui, plus âgés et en meilleure santé qu'avant. Donc avec une meilleure alimentation, une meilleure santé, meilleure éducation, etc. Ce sont tous des services qui sont publics a priori, mais qui sont quand même relativement encadrés par les entreprises. Les infrastructures sont quand même construites par les entreprises, toutes les innovations en terme de santé sont quand même mises sur le marché par des entreprises. Tout ce qui est pharmacie. Donc quand on prend la base des ODD, l'alimentation est quand même largement fournie par les entreprises. Donc ça c'est un peu le chapitre où je vais donner des fleurs au monde économique.

Mais en faisant ça, on constate aujourd'hui, sans avoir besoin d'être très informé ou très qualifié, il ne faut pas faire un PhD pour ça. Que le modèle a un peu ses limites aussi sur le volet social. Que c'est parfois au détriment dans les chaînes de valeurs de certaines personnes, de certains travailleurs. Je pense qu'on a vécu une révolution industrielle avec des combats sociaux les deux siècles derniers. Mais aujourd'hui, on voit aussi que surtout quand on se met dans une vision européenne, centrique, qu'on a soustraité un peu tous les problèmes ailleurs. On fabrique nos t-shirt ailleurs. On va chercher les matières premières ailleurs. Et donc on renvoi l'empreinte environnementale, l'empreinte sociale et sociétale ailleurs. L'empreinte carbone est un outil assez évident qui montre assez vite qu'on est en train de dépasser les limites. Quand on a un outil de ce type-là, on peut regarder combien d'esclaves travaillent pour nous quand on achète une chemise ou quand on achète un pc. On a recours à des plateformes spotify pour écouter de la musique. Les flexijobs, on les appelle comme ça, sont quand même une monnaie courante dans beaucoup d'entreprises et beaucoup de secteurs. Par son efficacité, le modèle économique est capable d'aller chercher à chaque fois où c'est moins cher. Et si c'est moins cher, il y a bien quelqu'un qui paye l'addition. Et si qqn paye l'addition, c'est soit la planète, soit sur le volet social, qqn qui est dans la chaîne et aura été moins bien traité. Si pas carrément ses droits fondamentaux ont été violés. Ça je crois que c'est un peu les limites du modèle. Nous ça nous motive à, chez Cap Conseil, à avoir une logique plus durable dans notre fonctionnement. Et pour une société de service, c'est pas évident. On est une petite boîte de consultants. On pourrait se dire qu'on est pas des fabricants d'acier, on n'a pas une empreinte carbone gigantesque. Avoir une cohérence dans notre politique d'achat. Acheter un fairphone. C'est des petites choses, en tant que consultant, qu'on peut avoir. Être dans un bâtiment qui est autonome en production énergétique. C'est des choses comme ça. Je pense que c'est des petites choses comme ça qui peuvent faire la différence. Maintenant, Cap Conseil s'inscrit là-dedans surtout par son métier. On va dire que la manière d'être durable de Cap Conseil, c'est « est-ce que quand on sert les entreprises, est-ce qu'on les aide à être elles-mêmes plus durables ? ». C'est la question. Est-ce que Cap Conseil est trop conciliant pour faire du window dressing ou du greenwashing ? Ou est-ce que Cap Conseil est vraiment dans une logique de vouloir faire avancer les choses avec leurs clients. Et de vouloir travailler avec des clients qui veulent vraiment avancer. Pas des clients qui disent qui veulent avancer, mais des clients qui veulent vraiment avancer. C'est une question qui est récurrente chez Cap Conseil depuis 20 ans. On regarde un peu avec qui on travaille. Est-ce qu'on exclue certains clients ? Ça nous est arrivé de ne pas travailler avec certains clients. Mais on a toujours pris le pli de se dire que chez Cap Conseil, on est les mains dans les cambouis. Je pense que le monde économique avait plus de questions que de mauvaise volonté. En se disant « Comment est-ce qu'on s'y prend ? » ou

« Comment on va faire ? ». Parce que le développement durable, c'est quelque chose d'assez récent au final. Dans l'histoire de l'humanité. C'est 40/50 ans la prise de conscience. Y'en a qui ont été dans le déni encore pendant longtemps. Je me souviens, pour la petite anecdote, on a démarré Cap Conseil il y a 20 ans. Les gens disaient, ils nous regardaient mon associée et moi en disant « le développement quoi ?? Le développement durable ? ». Aujourd'hui, 20ans plus tard, tout le monde dit que c'est une évidence. Tout le monde dit aujourd'hui que c'est un métier porteur. C'est un bon business. Je me souviens très bien des questions d'ironie de certaines personnes. Je ne dirais même pas trop ironique. Je dirais même la difficulté d'expliquer ce que je faisais il y a 20 ans. Même à ma mère. Ils ne comprenaient pas ce que je faisais comme métier. Aujourd'hui, c'est une évidence. Tous les jeunes disent qu'ils ne veulent pas travailler dans une entreprise qui pollue. L'empreinte environnementale, l'empreinte carbone, les droits de l'homme dans les chaînes d'approvisionnement ; c'est une évidence. On ne fait plus du pain comme avant, on ne fait plus une voiture comme avant. La banque n'est plus comme avant. On doit changer quelque part. Il y a une nécessité de transition. Voilà le pourquoi, notre motivation. Je crois qu'il y a encore beaucoup de résistance du système et du modèle économique par rapport à la durabilité. Pour savoir si le gens sont preneurs de ça, comme nous le sommes chez Cap Conseil. On est encore trop dans la nécessité de devoir motiver pourquoi est-ce qu'on fait du développement durable aujourd'hui. Il y a beaucoup d'entreprises qui ont une logique de profitabilité exclusive. Je crois que par rapport à ça, il y a certaines réglementations qui nous aident aujourd'hui. On est 20ans plus tard, donc il y a des directives qui sont sorties. En matière d'obligation de reporting et de transparence. Qui dit transparence, dit obligation de faire quelque chose avant de communiquer. Si on est juste transparents sans rien faire, c'est juste du window dressing. Il y a une directive qui arrive sur tout ce qui est « devoir de vigilance dans les chaînes d'approvisionnement ». Nous on travaille là-dedans depuis des années. Aujourd'hui, il y a une obligation qui est en train d'arriver. Les pouvoirs législateurs nous aident petit à petit dans notre métier. À défaut d'avoir une carotte, le bâton va peut-être faire avancer les choses. Je crois qu'il faut la carotte et le bâton. Ça c'est un peu les motifs pour Cap Conseil. Pour nos clients, on essaye d'avoir un partage de valeurs là-dessus et de voir s'ils veulent vraiment travailler ou pas. Parfois on est déçus encore. Parfois ça marche bien.

Odile :

Est-ce que vous avez des chiffres sur les clients qui veulent vraiment s'engager et ceux qui veulent faire ça partiellement ?

Serge :

Dans le premier rendez-vous, ils veulent toujours 100% s'engager. Après coup, je dirais 60% à 70% (à la grosse louche, je n'ai aucune statistique) qui font ça plus sérieusement. 30% qui finalement ne s'engagent pas.

On a écrit deux articles. Un qu'on a jamais publié. Un qu'on a publié. Le premier s'appelait « the loneliness of the CSR manager ». La solitude du CSR Manager dans les organisations. Parce que c'est un job en or. C'est un chouette boulot. Tu es dans ta boîte, que ce soit une banque, un distributeur de bagnoles, un fabricant ou dans la distribution agroalimentaire. C'est celui qui s'occupe des dimensions sociales, sociétales et environnementales. C'est chouette quand même. Mais souvent, ils ont une mission de leur CEO ou de leur conseil d'administration ou de la direction et ils veulent qu'on agisse sur quelque chose. Et quand on passe à la phase d'action, faire quelque chose ça veut dire qu'on décide de changer le business model ou de faire évoluer quelque chose. Souvent on dit « oui on t'avait dit de faire quelque chose, mais quand même pas trop, pas trop vite ». Donc on a beaucoup de CSR Manager ou de responsable DD ou ESG. On les appelle comme on veut. Ils tombent en déprime après un certain temps et qui viennent me trouver en disant « c'est pas facile dans la boîte, y'a un tel qui ne veut pas ou il y

a de la résistance des employés, de la direction ou du conseil d'administration ». Donc on a parfois l'impression de jouer les psy. Et on leur dit qu'on va y arriver et qu'on va y aller étape par étape. On va aller parler à ton boulot. Donc ça c'était un premier article qu'on avait écrit. Et l'autre article c'était « la schizophrénie des CEO ». Ils sont tous des gars bien. Des femmes aussi, trop peu. Elle devraient être plus. Je pense que ce serait différent s'il y avait plus de femmes CEO. Mais qui sont tous des gens qui veulent bien faire. Et le wkd ils rentrent chez eux et avec leur famille et leurs enfants qui les challengent parce qu'ils marchent pour le climat. Leur femme qui leur dit qu'ils vont aller faire des courses bio, on va s'inscrire dans une localité, dans un circuit court etc. Le wkd et le soir ça va, mais la journée ils viennent et les actionnaires veulent du court terme et le marché impose certaines choses. Et on fait des restructurations. Et on fait des choix en dépit du bon sens dans les chaînes d'approvisionnement. Donc ils sont schizophrène entre le week-end et la journée au boulot. Je pense que c'est une réalité. Il faut avancer tout doucement avec ça.

Odile :

Est-ce vous sauriez me dire les avantages et les bénéfices de votre engagement en faveur des ODD ?

Serge :

Pour revenir sur les ODD, je trouve que c'est un agenda extraordinaire. Parce qu'on parle de l'essentiel. J'ai un peu du mal, j'ai l'impression que je suis trop dedans pour avoir une vue spontanée par rapport à vos questions sur les ODD. Je les manipule tout le temps. Je suis toujours chez les clients avec ces fameux ODD. Mes réponses sont un peu biaisés. Je suis un peu pas assez spontané et trop expert. Même si tout le monde est expert aujourd'hui très vite (sourire).

Je pense qu'il n'y a que des avantages. En fait les ODD, c'est quoi ? C'est des nations unies, 180 nations, qui se sont mis d'accord en disant le défi de l'humanité en termes de développement durable c'est ça. Donc c'est du pain béni quelque part. c'est depuis maintenant 5,6,7 ans, y'a pas à discuter. L'agenda il est là. 2030, 17 objectifs, 169 cibles. Alors trop souvent les gens ne lisent pas les cibles, ils ne lisent que les objectifs. Lutter contre la faim dans le monde, j'ai mis des pommes bio à la cantine. « Je participe à l'ODD » mais ça n'a rien à voir. Il y en a vraiment qui crèvent de faim et qui n'ont pas accès à l'alimentation ou la nutrition saine. Il ne faut pas chercher non plus seulement dans certains pays d'Afrique. On est en Belgique avec quand même en Wallonie en particulier 25% de ménage en dessous du seuil de pauvreté. Donc on a quand même des défis majeurs. Le premier ODD c'est la lutte contre la pauvreté. Ce n'est pas quelque chose pour les autres ou ailleurs. En Wallonie, on a 20 à 25% des gens qui sont en dessous du seuil de pauvreté. ¼ de la population. On ne se rend pas compte, quand on est dans un milieu comme Louvain-la-Neuve. Il suffit de descendre à Marcinelle. Là où il y a les inondations à Liège. Plus de la moitié des gens qui ont été inondés dans la région liégeoise n'avaient pas d'assurance. Donc ils n'ont même pas de remboursement ces gens-là. La pauvreté existe en Belgique et en Wallonie en particulier. Donc c'est fondamental. Et donc l'agenda il est là. Si on travaillait déjà sur les 4 premiers objectifs qui sont la lutte contre la pauvreté, la faim. Le nombre de gens qui ont encore recours à tous les systèmes d'aide alimentaire en Belgique. Les supermarchés, les ventes au rabais. Aujourd'hui, quand on sait qu'en terme de développement durable, 30 à 40% de la production alimentaire mondiale est gaspillée. Gaspillée. Poubelle. 30 à 40%. Donc quand on dit qu'il n'y a pas assez à manger si on va vers des solutions de production plus durables. Moins productives, avec moins d'entrants et moins de pesticides. Il y a trop à manger. On jette tous les jours. Partout. C'est une absurdité. Et on dit que notre planète va mal. C'est faux. C'est la même chose pour tout.

Aujourd'hui, il y a encore des chiffres qui sont débiles, ce sont les vêtements. Le nombre de gens qui achètent des choses qui ne portent jamais. C'est incroyable. J'achète un tee-shirt et je ne le porte pas. Je n'accuse personne. Moi aussi je tombe dans ces erreurs-là. C'est de la folie. C'est ça les ODD : production et consommation durable. Dans tout. Pour le 1, le 2, le 3. L'éducation, ce qui est évidemment d'actualité. L'ODD 4. Je pense que Cap Conseil est très conscient de ça. Pour nous ce n'est même pas qu'il y a des avantages et inconvénients. Il n'y a que des avantages. Il n'y a que des avantages à travailler sur les ODD, à réfléchir derrière chaque ODD, derrière chaque cible, il y a une question qui n'est pas que dans une logique des pays pauvres. Nous les pays riches, on peut se poser mille questions par rapport aux ODD. En se disant qu'on est trop loin. On doit vraiment se poser des questions. Des fois on pense qu'on est pas concernés par certaines cibles alors qu'on est au cœur du problème. Ici en Belgique et en Wallonie en particulier. Pour moi il n'y a que des avantages de s'intéresser aux ODD

Odile :

Pour toutes les entreprises, pour vous il n'y a que des avantages ?

Serge :

Oui. Et ce n'est pas une croyance. Ça pourrait passer comme une croyance parce que on va dire comment tu alimentes, comment tu objectives ça. Et le problème d'aujourd'hui c'est objectiver, c'est le court terme et la rentabilité. Les entreprises vont dire « oui mais c'est un coût. Je vais sortir de la compétition par rapport à certains. C'est vrai à court terme. Et le problème c'est que tout le monde est à court terme. Le terme développement durable, on parle de durabilité justement. Les gens se rendent compte de plus en plus aujourd'hui, c'est que à défaut de prendre une décision par rapport à ça et de se positionner par rapport à ça. Je pense que ceux qui le font, quel que soit leur métier. Ils ont réellement une longueur d'avance sur leurs concurrents. Ça c'est clair. Ceux qui ont une facture énergétique amoindrie aujourd'hui, ceux qui sont sur du renouvelable. Ils le voient, ils paient moins. Je regarde même en tant que particulier. J'avais négocié un contrat fixe sur du renouvelable, j'ai vu aucune correction de ma facture électrique. Quand j'entends tout le monde a du payer 400/500/600€. Ces personnes ont coché « flexible et négociable » mais ils n'ont pas coché « renouvelable ». Donc forcément le gaz décolle, le pétrole décolle. Donc je pense que ceux qui ont eu l'intelligence d'aller sur du durable, dans leur mode de fonctionnement de production et de consommation, de business model. Ce seront des opportunités aujourd'hui.

Une grosse entreprise, comme Belfinor, qui ont des patrimoines immobiliers. S'ils sont en zone inondable. Avec le changement climatique, s'ils n'ont pas isolé les bâtiments. Pas seulement pour le froid, pour la chaleur. Les canicules. Être en ville, avec des bâtiments qui sont exposés à 100%. Ils doivent faire tourner des nouveaux systèmes de refroidissement. Ceux qui ont investi là-dedans sont mieux positionnés que les autres. Ça c'est une évidence. Alors c'est court, moyen, long terme. On va voir ce que l'histoire va nous dire. Je pense que petit à petit, ceux qui ont investi là-dedans, c'est une opportunité, ils auront des actifs et ils seront mieux valorisés. Et puis il y a une réglementation qui arrive donc je pense qu'ils vont être obligés. Je pense qu'il n'y a que des avantages à s'inscrire dans cette logique-là. Même en termes d'opportunités, de business. Ça m'a l'air une évidence. Maintenant si les gens tardent à le faire, c'est qu'ils sont sur une logique de court terme. Mais là on questionne tout le modèle. Le modèle économique, le modèle financier à court terme. Là je peux m'insurger. Et dans les cours de macroéconomie que vous avez en bachelier, on n'a pas encore inscrit dans les modèles macroéconomiques qu'il y avait la croissance continue à un moment donné, elle se base sur une planète finie. Donc à un moment donné, ça va s'arrêter. Ce n'est pas possible. Ça je pense qu'il y a des croyances et des idéologies qui persistent.

Odile :

Au sein de votre entreprise, que sont les moyens dont vous disposez pour atteindre ces objectifs, et peut-être aussi dans les entreprises que vous avez aidées, si vous avez des exemples ?

Serge :

Comment s'inscrire dans les objectifs ? De un c'est que nos services soient liés aux objectifs. Je pense que dans tous les services qu'on va donner, on travaille avec des objectifs de développement durable avec nos clients. Il y a ce qu'on appelle un SDG Assessment. Un diagnostic par rapport à ça. Je crois que c'est très important. Et les situer par rapport à ça. Au-delà d'un réel washing. En prenant quelques petits logos en disant « tient, on contribue au 2, au 4 et au 6 ». Non, on rentre dans une analyse avec des impacts positifs et négatifs. Donc ça, c'est la première chose. Et dans le fonctionnement de Cap, je pense que là où on peut travailler plus, nous c'est les chaînes d'approvisionnement. Notamment les ordinateurs qu'on achète, les quelques matériaux informatiques qu'on achète. Les voitures. Mobilité douce en tant que consultant. Aller en train chez nos clients ou en vélo. Ce n'est pas toujours évident quand on a une chemise et une cravate. Ce n'est pas toujours facile de se dire qu'on va dans un comité de direction donc on se demande si on prend notre voiture ou si on arrive transpirant à vélo. Je crois aussi que la juste rémunération des collaborateurs est très importante. Et nous sommes aussi très sensibles à l'éducation. C'est qu'on a la chance de travailler là-dedans. D'avoir pratiquer beaucoup de méthodologies. On ne refuse jamais. On essaye de rencontrer des étudiants comme vous quand c'est possible. On a donné beaucoup de cours à gauche à droite, dans beaucoup d'universités, des business schools à chaque fois qu'on nous l'a demandé. Mon associée a encore fait tout un cursus en partenariat avec la LSM et une autre école. Même dans le cadre professionnel, on donne des cours à nos clients. On est très spécialisés sur le reporting non financier. Le global reporting, on est un peu accrédités là-dessus. Donc, que ce soit pour les étudiants ou pour le monde professionnel. Parce qu'on pense que ça va passer par là. Informer et former, montrer qu'il y a des modèles. La recette, comment ça marche. On est d'accord et quelle est la première étape ?

On s'est formé à beaucoup de choses. Le bilan carbone. Les analyses du cycle de vie. Les audits sociaux. Le développement durable a tellement de défis. Tellement de défis qu'il n'y a pas de solution clé sur porte. C'est ce que je dis toujours à un client. Si c'était facile, ça se saurait. Et il y a des défis et des choses à inventer. Donc il faut être d'accord de se mettre dans une situation, une logique apprenante. Et si on apprend ensemble, c'est plus gai que de contester, de grincer parce que ça va être différent. Donc voilà, il faut travailler sur ce qui est souvent « résistance au changement », innovation et créativité. Et ça, ça passe par l'information. Voir les nouveaux modèles, voir comment ça marche. Par exemple, comment avoir une meilleure efficacité énergétique, les chaînes d'approvisionnement, logique de consolidation de comptes, de comptabilité.

Il y a une fille qui a fait un travail sur la comptabilité de care. Elle a essayé d'intégrer dans la comptabilité les externalités environnementales et sociales. Il y a un modèle qui existe depuis un certain temps. Des jeunes qui travaillent là-dessus, je trouve ça extraordinaire. Ça fait un petit temps que je me dis qu'il faut avancer. L'outil comptable est un outil obligatoire pour toutes les entreprises. Donc c'est une bonne porte d'entrée pour expliquer aux entreprises que si on commence à mettre les incidences environnementales en dette dans leur bilan. Elles ne seraient plus en profitabilité, elles seraient en dette. Cette fille a gagné un prix par FGF (Fondation pour les générations futures). Elle remet au bout du jour une vieille idée. En disant que c'est important. D'autant plus qu'aujourd'hui, dans le monde financier comptable, il y a des directives qui sont entrées en ligne de compte. Il y a la taxonomie européenne qui est entrée en vigueur depuis début 2022. Qui oblige les investisseurs (les banquiers et les fonds d'investissement) à qualifier leurs investissements, selon qu'ils soient plus ou moins verts. Avec

une définition très correcte de ce que c'est. Pas du marketing. Par exemples, énergie verte veut dire pas de fossile. C'est des révolutions dans le monde financier. Le monde de la comptabilité est aussi challengé. C'est assez discret parce que le monde financier est assez opaque. C'est une révolution dans le monde des auditeurs, des big four, du monde financier. Ce qu'on appelle les notations ESG, qui obligent aujourd'hui tous les acteurs financiers et les assureurs, de qualifier leur portefeuille d'investissement selon une grille de critères. En se demandant si on est un gros pollueur ou si on est quelqu'un qui travaille sur l'environnement. Et la taxonomie va aussi travailler sur le volet social. Donc est-ce que je travaille avec des esclaves au Bangladesh ? Ou est-ce que je travaille correctement avec des travailleurs que je rémunère correctement ? tout ça est en train de se mettre en place. Mais par le bâton, on y est arrivés par le bâton. La directive européenne est une obligation. On commence par les plus gros. Les PME vont se faire contaminer parce qu'elles-mêmes dépendent de grosses boîtes. Elles sont les fournisseurs de grosses entreprises. Elles empruntent de l'argent aux banques et elles doivent leur rendre des comptes aussi.

Voilà la porte d'entrée des ODD. Pour moi, les ODD c'est un agenda international. C'est un cadre international. Il faut arrêter de se dire que le développement c'est bien en théorie mais qu'en pratique on ne voit pas bien ce que c'est. Non. Il y a 17 objectifs. 169 cibles. Soit vous y contribuez, soit vous êtes contre-productifs. C'est assez simple. La seule chose sur laquelle on peut discuter c'est qu'ils sont formulés mais ce sont quand même des choses pour l'Afrique, ça ce n'est pas pour nous. Là, on peut peut-être avoir une réinterprétation : « Vous savez, chez nous il y a aussi des pauvres, chez nous aussi il y a des gens qui ont faim ». On peut avoir une lecture adaptée de ces ODD pour la réalité occidentale. Donc c'est utile de le faire.

Odile :

Est-ce que vous utilisez des outils préconçus au sein de votre entreprise, ou vous avez vos propres outils pour aider les entreprises ?

Serge :

C'est un peu notre métier donc nous on a développés nos propres outils. On a développé un outil d'évaluation qu'on appelle « SDG Assessment ». Ce qui permet de confronter le rythme d'une organisation, n'importe quelle organisation par rapport aux ODD. Et de voir un peu s'ils sont contributifs positifs ou négatifs. On n'a quand même pas inventé l'eau chaude. Toutes les méthodologies se ressemblent. Moi qui cotoye un peu tous les outils d'assessment, disponibles, en ligne, gratuitement, payant, un beau layout, un excel amélioré, plateforme internet avec des beaux diagrammes ... Et finalement, tous la même chose. Je pense que l'important c'est dans le sérieux [...]. Et d'accepter un résultat qui est aussi négatif. Il faut accepter des moins lors d'un assessment. Parce que souvent les entreprises, elles sont toujours en train d'argumenter qu'elles font tout bien. C'est le problème d'aujourd'hui. Elles veulent toujours se montrer sous leur meilleur angle. Et je crois qu'aujourd'hui, on doit accepter de dire « Ecoutez, il y a des défis qu'on traverse ». On fabrique des fauteuils et les fauteuils c'est quand même fabriqué avec des mousses et les mousses ce sont quand même des fossiles. Par la porte ou par la fenêtre, il y a des transformations. On extrait du pétrole. Donc qu'est-ce qu'on fait avec ça ? est-ce qu'il y a un recyclage ? Est-ce qu'il y a une circularité ? Il faut accepter. Même Cap Conseil. On a quand même une empreinte carbone négative. J'ai quand même encore une voiture. J'ai une vieille voiture. Elle a douze ans. C'est un diesel. Je me dis que l'année prochaine je ne peux plus rouler avec. Est-ce que c'est mieux de la changer ? De prendre une électrique ? De garder mon ancienne ? C'est une question que j'ai tous les jours. Mais ma conclusion c'est que de garder une vieille bagnole, c'est quand même mieux que d'en racheter une nouvelles tous les 4 ans. Mais le modèle fiscal belge autorise et est intéressant pour tous ceux qui ont de l'argent d'acheter une nouvelle voiture tous les 4 ans. Et les gens disent que les voitures, tous les 4 ans,

elles sont meilleures. Qu'elles ont une meilleure empreinte carbone. Mais elle est de plus en plus grosse la voiture. J'avais une deux chevaux, maintenant j'ai une 4x4. J'ai 50ans, donc si mes copains veulent que je sois bien, j'ai une 4x4 quand même quoi. J'ai toujours une petite golf. Elle commence à être un peu vieillotte mais bon. Ça c'est aussi la cohérence interne et comment on avance par rapport à ça. Donc oui, peut-être que j'achèterai une voiture électrique ou un vélo électrique.

Odile :

Je ne sais pas si vous connaissez le SDG Action Manager ?

Serge :

Tout à fait. Oui je connais.

Odile :

Comment vous le connaissez et comment vous le qualifieriez ?

Serge :

Alors, B Corp en Belgique. Il y a 7 ans, 8 ans, avant le buzz d'aujourd'hui. FGF nous avait dit « tiens, on est approché par B Lab Europe ». Et ils voulaient étendre B Corp dans différents pays européens en reprenant le modèle américain. Parce que c'est un modèle américain. Et ils nous ont demandé : « Est-ce que Cap, nous n'avez pas envie d'être les cobayes, essayer l'outil, et éventuellement, être les animateurs sur le réseau en Belgique ». On a essayé l'outil, on leur a fait notre assessment, puis on leur a dit les points faibles et les points forts de l'assessment. Voilà le côté un peu trop américain. Le truc qui ne fit pas trop avec le schéma européen. Mais les animateurs non. Parce que ce n'est pas notre rôle. Dans une boîte de conseil, on n'est pas des animateurs. Il faut demander ça à The Shift. Donc c'est The Shift qui est maintenant l'animateur du réseau maintenant. Le SDG Action Manager est arrivé après. Après l'assessment B Corp. Donc c'est utile de faire parler un assessment B Corp avec les ODD. Parce que c'est un bon outil. Moi je dis que tous les outils sont bons. Du moment qu'on fasse quelque chose. Et le diagnostic ce qu'avoir l'honnêteté de recevoir un bulletin qui dit si on est bon ou moins bon. Et le fait que l'assessment B Corp se soit intelligemment comparé à l'agenda international, c'est trop bien. Dans le jargon, aujourd'hui, d'un travail sur une démarche en développement durable en général dans les entreprises, c'est ce qu'on appelle l'approche inside out ou outside in. Quand on a démarré Cap, beaucoup de gens faisaient une logique d'amélioration continue en interne. En disant c'est l'approche inside out. C'est-à-dire qu'on va voir quels sont les points importants pour nous. C'est quoi les points pertinents pour moi en termes de du développement durable. Si je fais de l'acier, j'ai probablement une empreinte environnementale très forte parce que je fais des tonnes d'acier donc j'émetts beaucoup de CO2. Mais les conditions de travail (santé, sécurité) dans les aciéries, c'est important aussi. Si je suis boulanger, c'est peut-être l'approvisionnement en termes de blé, l'agriculture durable, la santé pour le consommateur. Chacun a un peu des points. Et ça, c'est ce qu'on appelle une approche inside out. Mais alors là, les organisations peuvent décider de s'améliorer petit à petit, très lentement, ou plus rapidement si je suis plus ou moins conscient. L'approche outside in, c'est un agenda international qui dit qu'en 2030, il y a des objectifs à atteindre en social, en environnement. Et on va dans le mur si on ne le fait pas. C'est toute la question climatique qui est mise dans les ODD. Mais la question de la faim dans le monde, de la santé dans le monde, l'éducation, l'égalité, des genres, ... Il y a quand même 50% de femmes sur terre. Comment ça se fait qu'elles ne soient pas plus nombreuses dans les conseils d'administration, parmi les cadres, etc. Donc là c'est une approche internationale, 180 nations. Si on veut aller vers un développement durable, il faut que les gens aient à manger, ne soient plus pauvres, aient une éducation, aient

une santé. Et après, on parlera aussi d'efficacité énergétique, de climat, de biodiversité, de pollution dans les eaux, etc. Ça c'est l'approche où on donne un cadre international. Soit les gens s'inscrivent dans ça, soit pas. Et votre petite démarche d'amélioration continue en interne, c'est soit vous l'accélérez parce que quelque part, le cadre il est là. Donc souvent, nous on combine les deux. On dit que c'est bien d'avoir une approche inside out. Parce que ce permet de parler avec les mots de l'entreprise de son métier. En disant c'est quoi le développement durable et ce qui est important pour vous. Mais de se référer à un cadre international comme les ODD. En disant qu'il ne faut pas trop trainer car là il y a un agenda. Et même si vous faites votre processus d'amélioration continue, il faut aller vers l'agenda. A un moment donné, il faut avancer.

Donc le SDG Action Manager, va quelque part combiner les deux. Je vais faire un assessment interne en disant « comment je suis bon ou mauvais en interne ». Et puis je regarde comment je me compare aux ODD. Et donc je vous ai fait une prélecture en vous disant, si vous êtes actifs dans tel secteur, tel ODD et telles cibles seront plus pertinentes. Donc ils font quelque part, la matérialité. Ils réfléchissent par défaut ce qui est pertinent pour une entreprise si on est une grosse ou une petite entreprise et si on est actif dans tel ou tel secteur. C'est bien mais c'est parfois dangereux de faire ça. Parce que parfois, on passe à côté. Une entreprise n'est pas une autre. Ça mâche le travail pour les entreprises. Ils ont quelque part un travail prémâché. On leur dit quelles cibles seraient pertinentes pour eux.

Maintenant quand on se trompe, c'est un peu dommage. Mais je suis dans la politique de faire quelque chose. Et si on leur dit : « ça, ça ça et ça c'est important », et que les entreprises font déjà quelque chose là-dessus, après c'est un détail de voir si on a oublié 3 cibles.

L'avantage de B Corp, et du SDG Action Manager, c'est que ça offre un benchmark. La base de données se nourrit donc on peut se comparer aux autres. Ce que je trouve dangereux dans ce benchmark, c'est que c'est un benchmark privé. Qui n'est pas détenu par les pouvoirs publics. Donc on a la logique du data privacy, qui appartiennent à des gens privés. Même s'ils sont en associations sans but lucratif, quand on leur demande une facture, ils ne sont pas les derniers à facturer bonbon. Donc c'est du non lucratif mais très lucratif. Là on joue un peu avec les mots. Et le gros avantage de B Corp et de l'assessment, c'est que ça crée une communauté. C'est un membership. Donc quand on est B Corp, on se connaît. On reçoit sa petite médaille, ce que les entreprises adorent. J'ai fait mon assessment donc je fais partie du club des [?]. « Je suis mieux que les autres quelque part ». Donc c'est un peu condescendant par rapport aux autres. Mais ça a aussi une logique vertueuse de mettre les gens ensemble et de travailler sur des solutions. Ils se sont tous cassés les dents. Et comme avoir déjà 80 sur 200, dans l'assessment classique, par seulement sur le SDGAM. 80/200, ça veut dire 8/20. Avoir 8/20, c'est déjà un challenge. C'est intelligent en marketing de la part de B Corp d'avoir fait ça. En ayant 8/20 on est bon, mais on sait qu'on a encore beaucoup de travail à faire. Mais tous les autres qui essayent, ils terminent avec 5/20 la première fois. Donc c'est quelque chose qui est difficile. Ce n'est pas quelque chose qui est donné. Ce n'est pas un certificat qui est distribué comme ça. Il est challengeant. Donc je trouve ça intéressant. Maintenant, il y a un engouement pour ça aujourd'hui. Tant mieux. Je pense qu'il faut attendre 1 an, 1 an et demi pour avoir son assessment B Corp. Tellement ils sont débordés par leur succès chez B Corp.

Nous-mêmes, on est en train de se faire accréditer B Corp. Pourquoi ? Parce qu'on l'avait fait il y a 7-8ans. Puis on s'est dit qu'aujourd'hui, on se doit d'avoir notre B Corp. Mais c'est facile chez Cap, on est peu, on est une petite structure, on est AGILE. On conseille nos clients pour faire ça, donc forcément qu'on est dedans. Mais ce sont parfois les cordonniers les plus mal chaussés. Ça nous oblige à formaliser un certain nombre de choses. Donc c'est bien aussi. Je dirais que s'il y avait un outil de ce type-là chez les pouvoirs publics, je pense que j'aurais choisi celui des pouvoirs publics plutôt qu'un outil privé américain. Avec une base de données US quelque part. Parce qu'on est européens, on a une logique quand même plus réglementaire

aussi. Si l'Europe avait mis en place quelque chose comme ça. Si j'avais pu choisir entre les deux, j'aurais choisi un modèle réglementaire européen. Mais ça c'est mon point de vue plus personnel.

Voilà, je ne sais pas si j'ai répondu à vos questions.

Odile :

Oui, c'était très intéressant. Merci beaucoup. Je sais que votre temps est précieux donc je ne vais pas vous retenir plus longtemps.

Serge :

Je vous encourage à voir avec d'autres entreprises directement. J'ai toujours du mal de parler au nom de nos clients car ils nous demandent de la confidentialité. On accompagne des clients sur le B Corp, on accompagne des clients sur le due diligence, sur plein de choses. Mais je préfère que vous les contactiez vous-même. Via The Shift ou autre. Essayer de trouver les clients qui sont inscrits dans cette démarche et qui vous parleront de leur expérience

Ce qu'il faut savoir d'un point de vue un peu critique, c'est que quand on a choisi un modèle. Demain je serai encore amené à orienter un comité de direction sur le choix d'un outil d'assessment. Est-ce que je prends ISO26000 ? C'est un secteur hospitalier. Ou je me base sur B Corp ? Mais ceux qui ont choisi cet assessment là ou ce label-là, ils vont le défendre. Parce qu'ils ont fait le choix. Ils ont investi là-dedans. Donc si vous questionnez tous des gens qui sont B Corp, ils vont tous vous dire que c'est génial. Donc moi je vous invite de trouver des gens qui n'iraient pas dans B Corp. Et savoir pourquoi. Autant des gens qui ne sont pas dans le système que de gens qui sont dans le système. Pour avoir une analyse critique sur le système. Et le SDG Action Manager est une récupération un peu marketing de B Corp sur le ODD. Les ODD c'est quelque chose d'étatique. On est sur un cadre international qui s'applique à toutes les organisations. Il n'y a pas que le SDG Action Manager comme outil. Il y a énormément de gens qui travaillent sur les ODD sans être dans B Corp. C'est important de garder ça à l'esprit. Même si cet outil est bien fait, bien marketé et bien positionné. Il y a plein d'autres choses qui ne sont pas communiquées. Et qui permettent aux entreprises de se positionner sur ces questions.

Odile :

Oui, j'avais déjà trouvé d'autres outils comme le SDG Compass, le SDG Baromètre.

Serge :

Oui, le SDG Compass, on est déjà plus dans la vague. C'est plus les Nations Unies. C'est une méthodologie. Dans les outils, finalement, tout le monde se regarde un peu en chien de faïence. On regarde qui fait quoi. Et selon qui est plus ou moins marketé, ils finissent par tous se parler les outils. On est copains avec certains outils. On est compatible. On compare nos ADN. « Ça tombe bien, le GRI est ami avec B Corp, ami aussi avec la Taxonomie, ami aussi avec ISO26000, ami avec le nouveau modèle de AFNORTH, ami avec les allemands ». Donc finalement, tout le monde réinvente une recette. Et finalement, les fondements sont les mêmes. L'essentiel, je dis toujours, c'est de faire quelque chose. Ce n'est pas tellement l'outil. C'est de s'y mettre.

7.3.3. Eloy - Lounis Azibi – 20 juin 2022

Odile

Est-ce que vous pouvez vous présenter et expliquer votre rôle au sein de votre entreprise ?

Lounis

Oui. Donc voilà, moi Lounis Azibi. C'est Je suis ici dans le groupe Eloy depuis deux ans. En fait, j'ai une double casquette, mais celle qui vous intéresse aujourd'hui, c'est responsable pour tout ce qui est transition écologique et développement durable au sein du groupe. On a deux secteurs d'activité principaux chez nous, qui sont la construction qui s'étend depuis la déconstruction jusqu'à l'assainissement et la construction de nouveaux bâtiments. Et la deuxième entité qui est là, vraiment, pour tout ce qui est station d'épuration et traitement des eaux. On essaie de pousser le développement durable au sein de ces activités.

Odile

OK. Et du coup, est ce que la mission de votre entreprise répond ODD par nature ? Ou est-ce que c'est vous qui avez mis en place des actions pour les respecter ?

Lounis

Je pense qu'il y a justement ces deux branches pour ce qui concerne le traitement des eaux. Je crois que par nature, ça, ça répond en tout cas clairement à la problématique de l'eau, ça, c'est certain. Et donc c'était assez facile. D'ailleurs, même quand on a fait un assessment, c'est par rapport à ces OOD là de voir comment on contribue favorablement à l'objectif. Par contre, effectivement, la partie construction a à priori peut être plus de désavantages vis à vis de ses objectifs. Et donc on essaie justement de travailler à diminuer ces inconvénients, ces impacts négatifs.

Odile

Et quelles ont été vos motivations justement pour vous engager en faveur des objectifs de développement durable ?

Lounis

Je pense que la première motivation, c'était vraiment une notion de responsabilité. La direction chez nous, au plus haut niveau, est extrêmement sensibilisé, en tout cas à la thématique du durable. Et donc voilà, on s'est dit il y a vraiment cette notion de responsabilité de dire on est là pour faire du business, certainement, mais autant faire un impact le plus positif possible sur la planète et l'humain. Et puis je pense que par rapport aux ODD, spécifiquement parce que c'est un cadre mondial qui est sur le devant de la scène et donc plutôt que de réinventer la roue. On essaie de suivre le train en marche.

Odile

Et du coup, comment vous vous êtes renseignés sur ces objectifs de développement durable ?

Lounis

Pour nous, c'est assez récent. Si je rebobine un petit peu. La société, au niveau direction, est toujours sensibilisée depuis déjà pas mal de l'année. En fait, c'est d'ailleurs ce qui les a poussés, il y a peut-être une vingtaine d'années à commencer du traitement de l'eau. Et on a pas mal des initiatives qui sont faites au cours des ans, mais de manière un petit peu ad hoc. On a ouvert un centre de recyclage pour nos déchets parce qu'on s'est rendu compte qu'on en générait de trop.

On a fait plusieurs choses aussi par rapport au social, nos équipes, etc. Mais ça n'a jamais vraiment été une pensée structurée ou une approche structurée. Et donc cette approche structurée, elle est apparue il y a un peu moins de deux ans. Mais c'est une des raisons pour laquelle, entre autres, en entrant dans la boîte, on m'a mis là-dessus. Avec vraiment la volonté de se structurer en tant que groupe, on a maintenant 500 personnes. Il faut qu'on avance de manière cadrée et en accélérant aussi la transition. Du coup, j'ai oublié la question qu'est ce qui a fait ? Comment est-ce que vous avez commencé ?

Odile

C'était comment vous vous êtes renseigné sur les ODD ?

Lounis

Je pense que quand on a commencé la démarche, on ne parlait pas du tout d'ODD en interne. Et c'est plutôt des sensibilités personnelles. On se dit tiens, il y a des objectifs de développement durable et autres. On savait qu'on voulait, comme je disais, cadrer cette démarche de développement durable. Et par le plus grand des hasards, on a répondu à ce moment-là à un appel à candidature de la Région wallonne pour aider les entreprises à développer leur feuille de route durable en lien avec les ODD. Le timing pour nous était parfait. L'idée de base était "on veut une feuille de route de développement durable". Les ODD étaient l'outil idéal pour cadrer le tout et finalement s'intégrer aussi dans la démarche mondiale.

Odile

Et du coup, pour le moment, vous en êtes dans votre processus d'intégration des ODD?

Speaker 1

On a la feuille de route qui est faite. On est au stade où les différents projets sont identifiés. Ils doivent être juste validés en termes de budget, de timing, etc. Mais en fait, c'était une démarche en cinq étapes. On est partis du SDG Assessment. La manière dont on a regardé les choses, c'est avec nos deux business séparément. Quand on regardait l'impact de notre groupe, est-ce qu'il est positif ou négatif sur tel ou tel ODD ? Parfois, on avait des réponses complètement opposées. Le business du traitement de l'eau, forcément, on va avoir un fort impact positif. Par contre, quelque part, notre construction qui utilise pas mal d'eau, l'impact est négatif. Et donc si on faisait la somme des deux, rien ne ressortait vraiment.

Odile

Et du coup, quels sont les avantages justement de votre investissement au sein des ODD que vous faites depuis deux ans ?

Lounis

Je pense qu'il y en a plusieurs des avantages. Le premier, c'est de cadrer la démarche. Encore une fois, c'est quelque chose qui est fort général, mais on peut se l'approprier en tant qu'entreprise ou en tant que gouvernement. Peu importe que c'est assez fort. Mais la démarche est là. Je dirais donc ça, c'est très bien parce qu'on s'intègre dans une démarche existante. Et je crois que c'est qu'en termes de visibilité, de communication. C'est vraiment sur l'avant plan. Pour l'instant, tous les événements ou presque qui se passent d'un point de vue business, chambres de commerce ou autres, on met en avant les ODD. C'est pour vraiment un outil de communication commun, un langage commun. Ça, c'est intéressant de s'engager là-dedans.

Odile

Je suppose qu'il y a aussi des inconvénients de votre investissement là-dedans?

Lounis

Oui mais après moi je suis convaincu de la démarche. Mais je pense que dans les inconvénients, peut être que c'est vraiment une démarche qui est fort large. Et donc quand on a commencé à s'engager là-dedans avec d'autres collaborateurs ou des managers ou autres, parfois il y a un petit peu de mal à s'y retrouver en disant on répond à des questions pour savoir si on va résoudre la faim dans le monde. Mettons les pieds sur terre est. On est 500 personnes. Et donc c'est vrai qu'il fallait arriver à raccrocher les wagons. C'est une démarche qui existe, qui est cadrée mais qui est suffisamment large pour que chacun s'y retrouve. Et au final, on va devoir nous en tant qu'entreprise cibler ce qui nous intéresse dans la démarche.

Odile

Et il y a des ODD sur lesquels vous vous penchez davantage ?

Lounis

Oui, oui, oui, on en a identifié huit, qui sont principalement liés à la construction et au traitement de l'eau. Donc c'est assez standard. Je peux même vous les citer, mais je recherche.

Odile

Pas de soucis, c'est sûrement sur votre site interne. Mais 8 ODD c'est quand même conséquent par rapport aux 17. Il y a beaucoup d'entreprises qui s'engagent dans un, deux, trois mais huit, c'est quand même pas mal.

Lounis

Après, je pense que c'est une démarche de toute façon qui va être un peu itérative et donc au fur et à mesure qu'on va avancer nous dans notre démarche, on va, on va un peu cibler. Je crois que le fait qu'on est vraiment sur deux métiers quelque part, qui sont complémentaires mais qui sont aussi fort différents. Ça a été difficile. Par exemple si on avait que la branche construction, on n'aurait sûrement pas mis le traitement de l'eau ou l'assainissement de l'eau. J'ai oublié le terme exact. Par contre, le fait d'avoir cette branche du business, il voulait pas forcément le laisser à côté de côté. Donc c'est vrai qu'on s'est retrouvé comme ça avec huit. En fait, on s'est rendu compte aussi dans nos métiers que l'aspect social était fort important. Et donc que ce soit le bien être de personnes, la sécurité forcément sur chantier, la santé, le bien être aussi, parce que ce sont des métiers physiques, mais aussi tout ce qui est éducation, éducation de qualité. On s'est rendu compte qu'on a quand même pas mal de profils qui sont même parfois non qualifiés du tout. Mais qu'on va se former nous. Il y a des plans de formation, de carrières, ce genre de choses. Donc on fait ressortir déjà ces deux-là. Et puis forcément tous ceux qui ont touché au climat, à l'environnement, à l'impact de notre métier. On a des usines de production, notamment pour ces cuves à eau. Ça fait qu'on va retrouver des ODD plutôt liés à tout ce qui est industrialisation. En tout cas, ça ne veut pas dire qu'on va les pousser tous à fond. Mais en tout cas on s'est rendu compte que sur les 17, c'est vraiment ces huit-là qui ressortaient sur lequel on a un impact soit positif, soit négatif, même fort.

Odile

Est ce qu'il y a déjà des actions concrètes au sein de votre entreprise pour justement s'améliorer dans ces ODD ?

Lounis

Ben oui, donc clairement on part pas de zéro. Je pense qu'on est comme tout le monde. En fait, on s'est rendu compte en faisant l'exercice que ça amenait de la visibilité à tout ce qui était déjà en place. Je pense notamment du côté social. Voilà, on est ici dans la société. On a mis pas mal de choses en place. En plus de ce qui est déjà demandé, il n'y a pas de législation. Donc ça, c'est pas mal. Et puis, on a pas mal de plans d'actions aussi qui étaient soit déjà identifiés avant qu'on se lance dans l'exercice. Je dis bien, on n'a pas attendu la démarche pour le faire, c'est certain. Maintenant, on va démarcher dans une certaine cohérence, une certaine visibilité. Mais il y a pas mal de projets qui étaient déjà soit dans le pipeline, soit en cours, et on en a également listé de nouveaux. Donc à l'époque. Pour faire simple, tout ce qui était lié aux RH de manière large ou sociale était plus ou moins identifié. Tout ce qui est lié au business en tant que tel aussi. Par contre, tout ce qui est lié à la planète un petit peu moins. Donc là, on a vraiment pu structurer, je dirais tous nos plans. Je prends un exemple, mais tout simplement le fait de se dire que construire c'est artificialiser les sols. Et donc qu'est-ce qu'on fait nous pour que demain, dans notre portefeuille de projets, on diminue la quantité de nos projets sur des sols vierges ? Donc voilà pour essayer de prendre ce tournant. Mais maintenant, on sait que c'est des ambitions à cinq ans. On a fixé l'objectif pour commencer à faire un certain shift dans nos projets, tout simplement.

Odile

Et quels sont justement les moyens que vous déployez au sein de votre entreprise, qu'il soit humain, financier ?

Lounis

C'est une bonne question. Je pense que la première c'était de s'organiser en interne pour avoir une vraie implication de l'entreprise. Mais pas juste deux personnes responsables de la démarche. Donc ce qu'on a fait, c'est s'assurer en tout premier lieu qu'on avait un sponsor au niveau direction générale. Et qu'on impliquait, en tout cas dans un premier temps, le middle management. Donc ça, c'était entre guillemets, une des clés du succès. Je pense en tout cas que ça aurait été un obstacle possible si on ne l'avait pas fait. Donc on a créé un comité de pilotage pour tout ça. Donc qui revoit en cours de route l'avancée sur les différents projets et qui libère aussi les ressources quand c'est nécessaire. Et voilà, on a des plans annuels. On s'est fixé clairement dans cette feuille de route des objectifs à cinq ans. Et chaque année, on avait un budget ou on revoit et on décide des ressources humaines ou financières.

Odile

Donc du coup, vous parlez notamment de la feuille de route. C'est ce processus là que vous avez mis en place pour implémenter les ODD ou vous avez fait appel à d'autres choses ?

Lounis

Non, c'est ça. Donc pour arriver à cette feuille de route il y avait cinq étapes. La première, on se posait des questions au regard des 17 ODD, quel est notre impact actuel, positif ou négatif sur chacun d'entre eux ? Donc on est vraiment passé dans le l'outil SDG Assessment là où il y a 175 questions. La deuxième étape était de se demander en tant qu'entreprise, quels sont nos enjeux critiques à court terme et long terme. Pour essayer un petit peu finalement de croiser cette vision ODD et cette vision vraiment business. On a vraiment essayer de faire ressortir les huit ODD vraiment principaux pour nous. La troisième étape était de les confronter aux parties prenantes internes et externes et donc finalement faire cette matrice de matérialité. On s'est demandé si ce qui était important pour nous l'était aussi pour les autres. Une fois qu'on a réussi à cibler les cibles au sein de ces ODD qui nous intéressaient et sur lesquels on avait un impact.

On s'est fixé des KPI avec des ambitions. Et puis derrière la feuille de route pour arriver à se dire ok, comment est-ce qu'on va les concrétiser finalement ces ambitions ? Donc c'est un petit peu la démarche qu'on a suivi tout ça. Maintenant, c'est vrai que pour être honnête ici, sur notre feuille de route, on l'a axée sur trois piliers : people, planet, profit. En dessous desquels on va retrouver des KPI. On va retrouver notre programme sur les cinq prochaines années qu'on va suivre, et cetera et d'est là où on fait le lien avec les ODD. Mais au quotidien, en interne, on ne va pas forcément parler d'ODD. On va plutôt parler de notre pilier planet, notre pilier people.

Odile

OK et le SDG Assessment dont vous parler, ça a été proposé par l'Union Wallonne des entreprises, ou c'est vous qui avez fait ça sur Internet?

Lounis

Donc comme dit, on a fait toutes ces démarches de cinq étapes. Ça nous aura pris une année finalement. Mais on a fait ça en partenariat avec la Région wallonne qui avait détaché une consultante pour nous aider un peu dans la démarche. Mais pour l'instant, c'est le deuxième appel à candidatures qui a eu lieu. Je pense que les gens sont en cours d'exercice. Nous on était dans le premier appel à candidatures.

Odile

Et vous savez quelle est la personne qui vous a aidé ? C'était de quel organisme ?

Lounis

En tant que consultant ?

Odile

Oui

Lounis

Stéphanie Fellen.

Odile

Et c'était de quelle boîte ?

Lounis

Smart2Circle

Odile

Et du coup, c'est elle qui vous a proposé l'outil d'assessment?

Lounis

Non. Encore une fois, on a répondu à un appel à candidature de la région wallonne. Et c'était cadré. Donc la région wallonne a dit que toutes les sociétés ou services publics qui vont rentrer dans la démarche, qui seront sélectionnées, vont devoir suivre la même démarche.

Odile

L'outil que vous avez utilisé, vous l'avez utilisé à quel moment du processus ?

Lounis

Au tout début.

Odile

Au tout début, c'était le step one ?

Lounis

Ouais, le step zéro qui était la sensibilisation. Donc remettre les bases pour tout le monde, c'est quoi les 17 ODD, pourquoi est-ce que c'est important, pourquoi est-ce qu'on contribue etc. Donc la sensibilisation comme toute première étape. Puis directement après le SDG Assessment.

Odile

Et du coup, cet outil-là, il vous a aidé dans quelle mesure ?

Lounis

Je pense clairement à se rendre compte. Que tout était lié et que nos activités, même avec la modestie qu'il faut avoir, mais que nos activités impactaient aussi finalement l'agenda mondial. Et ça, je crois que c'est bien. Je vois beaucoup de positif là-dedans parce que, comme je le disais, la démarche existe et elle est cadrée. C'est quand même fait par l'ONU. C'est surtout dire que c'est un langage commun pour la com, pour le suivi. Et on se raccroche à ça. Si on n'était pas passé par cette étape et qu'on avait juste l'ambition de faire cette feuille de route de développement durable, on serait peut être arrivé à la même feuille de route, mais sans faire de lien avec les ODD. Je trouve qu'on serait passé à côté de quelque chose.

Odile

Et du coup, juste pour être sûr de bien comprendre l'outil, c'est la consultante qui vous l'a partagé?

Lounis

Je ne sais pas si ça vous intéresse de prendre deux minutes pour que je vous le montre?

Odile

Oui ça m'intéresse beaucoup.

Lounis

Je vais partager mon écran. Donc on avait effectivement les différentes sessions. L'idée en fait, c'est que derrière chaque ODD il y a les cibles. Je pense qu'il y en a 169 si mes souvenirs sont bons. La première étape où je dis c'était un peu laborieux. Et parfois, pour arriver à accrocher ça au quotidien, c'était pas évident. Donc l'idée du SDG Assessment, c'est de passer au travers des 169 cibles. Et de donner une cote entre -3 et +3. Je sais, c'est du subjectif. Mais pour arriver à dire est ce qu'on impacte négativement, positivement et avec quelle intensité telle ou telle cible ? Alors il faut savoir. Et vous parlez du SDG Action Manager. Sur les 169 cibles, la Région wallonne a déjà fait le tri pour se dire encore une fois, c'est un outil qui est mondial. La réalité de la Région wallonne est différente de celle du Rwanda, de celle de la Californie. Peu importe. Et donc elle a pré filtré. Sur ces 169 cibles, je pense 60 ou 62 cibles qui ont une plus grande probabilité d'impacter les sociétés en Région wallonne. Et ça se sont celles qui sont soulignées en jaune. Donc c'est un peu pour aider à l'exercice, pour dire les gars. La faim dans le monde. Il faut aussi le faire en Belgique. C'est pas ça que je veux dire, mais forcément la problématique va être différente pour des pays sud-africains que pour le nord de l'Europe. Et donc le focus a

priori pour la Région wallonne ne sera pas forcément sur ces cibles-là. Et donc tout le SDG Action Manager va se concentrer sur ces 62 cibles.

Odile

Donc. Mais du coup, l'outil que vous avez eu, ça a été développé par la personne, la consultante?

Lounis

Non non, c'est l'ONU. Mais ça, ça vient de l'ONU 169 cibles de l'ONU. On est vraiment passé au travers de toutes les cibles de 10.1 à 10.c. On a vraiment passé en tant qu'organisation au travers de chacune des cibles pour se dire nous en tant que société Eloy, est ce qu'on va contribuer positivement ou négativement à ça ? Donc voilà, ici, on s'est rendu compte que finalement il y a eu certaines cibles qu'on impactait pas du tout. D'autres pour lesquelles on avait un impact positif. Et donc l'idée, c'était de ressortir à la fin pour ses 17 ODD, ceux avec des pic en haut et en bas, ceux qui sont ressortis comme ayant le plus de lien avec notre business.

Odile

Et suite à ça vous avez eu des pistes d'amélioration ?

Lounis

C'est ça. C'était la première étape, c'était de faire un peu le bilan actuel. Donc forcément, on s'est dit l'ODD1, pas de pauvreté. Le simple fait d'être en Belgique. Donc forcément, la Belgique ayant déjà un système de sécurité sociale ayant déjà pas mal de choses en place de ce côté-là. A priori, quand on passe dans les cibles de l'ONU, on aura un meilleur score comme je lis que d'autres pays dans le monde. Donc le simple fait d'être en Belgique nous donnait déjà un bon score.

Odile

OK.

Lounis

Par contre on a mis des choses en place en plus et donc ça le tire encore plus vers le haut. Donc c'est là ou après avoir fait ce bilan-là, on s'est dit sur l'ODD un, pas de pauvreté, on a un impact fort. Mais par contre, est ce qu'on veut vraiment s'accentuer là-dessus, sachant que encore une fois, on a un socle solide en Belgique ? La réponse a été non. Pareil pour la faim etc. Par contre le quatre "éducation de qualité". Celui-là, on s'est dit bah oui on a un impact fort, on a envie de l'accentuer. Oui, ok, on le fait ressortir dans ceux sur lesquels on va se concentrer, ok. A l'inverse, si je prends le quinze par exemple, la vie terrestre, là ont un impact négatif important. Est ce qu'on a envie de se concentrer dessus pour réduire cet impact négatif ? Oui, clairement. Et donc cela aussi, on va essayer de réfléchir à comment faire de la construction qui impacte le moins possible l'artificialisation des sols, la perte de biodiversité, ce genre de choses. C'était vraiment le but de passer à travers des 169 cibles.

Odile

OK, parfait.

Lounis

Mais c'est vraiment la démarche créée par l'ONU, préconisée par l'ONU dans sa totalité. Et SDG Action Manager finalement est déjà plus concret. Ou la région wallonne a fait tout cet exercice là pour la Région wallonne. Et a vraiment essayé de ressortir des actions concrètes en

disant : les sociétés qui n'ont pas le temps ni le luxe de parcourir les 169 cibles, de faire l'exercice. Voilà, la Région wallonne a prémâché la tâche. Et le SDG Action Manager est là.

Odile

C'est ça que vous avez utilisé quoi ?

Lounis

Oui.

Odile

Ok. Et du coup, est ce que vous avez eu des propositions d'autres outils à utiliser? Vu que vous étiez dans un cadre, je suppose que les guidelines étaient là et vous avez dû respecter. Mais maintenant, est ce que vous utiliserez d'autres outils pour continuer votre assessment?

Lounis

Non. Personnellement, j'aime bien la démarche parce qu'on part de très large, oui, et on se concentre pour arriver au plus concret vers ce qui nous intéresse. Donc moi personnellement, je n'utiliserai pas autre chose. Par contre, je suis content d'avoir fait cette démarche là pour comprendre le SDG Action Manager par exemple, qui maintenant peut nous aider à mettre des actions concrètes en place ? Ben voilà ça nous donne, je pense encore une fois le socle et la vision plus large de la démarche.

Odile

OK. Mais du coup, si vous aviez pas eu ce cadre avec l'Union wallonne des entreprises, est ce que vous auriez fait appel à cet outil ou pas forcément?

Lounis

Je pense que sans son aide externe, on n'aurait sûrement pas fait. Parce que c'est assez lourd comme démarche. Ou alors on l'aurait fait, mais de manière pas cadrée du tout. Et on aurait juste ouvert le schématique des 17 ODD. On aurait dit intuitivement autour d'une table, celui-là on est bien, celui-là on est pas bien et on va choisir ce qui nous intéresse. C'était moins solide comme approche et moins défendable par la suite.

Odile

Mais c'est parce que l'outil, il existe, il est sur Internet et on peut faire l'évaluation gratuitement. Mais du coup, c'est grâce au cadre et au soutien de quelqu'un que vous l'avez utilisé?

Lounis

Oui c'est ça. Ça nous a vraiment encore une fois permis aussi de faire une vraie démarche d'entreprise. Encore une fois, c'est pas juste tout seul. On a vraiment essayé de rassembler une quinzaine de personnes aux différentes sessions.

Odile

Et du coup, est ce qu'il y avait peut-être des inconvénients à l'utilisation de cet outil ? Selon vous ?

Lounis

De celui que l'on a utilisé nous ou du SDG Action Manager ?

Odile

Mais c'est la même chose, j'ai l'impression, non ? Parce que les SDG Action Manager, c'était aussi développé par les Nations unies.

Lounis

C'est ça par contre. Juste peut être pour resituer. Donc les Nations unies ont développé toute la démarche. Le SDG assessment. C'est ce qui permet de se poser la question pour se dire ou est ce qu'on en est aujourd'hui et quel est l'impact positif ou négatif ? Et c'est vraiment une liste où on parcourt les 169 objectifs.

Odile

Ok.

Lounis

Une fois qu'on a fait cette étape, on se dit ou est ce qu'on est bon ? Ou est ce qu'on n'est pas bon ? Ou est ce qu'on a un impact positif, un impact négatif ? Et qu'on choisit les cibles sur lesquelles on veut se concentrer ? La question qui se pose ensuite, c'est qu'est-ce qu'on peut faire ? Et c'est là où la Région wallonne a développé le Action Manager. L'action Manager, il est vraiment tourné vers l'action et donc c'est après qu'on a fait le bilan. Qu'est-ce qu'on fait ? Et donc c'est là où on a vraiment le plan d'action du action manager. Qui va vraiment dire que si vous avez des usines, le plan d'action, c'est d'électrifier vos installations. L'étape d'après, c'est avec de l'énergie verte sur site. C'est vraiment tournée. Action. Donc c'est dans les étapes, le bilan et l'action.

Odile

Et vous, c'est ce que vous avez fait quoi ?

Lounis

C'est ça. On a d'abord fait le bilan avec Assessment. Et puis on s'est tourné vers l'action avec Action Manager. Le SDG action Manager, il permet aux entreprises de ne pas faire toutes les étapes qu'on a fait nous, une démarche complète et d'aller directement à l'action. Donc c'est pour accélérer la mise en mouvement des entreprises et être tournés vers l'action directement.

Odile

OK, ok, mais du coup vous vous avez entrepris des actions par rapport aux ODD que vous avez sélectionnés ?

Lounis

Oui, c'est ça. Ça nous a permis en tout cas d'avoir une clarté sur notre stratégie et notre feuille de route. Ça nous a permis de relier aussi les deux parties du business qui sont dans le traitement des eaux et la construction qui finalement avancent un petit peu avec une feuille de route séparée. Et ça permet vraiment de la consolider pour se dire qu'en tant que société, on a un impact sur les ODD de manière commune. Donc ça, c'était bien. Et comme je le dis, ça a permis de donner de la visibilité à toutes les démarches. People Planet Profit, en lien avec les ODD et aussi identifier certains aspects sur lesquels on n'avait rien. On n'avait pas de plan d'actions. Et donc là, on s'est clairement posé la question qu'est ce qu'on peut faire ? Qu'est ce qu'on doit faire ? Donc ça a complété cette feuille de route.

Odile

Et vous avez des objectifs du coup, à long terme? Vous allez vous réévaluer dans quelques années ?

Lounis

C'est une démarche assez récente. Mais on a terminé la feuille de route fin de l'année passée. Cette année-ci, une fois qu'on a la feuille de route. Pour nous, c'est important de la communiquer. Voilà, on est de 500 personnes et donc c'est d'arriver à emmener finalement tous les collaborateurs vers cette vision. On est dans cette étape là aujourd'hui.

Odile

OK.

Lounis

Et la troisième étape, c'est vraiment de faire un suivi régulier. Donc pour ça, on va construire un tableau de bord qu'on essayera de mettre au moins une fois par an à jour. Deux fois par an, je pense que ce sera la target. Dans nos objectifs, on a l'ambition de réduire de 30 % notre impact carbone sur les cinq prochaines années. On va pas attendre dans cinq ans ? Clairement, tous les ans, on va déjà regarder l'impact.

Odile

Ok, mais du coup, vous allez peut être réutiliser l'outil que vous avez utilisé l'année dernière dans quelques années ? Ou ça va être plus des KPI au sein de l'entreprise?

Lounis

Oui, je pense que ça va plus des KPI au sein de l'entreprise qui vont nous guider. Donc potentiellement, le SDG Manager, ça pourrait être une source d'inspiration. Aujourd'hui, la direction, on veut suivre. Comme je le disais, on a identifié le chemin pour y arriver, identifié la plupart des projets pour arriver là où on veut être. Je prends l'exemple du CO2, on a dit 30% dans 5 ans. Forcément, l'étape d'après, c'est de réduire encore plus. Et donc, je pense qu'à certains moments, on retournera potentiellement vers certains outils pour avoir des sources d'inspiration, pour se dire comment font les autres. Est ce qu'on est vraiment sur la bonne voie ? Peut-être pas sur le court terme. On a fait l'exercice, on est content. Maintenant, il faut qu'on déroule.

Odile

Mais c'est déjà une très bonne initiative. Franchement, félicitations !

Lounis

Merci.

Odile

Mais du coup j'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous vous avez des questions ou si vous pensez que j'aurais dit en poser d'autres.

Lounis

Ah non, pas du tout. J'imagine que si ton mémoire c'est autour du SDG Action Manager, la question c'est sûrement de se demander quelles sont les entreprises qui n'ont pas du tout faire la démarche mais utilisent l'outil comme source d'inspiration à l'action.

Odile

Vu que c'est un outil confidentiel, je n'ai pas beaucoup d'informations sur les entreprises qui l'utilisent. Du coup, j'ai interrogé des entreprises et s'ils l'utilisent, tout bénéfique. Mais après, je ne peux pas les cibler moi-même. Mais du coup, le but, c'est de voir si c'est un outil utile pour les entreprises wallones. Ou quels sont les autres outils, les autres démarches qui peuvent aider les entreprises à implémenter les ODD.

Lounis

Je trouve que l'outil est très bien fait. C'est super. Pour moi, c'est beau, c'est didactique, c'est sympa. C'est une source comme une autre. Je me mets à la place si j'étais une petite structure où on ne parle pas d'ODD et qu'on me demande de faire un truc et que je tombe sur ce site-là, c'est une belle source d'inspiration. Maintenant, je crois que c'est aussi la mise en relation en commun dans des forums de discussion, dans des séminaires de la région. Le genre de truc où on peut se familiariser vraiment avec l'outil. Je ne sais pas si il est fort utilisé.

Odile

Je sais que The Shift fait la promotion et je me dis peut être que eux ils ont plus d'informations sur l'utilisation de l'outil. Ce pourrait être intéressant. Je n'ai pas encore eu l'occasion de discuter avec eux.

Lounis

C'est bien, voilà. Et il y a beaucoup de sociétés qui se lancent dans la démarche?

Odile

Mais ça dépend, il y a des sociétés où leur business répond déjà à certains ODD. Du coup, comme vous avec l'assainissement des eaux. Mais on voit que vous voulez davantage vous impliquer et s'engager là-dedans. Et vous avez justement un comité qui s'est engagé à faire en sorte de s'améliorer. Mais j'ai discuté avec d'autres entreprises ou pour elles, ce n'est pas à l'ordre du jour et pas les moyens financiers, pas le temps. Justement, il y a un monsieur qui m'expliquait qu'il voulait boucler l'année sans devoir virer personne, mais que ça impliquait de ne pas dépenser d'argent dans les ODD.

Lounis

ça c'est vrai que c'est la réalité. Et je pense que à partir d'une certaine taille, les entreprises peuvent se permettre d'avoir des personnes dédiées à cette thématique. C'est ce que mon boss m'a dit aussi. C'est cool quand je vois tous les projets apportés avec le groupe. Pour les financer, il faut s'assurer que l'opérationnel suit. Donc c'est toujours la grosse question. Mais si on ne fait pas, on n'est pas bon. Et donc c'est pour ça qu'ici on a vraiment essayé de cibler certains ODD sur lesquels normalement, si on s'améliore, ça améliore le business. C'est vraiment à priori du win-win.

Odile

Oui, mais vous avez raison et c'est bien. C'est vraiment très chouette cette initiative de s'engager davantage. Félicitations !

Lounis

Merci. Et bon courage pour le mémoire.

Odile

Bien merci beaucoup en tout cas. Et encore merci pour votre temps et pour vos réponses. C'était très intéressant.

Lounis

Pas de soucis. Un grand merci.

Odile

Merci beaucoup. Au revoir.

7.3.4. IFDD - Anneleen Malesevic et Katherina Wallyn – 21 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter d'expliquer votre rôle au sein de votre de l'IFDD?

Katherina Wallyn :

On a un institut fédéral qui a un focus sur développement durable. Je vais directement peut être un peu aussi parler plus dans le sens de vos questions, évidemment. Donc on essaye de gérer les trucs concernant développement durable aussi bien au niveau des instituts fédéraux. Mais on fait aussi un peu, je dirais, de mes activités dans le sens de sensibilisation. Formation dans un grand groupe pour sensibiliser tous les acteurs de la société civile, aussi bien les entreprises, les ONGs, les écoles, les universités. Toute l'ensemble à participer à ces démarches vers un monde plus durable. Donc on est une petite institution, on est que 15 personnes. Nombre de temps plein, on est beaucoup moins, on n'est que onze-douze pour l'instant. On a différentes choses sur lesquelles on se concentre. C'est tout ce qui se passe au niveau international et Europe. Donc, concernant développement durable. Il y a un suivi de notre côté. Il y a tout ce qui est marché public. C'est spécifiquement les gouvernements.! Chez nous, il y a aussi une personne qui s'occupe de ça. Alors avec un focus évidemment sur des aspects ou des critères environnementaux, sociaux, éthiques. Donc on s'occupe aussi un peu d'un projet "just transition". Au cours des années, il y a certains projets qui ont un plus grand focus. Pour l'instant, c'est "just transition". Anneleen, tu peux ajouter des trucs que j'oublie ?

Anneleen Malesevic :

Oui, on travaille aussi sur SR: responsabilité sociétale des entreprises. Et aussi les droits de l'homme dans les entreprises.

Katherina Wallyn :

Tout ce qui est droit de l'homme. Anneleen a raison. Si tu regardes un peu tout ce qui est responsabilité sociétale, ça a été en plusieurs vagues comme ça. Et je pense que tout ce qui est un droit humain, un devoir de vigilance, c'est un thème qui est très fort, accentué pour l'instant parce qu'il y a aussi la législation qui va suivre.

Anneleen Malesevic :

Et un thème important dans ce domaine, c'est aussi la chaîne d'approvisionnement. Tout avec développement durable, droit de l'homme ou RS dans les chaînes d'approvisionnement. Et aussi plus high level policy sur le développement durable. Les objectifs de développement durable. Le développement des indicateurs pour mesurer l'implication des ODD.

Katherina Wallyn :

Et tout ce qui est sensibilisation, tous les tools d'information et de tools d'informations liées aux SDG. Anneleen, peut-être que tu peux expliquer un peu la brochure, le website et le SDG voice?

Anneleen Malesevic:

Euh oui.

Katherina Wallyn :

C'est que ce sont des tools qui sont mis à la disposition aussi des entreprises. On les met à disposition de tous les acteurs mais aussi pour les entreprises. Et ça peut être intéressant pour vous.

Anneleen Malesevic :

Alors oui, alors les ODD, on a un trajet de quinze ans. Cette année, le focus était sur la sensibilisation. Alors pour la Belgique, on a choisi de travailler avec des ambassadeurs des ODD. Alors des entreprises qui, en développement durable, sont dans le cœur de l'organisation. Alors ça, c'est important. Comme les entreprises peuvent faire beaucoup de projets sur développement durable. Chaque année on cherche des organisations où c'est le cas.

Katherina Wallyn :

Le projet de SDG Voice, on l'a fait entre 2016 jusqu'à l'année passée. Comme Anneleen a expliqué, le focus est très fort que eux, ils doivent avoir un projet fort lié avec les SDG dans leur core business. Et qui permet aussi aux autres en même temps de promouvoir les SDG. Anneleen a stipulé peut-être pour ton travail quelques organisations au niveau belge ou francophone. L'UWE était un des SDG Voice. Je pense aussi au Colruyt Group. Johnson, très connu en Belgique pour aussi les vaccins. Mais ils sont situés en Flandre, mais ils ont quand même une grande réputation. Technopolis à Mechelen. Et alors le porte d'Anvers. Juste pour stipuler quelques-uns qui ont été SDG voice.

Katherina Wallyn :

On a commencé d'abord à faire une brochure SDG. C'est pour tous les acteurs, les citoyens y ont aussi accès. C'est disponible en 4 langues.

Anneleen Malesevic :

La brochure SDG, c'est une traduction populaire de texte original, parce que le texte originel est très lourd, vraiment au niveau institutionnel. On a repris le texte pour être plus léger et plus facile pour comprendre.

Odile

Et vous avez déjà eu des retours d'entreprises qui ont pu utiliser justement les outils que vous leur mettez à disposition ?

Katherina Wallyn :

Oui, on est bon, les gens demandent les brochures SDG.

Anneleen Malesevic :

Je crois que chaque année, il y a eu 3000-4000 exemplaires qu'on commande.

Katherina Wallyn :

On ne sait pas dire comme ça combien vont vers les entreprises. Mais nous, on commande, comme Anneleen l'a dit, plus que 3000 par an. Ils sont distribués vers tous les acteurs et société civile. Un. Les SDG Voice, je pense que certains ont quand même fait un bon trajet et on met plein de publicité aussi sur leur site. Il y a aussi un autre tool qu'on fait en tant que service public, on fait des subventions. Et dans ce cadre là, on fait une étude de matérialité. Certaines grandes institutions, grands entreprises en Belgique sont obligées de faire du reporting plus que sur les choses financières. Ils doivent aussi faire ce qu'on appelle Non financial Information. Et pour ça, ils appliquent une méthode souvent Global Reporting Initiative. C'est une sorte de standard qui donne des guidelines. Comment reporter ? Mais alors pour bien comprendre, pour une organisation, une entreprise, quels sont les enjeux qui sont pertinents dans le cadre de leur business ? Ils font qu'on appelle une matérialité, ils vont regarder quelles sont les activités qui ont un impact très grand, important, sur l'économie, éthique, sociale, environnement. Et avec ces informations, cette analyse là, ce qui est vraiment réellement important, mais aussi avec l'avis des parties prenantes, les deux sont importants. On peut avoir une idée, ce qui est vraiment matériel, ce qui est vraiment important. Et c'est sur ces domaines là que normalement on attend que les organisations font des objectifs. Et de plus en plus ces dernières années, on met ça aussi en lien avec les SDG. Ça, c'est un peu le grand travail de matérialité. On a fait aussi dans le passé, une sorte de subvention pour aider des organisations à faire cette matérialité. en lien avec les SDG. C'est aussi un projet qu'on a fait. Je pense que La Wallonie fait actuellement aussi un projet dans ce cadre-là.

Odile :

Oui, oui, je sais qu'ils aident plusieurs entreprises justement à implémenter les ODD et d'aller dans ce sens-là.

Katherina Wallyn :

C'est un projet qu'on a fait aussi et pour l'instant on met un peu plus d'actions dans tout ce qui est subventions dans tout ce que Anneleen expliquait. Ce qui est important maintenant c'est due diligence. Tout ce qui est lié aux droits humains avec les chaînes d'approvisionnement. Et on essaie aussi là de faire des liens avec les SDG. Donc ça c'est un peu les tools. Alors pour nous, on fait pas un suivi concret de où en sont les entreprises. On fait ça un peu indirectement. On a deux choses auxquelles on est impliqués. En Belgique tous les deux ans, il y a un événement qui s'appelle "Best Sustainable Report". Je expliqué tantôt que les grandes organisations, mais aussi tout autre organisation peut le faire. Pour les grandes organisations, c'est une obligation. Elle doit faire ce qu'on appelle un rapport durabilité, dans lequel sont repris des critères. Tous les deux ans, il y a un événement organisé par IBR. Donc tu peux trouver sur leur site IBR et tu vas retrouver "best sustainable report". Et là tu vas voir quelques rapports de durabilité des entreprises, entre autres. Et elles reçoivent, en fonction de leur grandeur ou de leur type d'organisation, ils peuvent avoir un award. C'est une manière de mettre quand même en visibilité certains cas exemplaires du point de vue organisation. On soutient aussi le projet SDG baromètre. Je sais pas si toi tu veux en parler, Anneleen?

Anneleen Malesevic :

Oui, ça va. Donc le SDG Baromètre, c'est une recherche qu'on fait chaque deux année pour voir comment est l'implication des SDG dans l'entreprise. Et pour celui-ci, on va aussi incorporer plus des indicateurs qui sont alignés avec les droits de l'homme.

Katherina Wallyn :

On a fait un rapport il y a deux ans. Et on à l'automne, il y a un nouveau qui va sortir, mais je ne sais pas pour toi si c'est trop tard ou non.

Odile :

Oui, moi je dois rendre en août mon mémoire.

Katherina Wallyn :

Parce que on voit. C'est la troisième fois qu'on fait ce baromètre ensemble. Vous faites vos études pour quelle université ?

Odile :

UCLouvain. Mais je pense que ma promotrice est aussi impliquée. C'est Valérie Swaen.

Katherina Wallyn :

Je pense que c'est pour ça que je demande. Avec Université Anvers également. Et on peut aussi vous envoyer le lien sur les résultats de ce baromètre. Il est sur notre site.

Anneleen Malesevic :

Je peux envoyer le lien après la réunion. Mais chaque fois, le SDG Baromètre, il recherche la durabilité en général dans des organisations et aussi le process de participation des parties prenantes et partnerships. Aussi les connaissances des SDG dans les organisations et l'implémentation. Et après aussi une petite partie sur reporting.

Katherina Wallyn :

Le fait pour la troisième fois, ça nous permet aussi de donner une sorte d'évaluation. Et si je me souviens bien, parce que il y a déjà presque deux ans. Au début, on savait que les entreprises essayent plutôt de se familiariser avec les SDG. Et au fur et à mesure, on voit quand même que certains objectifs liés aux SDG sont prises dans les stratégies. ça c'est une évolution à laquelle on est évidemment intéressés. Et il faut y aller. Évidemment, il y a toujours l'aspect un peu concurrentiel. Parfois, c'est aussi intéressant pour les organisations justement, de se différencier ou de faire mieux que d'autres entreprises. Au niveau concurrentiel. Et ça aide aussi, je dirais, à aller dans un sens plus durable, évidemment.

Anneleen Malesevic :

Et on voit aussi que presque chaque organisation en Belgique connaît les SDG. Mais il y a une grande différence dans l'implémentation. Et il y a des SDG qui sont toujours dans la liste des priorités (notamment SDG 8). Et aussi SDG9, innovation qui est toujours très haut. Et SDG2, c'est toujours le plus bas. C'est l'alimentation. Et aussi apparemment SDG 14. Ce sont les findings les plus importants.

Odile :

Et justement, ce baromètre là, c'est pour toutes les organisations confondues en Belgique ou c'est centré sur les entreprises?

Anneleen Malesevic :

Toutes les entreprises, mais c'est un grand groupe qui fait des enquêtes.

Katherina Wallyn :

Tout, tout le monde est libre à participer. Mais la plupart, je pense, des réponses aussi dans le passé, étaient quand même des réponses des entreprises. Je pense qu'ils ont un peu une distinction entre les réponses d'entreprises et les autres. À vérifier. Certains secteurs aussi souvent, ont beaucoup plus de difficultés dans le cadre des SDG, parce que leur domaine est beaucoup plus précaire. C'est un peu plus fragile à certains trucs que d'autres domaines, évidemment.

Odile :

OK, et vous voyez une évolution positive justement de l'implication des entreprises pour les objectifs de développement durable ?

Katherina Wallyn :

Je pense que c'est explicitement cité dans le rapport du SDG baromètre, mais je pense que c'est plutôt une tendance positive. Mais il reste encore du travail à faire.

Anneleen Malesevic :

Oui, mais c'est un oui et un non. Parce que ce qu'on voit beaucoup, c'est que l'entreprise, elle fait plus et plus et plus. Mais il fait des activités en plus, et pas des activités qui remplacent des activités moins durables.

Odile :

OK et il y aurait moyen justement de les amener à changer ?

Katherina Wallyn :

Pour l'instant, on ne sait que faire des choses de sensibilisation. Tout ce qui est, je dirais, forcer les entreprises à faire des choses. C'est plutôt au niveau politique que ça se décide, évidemment. On essaye de sensibiliser avec notre budget limité. C'est un peu partout la même chose. On essaye de sensibiliser, de vraiment convaincre les entreprises et toute autre organisation de participer à ce processus, évidemment. Mais réellement, je pense que chaque organisation doit aussi avoir une propre conscience. Un peu. Je pense qu'en Wallonie, il y a un website aussi sur les SDG. Je ne sais pas à quel niveau ils font des outils. Mais je pense que ça c'est un peu le rôle que nous on prend pour l'instant. Mais on ne peut pas les forcer à appliquer, évidemment. Je sais qu'au niveau international et européen, comme global compact, ils font aussi des outils. Il y a des systèmes de management comme B Corp qui commence vraiment bien à rentrer aussi en Europe et surtout en Belgique. Mais c'est un peu géré par d'autres institutions qui peuvent peut être aussi donner une réponse complémentaire à ta question.

Odile :

Oui, oui, pas de souci.

Anneleen Malesevic :

Pour la Wallonie, je sais que l'UWE a lancé aussi depuis quelques années un site web, sdgs-entreprise. Et ici, il y a aussi beaucoup d'infos pour sensibiliser les entreprises. Il a aussi organisé beaucoup de ateliers sur ce thème.

Odile :

OK. Et vous, votre processus de sensibilisation, c'est aussi des journées avec des ateliers et tout ça ou c'est plus une sensibilisation digitale?

Katherina Wallyn :

Ce qu'on fait, c'est encore pour promouvoir au grand public. On organise un SDG forum avec des workshops. Et on cherche des speakers qui donnent des inspirations aux autres. Mais donner pour les entreprises, des journées de formation, ça en fait pas.

Anneleen Malesevic :

Le SDG Forum, c'est pour tous les secteurs et on voit dans les participantes qu'il a eu les ONG, les entreprises, universités, gouvernement. On organise ça avec un comité des organisations. Et dans ces comités de organisation, vous avez aussi les quatre secteurs plus importants représentés. Et ça c'est l'esprit du SDG Forum. C'est les SDG partout, pour tous.

Katherina Wallyn :

On essaie de regrouper plein de gens autour de certains speakers, autour des workshop et entre temps, les gens ont quand même aussi la possibilité de prendre contact avec les autres.

Katherina Wallyn :

Et je crois que 20/30% des ateliers sont donnés par des entreprises ou des secteurs Fédération des entreprises.

Odile :

Ok. Je ne sais pas si vous connaissez le SDG Action Manager?

Katherina Wallyn :

Moi je le connais, mais très limité. Je sais que c'est une initiative qui vient du Global Compact. C'est un tool online, je sais que c'est un peu pour guider les entreprises à faire connaissance avec les SDG. Mais aussi l'aspect impact est important dans ce processus, mais je n'en sais pas plus. La seule chose que je sais encore c'est que B Corp promeut aussi ce SDG Action Manager. Mais ma connaissance s'arrête évidemment.

Odile :

Pas de soucis. Mais oui, du coup, c'est une auto évaluation en ligne développée par B Lab et les Nations Unies. Et du coup, les entreprises répondent à un certain nombre de questions et elles peuvent se positionner par rapport à leurs concurrents. Elles savent où elles en sont dans les ODD et elles ont des pistes d'amélioration pour pouvoir s'améliorer.

Katherina Wallyn :

Le programme donne des améliorations?

Odile :

Oui normalement je pense.

Katherina Wallyn :

Ok ça je ne savais pas.

Odile :

Mais du coup j'essaye de voir si cet outil pourrait être utile pour les entreprises belges. Mais si vous ne connaissez pas l'outil, il n'y a pas de souci.

Katherina Wallyn :

Vous pouvez surement contacter The Shift si vous avez des questions détaillées ou liée avec le SDG Action Manager. Mais je pense qu'en grande ligne, ça reste quand même un peu tous les tools dans le même sens. Il faut que les entreprises sachent de quoi parlent les SDG. Alors bien connaître sur quels SDG les sociétés ou les organisations peuvent avoir un impact positif, mais aussi savoir là où ils ont un impact négatif. Et après avoir passé par un niveau stratégique évidemment et faire un suivi je pense. Mais l'aspect impact reste dans plein de tool un critère important.

Odile :

Oui oui, vous avez raison, mais voilà, je pense que j'ai pas d'autres questions. Mais en tout cas merci beaucoup pour toutes ces informations et d'avoir passé du temps à répondre à mes questions.

Katherina Wallyn :

Pas de problème. Mais je dirais beaucoup de succès à ce travail et vous pouvez toujours nous envoyer votre travail.

Odile :

Ça va bien. Je peux vous envoyer ça quand j'ai fini. Si vous voulez. Merci beaucoup et bonne journée à vous deux.

7.3.5. The Shift - Églantine Eeckhout – 22 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présentez , votre parcours ? Ainsi que votre rôle dans votre entreprise ?

Églantine:

Donc moi je m'appelle Églantine Eeckhout, je travaille chez The Shift. The Shift est le réseau développement durable belge. On est aussi le point de contact pour d'autres organisations, dont B Corp. Moi, chez The Shift. J'ai fait plusieurs choses. J'ai commencé par le lancement du Green Deal Achat Circulaire en Wallonie. Et puis j'étais en charge de tout ce qui était intégration des valeurs non financières pour des meilleures décisions. Et puis aujourd'hui, je suis à 4/5 sur le sujet "travail et inclusion" et un cinquième sur le lien stratégique avec B Lab Benelux. J'ai étudié l'économie et j'ai commencé ma carrière dans le secteur bancaire.

Odile:

OK mais du coup pour rentrer dans le sujet des ODD, en quoi est ce que l'engagement des entreprises en faveur des ODD est-il important selon vous?

Églantine:

Bah en fait les ODD c'est un agenda commun qui a été défini par tous les États membres des Nations Unies, donc ça permet vraiment d'avoir une seule voix. Et contrairement à ce qu'on croit, il y a quand même des critères et des index très clairs et ça permet vraiment d'avoir une action tout à fait holistique. Donc c'est important qu'eux puissent se référer à ça, mais plus comme une boussole. Parce que bien souvent ils prennent les actions qu'ils font déjà et puis collent des ODD alors que ça doit être une boussole pour eux et surtout en essayant de déceler les ODD où ils ont plus d'impact.

Odile:

Et du coup quelles seraient les motivations pour s'impliquer davantage à respecter plus d'ODD?

Églantine:

Suivre cette ligne de conduite, cette trame des ODD, c'est d'abord d'essayer de voir là où ils ont plus d'impact de manière générale en développement durable. Parce que ça leur permet d'avoir cette boussole. Donc c'est une motivation d'avoir un cadre clair et reconnu par tous et des objectifs clairs, connus par tous. Donc ça c'est une énorme motivation si leurs intentions sont pures bien sûr. Donc s'il y a une vraie volonté de devenir un acteur du changement et pas une cause du problème. Si c'est une vraie volonté de devenir une entreprise qui fait du bien, qui fait du business pour tous et pas uniquement pour les actionnaires, tous y compris la planète. Donc être régénératif, inclusif et juste, alors c'est un excellent cadre pour être sûr de rien oublier et de voir là on a plus d'impact. De pouvoir se comparer aux autres, de voir jusqu'où il faut aller pour rester à jour.

Odile:

Ok. Et du coup leur rôle justement en tant qu'entreprise, il serait lequel pour l'accomplissement des ODD?

Églantine:

Avant on attendait que ce soit que les états qui soient en charge des problématiques jusqu'au jour où, après des catastrophes pétrolières ou des explosions d'usine et j'en passe plein. On s'est rendu compte que les entreprises étaient clairement aussi la cause du problème. Et donc elles avaient un rôle à jouer. Et ça c'est juste ne plus devenir néfaste, au moins à zéro. Il y a une obligation de s'impliquer dans. Il faut aujourd'hui s'assurer qu'elles ne soient pas néfastes pour toutes les parties prenantes. Et après, il y a une demande que tout le monde, état, citoyens, entreprises fassent partie de la solution. Et donc, plutôt que d'être à zéro. D'être aussi régénérateur, régénératrice. Il n'y a pas de raison qu'ils ne fassent pas partie de l'effort.

Odile:

Et est ce qu'il y aurait des bénéfices ou des inconvénients pour les entreprises pour participer à ces objectifs de développement durable?

Églantine:

Je sais que quand je disais ça il y a quatre ans, on disait oui, mais c'est flou. Aujourd'hui, je l'entends de tous les secteurs, de tous les gens. Aujourd'hui, s'ils ne le font pas, ils sont morts. Et aujourd'hui, j'en suis convaincu. On attire plus de talents. Si je prends le pilier du travail. Mais d'abord, il y a le bien-être au travail. Mais les gens disent moi, je veux quelque chose qui a du sens. S'il n'y a pas un système de upskilling, reskilling, de reformer les gens. Les métiers sont en train de changer, que ce soit du point de vue digitalisation ou nouveaux métiers liés à la transition écologique. Ce matin, j'entendais à la radio qu'en Wallonie, il y a plein de chômeurs et il y a plein de gens qui cherchent de l'emploi parce qu'il y a une disparité. Donc aujourd'hui, moi j'ai des entreprises qui arrivent en disant énorme problème, on ne trouve plus. Et soit, c'est parce qu'ils attirent plus. Et je te parle pas que du pétrole, je te parle, le secteur bancaire idem. Soit ils ne sont pas formés, soit les gens sont fatigués. Burn out. Donc il faut revoir de manière totale la manière de faire du business, peut être avec un management participatif. Donc il y a pleins de raisons pour lesquels s'ils ne le font pas, ils sont morts. Et je ne te parle même pas de toutes les législations au niveau européenne pour le climat. Enfin aujourd'hui, j'en suis certaine. Avant, je me suis dit vraiment, je le crois, mais c'est difficilement justifiable. Aujourd'hui, je

peux te faire des listes entières de raisons pour lesquelles donc il n'y a que des avantages à le faire.

Odile:

Suite à ça, est ce qu'ils sont poussés, dans cette démarche d'aller vers les objectifs de développement durable, que ce soit des législations ?

Églantine:

Alors aujourd'hui, il y en a quand même beaucoup qui se rendent compte que par exemple sur la taxe CO2, que les choses vont changer et qu'il faut s'y mettre.

Odile:

OK.

Églantine:

Moi, je pense qu'ils ne vont pas assez loin et que le monde est en train de changer de manière vraiment systémique. Et qu'aujourd'hui, tu sais, comme à l'époque, comme je te disais, il y avait des boîtes qui faisaient pas de philanthropie, il y en a d'autres qui faisaient de la philanthropie. Et ceux qu'on disait qu'ils faisaient de la philanthropie étaient avancés. Aujourd'hui on dire que faire la philanthropie, ce n'est pas suffisant. Il faut que ton business model soit à impact positif, enfin ne soit pas néfaste. Donc il y sont tous d'accord en disant qu'ils peuvent plus être néfastes. Mais pour moi, on va aller vers une situation où ils doivent être complètement régénératrices. Il va y avoir un changement et de plus en plus d'initiatives sur le bicaméralisme, sur la gouvernance de l'entreprise, etc.

Odile:

Vous avez une idée des moyens mis à disposition des entreprises, que ce soit humain, financier ou le temps, pour justement implémenter ces objectifs de développement durable.

Églantine:

Mais c'est compliqué pour eux. Mais je pense que pour chaque objectif, chaque entreprise va décelé là où ils ont un gros impact. Alors pour les moyens, c'est compliqué et c'est en fait le gros enjeu. Elles ont pas les ressources, pas le financement. Elles doivent faire la transition et c'est compliqué. C'est compliqué parce qu'aujourd'hui, on est conscient qu'il faut faire une transition juste et donc tu peux faire une transition, par exemple sur l'ODD sur le climat, mais ça ne peut pas empiéter sur zéro pauvreté. Tu peux pas avancer en laissant des gens sur le bord de la route et ça veut dire c'est quand même beaucoup d'investissement parce qu'il faut reformer les gens, leur assurer un emploi.

Odile:

Oui. Et vous savez quel est le processus que prennent les entreprises que ce soit des PME ou des grandes entreprises pour s'impliquer dans les ODD?

Églantine:

Je peux juste parler du témoignage des entreprises de notre réseau. Il y en a qui décident de rentrer dans la démarche de B Corp parce que ça leur donne un cadre super clair avec des questions. C'est une manière et une ligne de conduite qui est assez cadrée. Et qui les aide. Mais il faut débloquer un [?]. Et c'est un gros sacrifice pour ces boîtes. Souvent, c'est le fondateur qui fait ça en plus donc c'est crevant. Il y en a qui se disent, par exemple en inclusion et

diversité, on va faire quelque chose donc ils essaient de mettre quelqu'un en plus mais c'est compliqué. Franchement.

Odile :

Et du coup, à propos des outils, quels sont les outils que vous connaissez pour aider les entreprises belges à implémenter les ODD ?

Églantine :

Ben en vrai outil, rien que pour les ODD et pas le développement durable. Moi, je connais que le SDG Action Manager. Mais pour être très honnête, n'est pas très fort utilisé et j'ai pas l'impression que, en tout cas au niveau de la Belgique, les objectifs de développement durable, soient utilisés comme boussole. Ça veut pas dire que les entreprises font pas plein plein plein de choses. Mais cet outil-là, selon moi, de ce que j'observe, pas utilisé.

Odile :

Mais du coup vous le recommanderiez ou pas ?

Églantine :

Généralement, quand une entreprise fait un plan stratégique en développement, il regarde là où ils ont plus d'impact avec des consultants où eux. Et après ils se disent que dans le rapport d'entreprise, ils pourraient parler des ODD, et ils les plaquent après. Mais dans l'autre sens. Mais ça veut pas dire qu'ils font pas rien, c'est par rapport aux objectifs de développement durable.

Odile :

Comment est-ce que cet outil pourrait aider les entreprises à implémenter les ODD ?

Églantine :

Moi j'aime bien le SDG Action manager parce que d'abord, il a été fait en collaboration avec le Global Compact, donc c'est complètement aligné. Et après ça permet vraiment aux entreprises de savoir où elles se situent par rapport aux objectifs 2030. Et je trouve que ça permet d'abord de voir là où on a le plus d'impact, où on se situe. Et c'est un bel outil pour savoir où on est par rapport aux problématiques plus générales. Sinon, ils sont très fort dans leur impact. Si tu prends le Business Impact Assessment, l'outil de B Corp. Et là c'est par pilier. C'est employés, environnement, gouvernance, communauté et fournisseurs. Et tu es face à ton petit écosystème et l'impact que tu as, et c'est très bien, ça va mesurer où toi tu te situes. Les objectifs c'est où tu te situes par rapport à ce grand agenda commun mondial. Après c'est un outil parmi d'autres.

Odile :

OK. Et est-ce qu'il y aurait plus d'avantages d'utiliser cet outil par rapport à d'autres ?

Églantine :

Par rapport au business impact assessment. Mais comme je le disais, l'outil c'est l'avantage d'avoir cette approche globale. Point de comparaison, un agenda commun et holistique. Tu vois, toutes les problématiques ont été balayées et du coup, ça te permet vraiment d'avoir cette vision globale. Et donc par rapport à d'autres outils, je pense que c'est certainement un plus. Il y a quand même beaucoup d'outils qui sont que sur l'éducation, qui sur la réduction des inégalités ou il y en a qui sont que sur le climat. Et du coup, là, ça te permet d'avoir une vision globale. De où on situe par rapport à l'agenda 2030.

Odile :

Et est-ce que vous pourriez me citer les limites de cet outil?

Églantine :

Je ne saurais pas t'aider. C'est plutôt les limites des objectifs de développement durable. Est-ce que c'est vraiment assez concret ou actionnable au niveau des entreprises? Je trouve que oui parce que tu as tous les sous indicateurs. Mais, J'ai l'impression, et ne suis pas la spécialiste des ODD, que ça a quand même été fait pour les États.

Odile :

OK donc vous ne connaissez pas vraiment d'entreprise belge qui aurait pu utiliser cet outil ?

Églantine :

J'ai fait une session il y a un an et demi et j'avais cherché des boîtes pour venir témoigner et je n'en ai pas trouvé. Et j'avais accès à la liste de ceux qui s'étaient connectés. Après depuis ça a peut-être changé. Par contre, pas les SDG Action manager. Mais je sais que au niveau du WBCSD donc tout World Business Council for Sustainable Development et dont The Shift est le point de contact belge et qui est une organisation de CEO ou de grosses multinationales. Et eux, ils avaient fait une chouette initiative. Ils avaient essayé de décliner les objectifs de développement durable par secteurs. Donc le secteur de la chimie s'était mis ensemble et avait dit: "qu'est-ce que ça veut dire ces objectifs pour le secteur de la chimie?" Et là, c'est concret et là ça aide. Le SDG AM c'est très bien parce que ça permet de savoir où tu es. Mais il y a quand même besoin d'un effort de l'adapter.

Odile :

Donc selon vous, il y a un travail à faire pour populariser un peu ces objectifs et les cibles à atteindre?

Églantine :

Oui, après, c'est ce que j'avais entendu, c'est que la chimie a eu besoin de le faire. Donc il me semble que oui.

Odile :

Et est-ce que vous savez pourquoi des entreprises favoriseraient l'utilisation de cet outil par rapport à d'autres ?

Églantine :

De nouveau, c'est parce que ça permet de savoir exactement où tu te situes par rapport aux objectifs hyper important à atteindre. Donc où tu te situes en tant qu'entreprise pour atteindre ces objectifs, donc c'est hyper utile. Savoir où tu te situes et qu'est ce qui est à travailler. Méga utile.

Pourquoi pas? Je pense que c'est peut-être ce manque d'actions concrètes que tu as dans le business impact assessment. Par exemple, est ce que tu donnes des congés de paternité? Est ce que tu recycle?

Odile :

Et du coup le SGD Action Manager pour être sûr, parce que je ne suis pas encore pro sur l'outil, mais c'est un assessment. Et après il n'y a pas de piste d'amélioration ?

Églantine :

Je n'ai plus été depuis longtemps mais si je pense. Enfin il faudrait que tu ailles voir.

Odile :

OK, mais c'est parce que je pense qu'il y avait des objectifs à atteindre, quelque chose comme ça.

Églantine :

Mais je sais que au final, tu arrives à savoir où tu es exactement. Mais je doute sur les pistes.

Odile :

OK, pas de souci. J'irai me renseigner. Et est-ce que vous le recommanderiez à des entreprises wallonnes qui viendraient vers vous ou vous les redirigeriez vers d'autres outils?

Églantine :

J'ai beaucoup d'empathie pour le manque de temps qu'ils ont et la fatigue que j'entends. Mais en dehors de ça, oui, c'est hyper utile de savoir où ils se situent. Là où ils ont des gap, là où ils sont forts. Oui, 1000 fois. Après, j'entends la fatigue générale.

Odile :

Oui ok. Mais voilà, du coup, j'ai plus de questions. Vous avez été très clair et vous avez bien répondu. Merci beaucoup. Je ne sais pas si vous, vous avez des questions ou peut être un sujet que je n'aurais pas abordé.

Églantine :

Non, mais je réalise que c'est compliqué en fait de ces réponses. Moi je trouve que c'est une merveilleuse boussole. Et guide d'actions. Mais j'aurais peut-être du te faire un call avec Gaëlle.

Odile :

Pas de soucis, vos réponses étaient très intéressantes.

Églantine :

Super. Moi j'avoue que j'utilise pas. Et j'ai pas envie de dire que ce n'est pas efficace. Parce que c'est vraiment génial d'avoir un agenda. Pour mon caractère, ce n'est pas assez concret.

Odile :

C'est votre avis personnel ?

Églantine :

Oui voilà.

Odile :

Ok et bien merci beaucoup pour toutes vos réponses et votre temps consacré à répondre à mes questions.

Églantine :

Avec plaisir. Bonne continuation.

Odile :

Merci au revoir. Bonne fin de journée.

7.3.6. E-Biom - Jonathan Marescaux – 22 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Ainsi que votre rôle au sein de votre entreprise ?

Jonathan :

Oui donc moi c'est Jonathan Marescaux. Je suis docteur en biologie de formation. Et je suis le fondateur dirigeant de E-biom. Donc j'ai fondé la start-up il y a trois ans maintenant. Et j'ai le rôle de créateur-délégué, CEO.

Odile :

Est-ce que la mission de votre entreprise répond aux ODD par nature, ou est-ce que vous avez mis des actions en place pour les respecter ?

Jonathan :

On est axé dans la conservation de la biodiversité. Donc c'est vraiment la mission qu'on s'est fixé. C'est accompagner les parties prenantes, que ce soit des organismes publics ou privés, dans la prise en compte de la biodiversité dans leurs projets. Donc vraiment, on s'inscrit pleinement dans certains des ODD. Dont principalement « protection de la biodiversité et gestion de l'environnement ». Et alors, de par la croissance des activités de l'entreprise, on fait aussi du conseil en écologie et en biodiversité pour le secteur urbain. Et on a quand même 4 ou 5 objectifs sur lesquels E-biom travaille via nos missions. Donc ça c'est une chose. Et à côté de ça, je suis, en tant que CEO, intimement convaincu que bien qu'on travaille dans la conservation de la biodiversité, donc dans la transition écologique. On doit aussi être très actif au niveau de tout ce qui est sociétal et économique. Donc on va essayer de se faire labeliser B Corp dans les prochains mois. Donc on a aussi mis en place toute une gestion du personnel, ou de la gouvernance chez E-biom, qui est un peu différente. La bien-être au travail est une priorité. Avoir une hiérarchie plane plutôt que triangulaire. Ce sont des choses sur lesquelles on essaye de travailler également.

Odile :

Ok. Quelles ont été vos motivations pour implémenter les ODD et vous développer là-dedans ?

Jonathan :

Ce qui est assez étonnant, c'est que je n'ai pas eu besoin de motivation. C'est comme ça que je vois les choses. Et vu que ça reste ma société, c'est le directeur d'entreprise que je veux être. Je n'ai pas envie d'avoir le rôle de devoir taper sur les gens. Ce rôle de contrôle, je n'en ai pas envie. Enfin, c'est parfois nécessaire. Quand on travaille en équipe, il y a parfois besoin de ce rôle de directeur et d'autorité. Mais c'est pas comme ça qu'on fonctionne au quotidien. Et simplement, c'est un ressenti. Moi je suis persuadé qu'on ne peut pas, dans les start-ups actuelles, et surtout avec des équipes qui sont jeunes, continuer à travailler comme on l'a toujours fait. On doit faire partie de cette transition, qui est de toute façon obligatoire. Que ce soit au niveau des modèles économiques, au niveau de la gestion du personnel, ou même du cœur de notre mission.

Odile :

Comment vous êtes-vous renseignés sur ces ODD ?

Jonathan :

Ça a été principalement par le réseau The Shift. E-biom est membre du réseau The Shift depuis l'année de la création, donc depuis 2019. Et moi-même, j'ai été change maker du réseau The Shift pendant 2 ans. Je ne sais pas si tu connais les change makers du réseau ?

Odile :

Non

Jonathan :

The Shift, ça reste une organisation qui réunit beaucoup de membres. Organismes publics et privés. Et ils élisent, moi ça a été pendant 2 ans mais normalement c'est tous les ans, une trentaine de jeunes de moins de 35ans, avec des idées un petit peu challengeantes. Ce sont des bénévoles qui vont discuter avec les organismes du réseau. Pour les challenger et les confronter à de nouvelles réalités et à de nouveaux points de vue. J'ai donc travaillé avec The Shift pendant 2 ans. Principalement pour la partie biodiversité. Et un petit peu pour la partie inclusion. Du coup, j'ai beaucoup échanger avec des gens de chez The Shift pendant deux ans. Ce qui m'a permis d'être très au courant des SDG, du label B Corp, et ce genre de choses.

Odile :

Ok. Du coup pour le moment, vous en êtes où dans l'intégration des ODD ?

Jonathan :

On les a pas intégrer au sens strict, mais on est tous convaincus. Parce que les objectifs de développement durable restent quand même des sorte d'objectifs très large. Avec une vision de longue durée. Donc la difficulté c'est de transposer ça à la taille d'une entreprise de 10 personnes et toute jeune. Où quand on a des objectifs pour 6 mois, on est déjà contents. Je ne vais pas dire qu'on applique les ODD, parce que ce ne serait pas vraiment vrai. Mais comme ils s'intègrent eux-mêmes dans un objectif de transition et de nouvelles pratiques, je suis persuadé qu'on y est du matin au soir. E-biom accompagne des architectes et des paysagistes des communes dans l'intégration de l'environnement et de la biodiversité dans leurs projets d'aménagement urbain. D'une certaine manière, on travaille sur ces aspects-là.

Le B Corp, si je prends un peu de recul, qui est quand même un peu différent des ODD. Tous les objectifs du B corp sont quand même très en phase avec les ODD. Par ce qu'on a déjà mis en place naturellement, on serait déjà labellisables. On a pas besoin de faire d'efforts pour devenir labellisables. Avec ce qu'on a déjà en place naturellement lors de la création et des trois premières années de l'entreprises, on a déjà un potentiel. L'objectif maintenant est de se fixer de nouveaux objectifs. Et on va commencer par B Corp parce que c'est beaucoup plus cadré. Encore une fois, les ODD c'est trop large. Et c'est difficile pour une entreprises de dix personnes de se fixer des objectifs clairs sur base des ODD. Mais avec le B Corp, on pourrait s'améliorer en fonction de nos réponses.

Odile :

Est-ce que vous avez déjà mis en place des actions concrètes mises en place au sein de votre entreprise pour vous améliorer ?

Jonathan :

On a engagé une assistante de direction qui, après deux mois, est devenue une assistante d'équipe. Comme on ne veut pas une structure pyramidale, c'était stupide d'avoir une assistante de direction. Elle est là pour assister tout le monde. On va essayer, j'espère que ça va être cette

année, de mettre en place au niveau impact financier, une redistribution d'une partie de nos bénéfices pour des associations. On essaye de concilier au mieux les vies privées et les vies professionnelles. Il y a un nouveau règlement de travail qui va permettre de gérer les heures, non plus à la semaine avec un 38h/semaine. Mais plutôt par trimestre avec une moyenne de 39h/semaine avec des jours de récup. Et chacun gère son temps comme il le veut. On travaille dans l'environnement donc on a généralement beaucoup de travail au printemps et en été. Un peu moins en hiver. Donc ça permet de réguler un peu ce genre d'aspect.

Odile :

Il y a d'autres moyens, que ce soit financier ou humain, pour développer les ODD au sein de votre entreprise ?

Jonathan :

Ici, on a déposé un projet fédéral. C'est ma collègue qui a travaillé dessus. Ce projet vise à mettre en place des méthodes de gestion des ressources humaines innovantes dans les entreprises. On s'est fait accompagner par un coach extérieur. Pour challenger nos méthodes de travail. Et si jamais on remporte le projet, on aura des subsides pour passer par des professionnels pour implémenter ces nouvelles solutions dans l'entreprise. Parce que ce n'est pas tout d'avoir l'envie de la direction, il faut aussi que les gens derrière suivent et soient convaincus de ce qu'on essaye de mettre en place. Et ce n'est pas toujours évident. Ils sont très autonomes.

Odile :

Vous avez parlé des ODD sur lesquels vous vous engagez, il y en a 4 sur votre site. Est-ce que vous aspirez à en respecter davantage au cours des années à venir ?

Jonathan :

Disons que les 4 qui sont sur le site sont très parlants. Parce que c'est concrètement ce qu'on fait du matin au soir dans notre métier. Donc c'est très facile de s'y engager. Puisque c'est notre métier, on sait d'office qu'on va les respecter. Encore une fois, l'objectif, c'est que tout le monde aille sur les 17 ODD. On a des spécificités chacun. Si je prends la famine dans le monde, on sait pas agir concrètement dessus. Mais c'est sûr que chez E-biom, ils sont tous suffisamment payer pour se nourrir. À ce stade, je pense que les 4 qui ont été mis en avant sont nos prioritaires. Mais ça n'empêche pas d'aller chercher les bonnes idées dans les autres pour les implémenter. Je maîtrise moins les 13 autres ODD parce qu'ils sont moins en lien avec notre mission.

Odile :

C'est déjà très bien. Est-ce qu'il y a eu un processus pour implémenter ces ODD dans votre entreprise ?

Jonathan :

Ça a été très naturel. On a créé l'entreprise il y a 3 ans. On était 3 à l'époque. On a commencé à travailler sur des missions de conservation de la nature. Avec des associations environnementales, des ONG, etc. Après 1 an, on a traversé la crise covid. Et là, on s'est dit que si on voulait traverser cette pandémie sans faire faillite, il fallait diversifier nos activités. Donc on a commencé à travailler avec des architectes et des paysagistes. Ça a très bien fonctionner. Et ça a permis de rajouter le développement de villes durables dans la mission de l'entreprise (même si ce n'était pas volontaire). Et dans les méthodes qu'on utilise chez E-biom, on a une méthode qui pouvait être transposée sur les analyses covid. Donc depuis maintenant 2ans, on a aussi un laboratoire d'analyse pour le gouvernement fédéral. Ce n'est pas un ODD

qu'on a mis en avant. Mais du coup on travaille aussi sur des aspects de santé publique. Je devrais peut-être le rajouter d'ailleurs.

Odile :

Vous avez dit notamment que vous avez engagé une assistante d'équipe pour développer les ODD. Est-ce que vous avez fait appel à d'autres personnes ?

Jonathan :

Oui. On a commencé à 3 en 2019. On est 10 aujourd'hui. Et on sera 14 en septembre. Donc c'est quelque chose qui s'est fait étape par étape. On a engagé l'assistante de direction quand je me suis retrouvé avec beaucoup trop de tâches administratives à gérer. Elle est aussi devenue une assistante d'équipe. Avant ça, on avait fait appel à 2 coachs extérieurs pour faire un audit 360 de notre pôle RH. Quelques mois avant, on avait travaillé avec un coach extérieur pour une mise au vert. Parce que l'objectif, dans les nouveaux modèles de gouvernance, c'est que l'équipe doit co-construire la stratégie de l'entreprise. Ça c'est quelque chose qui me tient à cœur aussi.

Odile :

Il y a des outils spécifiques que vous avez utilisé ?

Jonathan :

Non. On utilise pas d'outils parce que je ne les connais pas. Il y a beaucoup d'outils qui existent et à un moment donné, on est un peu perdus. Il y en a qui sont sans doute meilleurs que d'autres. Donc j'ai préféré ne rien utiliser. Je suis quand même très séduit par le B Corp parce qu'il me semble très global et très stringent. Et donc je préfère me diriger vers un seul outil. Et le meilleur outil, selon moi, c'est la satisfaction de l'équipe. On voit que nos employés sont contents. On voit que nos partenaires extérieurs sont contents. On ne le mesure pas, ce n'est pas tangible. Mais on le ressent. Pour moi, à ce stade de la croissance de l'entreprise, c'est suffisant.

Odile :

Justement, vous parlez de B Corp. Ils ont développé, avec les Nations Unis, le SDGAM. Je ne sais pas si vous en avez entendu parler ?

Jonathan :

Oui. Mais je ne m'y suis pas encore intéressé. Il faudrait que je relance.

Odile :

Pas de soucis. Justement, c'est un peu lié au BIA par lequel vous avez dû passer pour B Corp. C'est un outil d'évaluation sur les ODD. Est-ce que ça pourrait être un outil qui pourrait vous être utile ?

Jonathan :

Oui ça pourrait être intéressant. Et je me souviens d'où j'en ai entendu parler. Au moins de février, on a eu un stagiaire de la haute école de Namur en développement durable. Et il a travaillé sur notre labellisation B Corp. Donc il nous a réalisé le BIA. Et c'est lui qui a parlé du SDGAM dans ses perspectives. En disant que ce serait bien de passer via le Action Manager. Et ce serait intéressant en effet.

Odile :

Ok. Vous l'utiliseriez à quelles conditions ?

Jonathan :

Ça pourrait nous aider à structurer nos labellisation B Corp. Puisqu'ils l'ont co-construit. Et de peut-être prioriser les actions qu'on veut mettre en place. Parce que si on veut maintenir notre label B Corp, il faut qu'on reste excellents car on doit se faire recertifier tous les 3 ans. Ne pas s'améliorer, je ne trouve pas ça pertinent. L'objectif, c'est de se faire labelliser et de faire de mieux en mieux. Ça permettrait peut-être de cibler les priorités. Moi je le verrais plutôt comme un outil de priorisation.

Odile :

Du coup, pour vous, c'est un bon outil et c'est dans vos perspectives de l'utiliser ?

Jonathan :

Je ne le connais pas donc bon outil je ne sais pas. Mais si c'est en lien avec le B Corp et les SDG, je suppose qu'il doit être bon. Et ce serait intéressant que je creuse le sujet via un stagiaire l'année prochaine.

Odile :

D'accord. En tout cas j'espère que vous allez être labellisés B Corp.

Jonathan :

J'espère aussi, ce serait une chouette reconnaissance du travail fourni par l'équipe.

Odile :

Je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous avez des questions ou un sujet que je n'ai pas abordé ?

Jonathan :

Non je pense que c'est complet. Il ne faut pas hésiter, si jamais il y a quelque chose qui revient, de m'envoyer un petit mail. Je trouverai le temps d'y répondre. C'est la 4^{ème} fois qu'on est contactés.

Odile :

En tout cas merci beaucoup pour vos réponses et votre temps.

Jonathan :

Pas de soucis et bonne fin de journée. Au revoir

Odile :

Au revoir

7.3.7. Asmartworld – Goeggroy Van Humbeeck – 22 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez-vous présenter brièvement ainsi que votre entreprise ?

Geoffroy Van Humbeeck :

J'ai fondé Asmartworld il y a presque quatre ans maintenant. Je suis fondateur et CEO de l'entreprise. On est une quinzaine maintenant et on est actif dans l'économie circulaire appliquée aux smartphones. Voilà en quelques mots.

Odile :

Et du coup est-ce que la mission de votre entreprise répond aux ODD par nature ou est-ce que vous avez mis en place des choses pour les respecter ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Non, ça répond aux ODD par nature effectivement. Notre activité première est d'avoir de l'impact par la nature de l'activité qui est d'allonger la durée de vie des produits électroniques et plus spécifiquement les smartphones. Ce n'est pas quelque chose qu'on a voulu greffer à l'activité existante, c'est quelque chose qui est intrinsèque à l'activité.

Odile :

Et concernant les ODD, vous les implémenter dans votre entreprise ? Et comment vous êtes-vous renseigner sur le sujet ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Encore une fois, j'ai envie de dire que notre activité caractérise un ou deux ODD particuliers donc on n'a pas vraiment effectué des recherches sur le sujet. On est plutôt une entreprise qui offre la possibilité à d'autres entreprises d'en implémenter chez eux.

Odile :

Donc vous n'avez pas fait de processus pour implémenter les ODD au sein de votre entreprise ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Non

Odile :

Du coup, avez-vous des actions concrètes pour aller vers le développement durable en plus de votre métier de base ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Alors il y a toujours des moyens de s'améliorer sur plein de choses que l'on fait au jour le jour. Mais maintenant, on est une petite entreprise, on est une quinzaine donc on n'a pas encore effectivement les moyens de voir plus grand, d'installer des panneaux photovoltaïques sur les bâtiments étant donné que c'est un bâtiment qu'on loue. Voilà ce genre de choses, c'est quelque chose que l'on ne peut pas encore faire. Par contre, effectivement, dans notre secteur, ce que l'on fait c'est que l'on mette tout en œuvre pour être le plus responsable possible et ça passe notamment par une intégration chaîne de valeur localement donc on a un meilleur contrôle sur toutes les opérations. On optimise, puisque c'est ce qu'on fait : du reconditionnement de smartphones. On optimise donc les opérations de reconditionnement de smartphone à fin d'avoir le plus grand impact positif possible. Et l'idée est vraiment de proposer, enfin de mettre en avant, que si une entreprise travaille avec nous, elle contribue à de l'impact positif qui répond finalement à certains points des ODD.

Odile :

À l'avenir, est-ce que vous aspirez à implémenter plus d'objectifs de développement durable dans votre entreprise ou pas forcément ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui bien sûr ! Après, ce n'est pas quelque chose qui est déjà défini en tant que tel avec des objectifs précis mais voilà c'est parce qu'on est un peu particulier. On n'est pas une entreprise qui fait du service et on ne se dit pas : « tiens on va mettre ça en place pour répondre à tel ODD ». On est une entreprise qui par nature, et ça je me répète, réponds aux ODD par la nature de notre activité. Donc au plus on grandit, au plus on a d'impact et donc au plus on répond aux ODD.

Odile :

Ok ok. Et vous avez peut-être des outils qui mesurent votre impact sur les ODD dans lesquels vous vous engagez ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui tout à fait, on a fait faire une étude par un organisme spécialisé pour quantifier notre impact environnemental. Donc effectivement, on peut quantifier l'impact qu'on a et celui-ci est croissant. Enfin, il accompagne la croissance de l'entreprise : il croît autant que la croissance de l'entreprise.

Odile :

Et en plus de votre métier, est-ce que vous avez des actions concrètes au sein de votre entreprise pour justement développer votre business, que ce soit de la gouvernance ou du social ?

Geoffroy Van Humbeeck :

D'un point de vue social, on a une fondation. Donc on est très actif dans la réinsertion, dans l'inclusion sociale. Ça c'est une chose, il n'y a donc pas que l'environnemental avec les smartphones que l'on reconditionne avec l'allongement de la durée de vie des produits électroniques. Il y a cet aspect social qui émane de notre fondation pour l'inclusion digital. Il y avait une deuxième partie dans votre question mais je ne me souviens plus ?

Odile :

Le social ou la gouvernance au sein de votre entreprise ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Bah c'est un travail de fond également. C'est quelque chose qui évolue et qui est mis en place mais il faut bien comprendre qu'il y a deux ans j'étais tout seul. Donc c'est un nouveau sujet pour moi aussi. Maintenant, on est une quinzaine comme je vous le disais et donc ce sont des sujets importants sur lesquels on travaille effectivement.

Odile :

Et dans les années à venir, est-ce que vous aspirez à vous engager sur l'agenda des Nations unies et respecter, peut-être avec plus d'objectifs, les objectifs de développement durable ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui, il y a un moment, on va regarder à ça de plus près pour voir les points à améliorer. Après effectivement, pour une petite structure, ce n'est pas non plus évident. Tout le temps qu'on passe à ces analyses-là, on ne le passe pas à développer des activités. Dans la réalité de la vie de tous les jours, c'est compliqué, on n'est pas une entreprise telle que Microsoft qui peut dégager toute une équipe entière pour ne faire que ça. Donc là, on n'est pas à ce point de vue-là mais petit à petit on avance et on va dans la bonne direction. Mais déjà, comme je vous l'ai dit plusieurs fois, la nature de notre business est déjà positive. Après, effectivement, il y a toujours des points d'amélioration certainement des choses qui permettent de bien s'orienter,

d'avoir une bonne inspiration. Si on parle des ODD pour certains éléments comme la gouvernance, etc.

Odile :

Justement, dans mon mémoire, je regarde un peu les outils que les entreprises pourraient utiliser et il y a notamment le SDG action manager qui est développé par B Lab et les Nations unies. C'est un outil d'auto évaluation pour les entreprises qui permet de savoir où vous vous situez par rapport aux objectifs de développement durable. Vous avez également une analyse comparative par rapport aux entreprises du même secteur. Est-ce que c'est un outil qui pourrait peut-être vous intéresser ? Peut-être pour le futur ou pas forcément ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui pourquoi pas, Tout outil est bon à prendre. C'est sûr donc pourquoi pas ?!

Odile :

Est-ce qu'il y a des conditions qui feraient que vous utiliserez cet outil-là ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Par exemple ?

Odile :

Qu'il soit facile, qu'il ne prenne pas trop de temps, qu'il y ait de l'aide ou autre ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Ça, c'est clair. On a tous que 24 heures dans une journée malheureusement et du coup le temps est quand même précieux. Si c'est un outil qui est trop complexe à utiliser, et là je parle pour toutes les entreprises, il ne va pas être utilisé. Ça doit être un outil qui aide les entreprises et pas qui donne une charge de travail énorme supplémentaire. Ça c'était important puisque je pense qu'on est tous d'accord d'aller vers le plus responsable, enfin j'espère en tout cas. Mais après c'est vrai que dans la réalité, si c'est trop lourd et que ça prend trop de temps, c'est un vrai frein. Donc les outils doivent être faciles et user friendly, c'est important. Moi je vois ça vraiment comme une source d'inspiration, des guidelines à respecter et qui peuvent vraiment permettre de s'attarder sur un point précis et puis, petit à petit, avancer dans cette direction-là. Mais il faut des outils qui nous permettent de commencer quelque part parce que c'est un peu abstrait aussi les ODD. On ne sait pas par quoi commencer ...

Odile :

Oui en effet, ce sont des objectifs très larges. Et y a-t-il des moyens mis à disposition de votre entreprise pour développer le développement durable. Ce que je veux dire par là, c'est est-ce qu'il y a du personnel responsable de cela ou pas pour le moment ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Bah non effectivement, vu que c'est le cœur de notre activité. Ce qu'on fait tous les jours, tout le monde, c'est ça. Après effectivement, il n'y a personne qui se penche sur : « comment va-t-on faire plus de choses pour l'ODD 10, 14, 13, 12 ? »

Ça c'est quelque chose que plus tard, je pense, on fera de manière plus méthodique peut-être. Cela nous permettra, même nous, de savoir où on en est. On répond à plusieurs ODD par défaut, c'est plus qu'évident.

Odile :

Donc vous aspirez peut-être à vous engager, dans quelques années, à développer un peu ces ODD-là ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui voilà mais après on est une des entreprises mise en avant en Wallonie sur le site des SDG Wallonie au niveau de l'ODD 12. On est pris en exemple parce que l'on fait quelque chose de positif à ce sujet.

Odile :

Ok, merci. Je n'ai pas d'autres questions ; je ne sais pas si vous, vous avez des questions sur des sujets que je n'ai peut-être pas abordés ?

Geoffroy Van Humbeeck :

Non non, c'est un sujet, je pense, pas évident à aborder parce que c'est un sujet large en fait. Toutes les entreprises sont pour, après tout le monde fait comme il peut et a besoin d'outils pour un petit peu naviguer dans tout cela. Je pense que l'objectif n'est pas de répondre d'un jour à l'autre à tous les ODD à fond mais de petit à petit s'améliorer. Et ça, ça sera déjà un grand pas en avant. C'est pour cela que les outils sont nécessaires mais il faut qu'ils soient accessibles à tous points de vue.

Odile :

D'accord. Merci beaucoup pour vos réponses et bonne fin de journée.

Geoffroy Van Humbeeck :

Oui Au revoir. A vous aussi.

7.3.8. Brunehaut – Marc-Antoine De Mees – 22 juin 2022

Marc-Antoine

Alors comment est-ce que vous m'avez contacté ? Comment est-ce que vous avez eu connaissance de moi-même et notre entreprise ?

Odile :

Parce que je base aussi mon mémoire sur le SDG Action Manager, qui est un outil développé par B Lab. Et du coup, j'ai regardé les entreprises qui sont B Corp en Belgique et je les ai contactées et vous avez répondu positivement.

Marc-Antoine:

OK, cool.

Odile:

Du coup, premièrement, est ce que vous pouvez vous présenter, votre parcours et votre rôle dans votre entreprise ?

Marc-Antoine :

Si je dois, si je dois présenter mon parcours, on n'en a pas fini. En trois quarts d'heure, je m'appelle Marc-Antoine De Mees. Je suis le propriétaire, l'heureux propriétaire de la brasserie Brunehaut. Je l'ai achetée, quand elle était en faillite il y a quinze ans. Seize ans. Voilà, je l'ai redressée, et je la dirige pour le moment. Avant cela, j'ai fait pas mal de trucs. J'ai toujours été

entrepreneur, mais pour le compte d'autres, j'étais manager de crise ou redresseur de sociétés en difficulté pour d'autres actionnaires. Voilà, j'ai fait des études à l'Ichec ou j'ai fait deux licences en finance et commerce international. Et voilà.

Odile :

Ok, c'est un très beau parcours. Mais du coup, pour rentrer dans le vif du sujet concernant les ODD, est-ce que la mission de l'entreprise répond aux ODD par nature ou est-ce que c'est votre entreprise qui a mis en place des actions pour les respecter ?

Marc-Antoine :

Par nature, non, parce qu'on a pas mal de collègues qui, je pense, ne respectent pas du tout les ODD. Ils n'ont pas les mêmes valeurs que nous. Moi, je profite plutôt d'avoir une entreprise qui fonctionne, qui est profitable pour mettre en place un esprit de responsabilité sociale. Donc c'est plutôt mon entreprise qui est plutôt un moyen de donner un sens à l'entrepreneuriat.

Odile :

Quelles sont vos motivations justement pour vous engager en faveur des objectifs de développement durable ?

Marc-Antoine :

Je pense que c'est un peu philosophique. Ce sont des convictions personnelles d'abord. J'ai fait beaucoup de choses dans ma vie, dont je ne veux pas dire de certaines dont je ne suis pas fier. Mais l'âge avançant, la sagesse arrive et on se rend compte qu'il y a des trucs qu'on réalise quand on est plus jeune qui sont super intéressantes, super intelligentes, mais qui n'ont pas nécessairement beaucoup de sens en termes de société ou de monde ou de planète, ou d'aboutissement personnel. J'ai par exemple dirigé une boîte qui avait développé et vendait des appareils, des robots de traite pour traire les vaches.

Odile :

Ok.

Marc-Antoine :

Et de ce fait les vaches n'étaient plus dans les champs mais étaient cantonnées dans des étables ou elles ne voyaient pas le jour. Elle recevait de la bouffe automatiquement parce que quand elle avait faim, pouvait rentrer dans un robot de traite et recevait à bouffer en même temps. C'était médicalisé en même temps. Au niveau engineering, c'est absolument génial. Mais quand on voit aujourd'hui le niveau de la nature et après on prend ces bêtes pour des machines à lait au lieu de les traiter comme des animaux. Et voilà. Donc j'ai fait des trucs comme ça. Et puis petit à petit, j'ai été pas mal en contact avec des gens dans l'agriculture. Puis de là est venue un peu la réflexion sur le bio. Je m'occupais à moitié d'une exploitation agricole qu'on a passé en bio plus que ça. On a passé d'abord en agriculture raisonnée, en bio, puis en bio sans labour et puis en permaculture. Donc on a fait tout un cheminement et la brasserie était un des clients de l'exploitation agricole puisque on produisait de l'orge qui servait à la fabrication de la bière. Donc, c'est un cheminement philosophique ou je suis aujourd'hui très très fier. Ça a été certifié par la certification B Corp, c'est à dire que je peux prouver qu'on ne fait pas de greenwashing. Et donc tout ce que l'on dit, on essaye de le faire. Et on n'est pas encore parfait. Et c'est là où c'est génial B Corp parce que c'est une courbe de croissance et d'amélioration. Puisqu'on est recertifiés tous les trois ans théoriquement.

Odile :

Du coup les objectifs de développement durable, ils sont un peu dans votre business ou c'est plus B Corp?

Marc-Antoine :

B Corp, c'est ça la même chose en fait. C'est une certification. Les objectifs de développement durable ne sont pas certifiés. On les suit, on les applique. Mais si vous les appliquez, vous rentrez dans la philosophie B Corp qui dit que vous devez avoir un impact positif sur le monde, pour la planète, pour vos clients, pour votre personnel, pour vos fournisseurs et pour l'entreprise elle-même. Les SDG rentrent automatiquement dans la philosophie B Corp.

Odile :

Et vous, comment vous vous êtes renseigné justement sur les ODD et pour pouvoir les implémenter chez vous ?

Marc-Antoine :

En fait les ODD on est venu presque me chercher en disant que la brasserie de Brunehaut c'est un exemple, une entreprise Belge. Est-ce que vous voulez bien qu'on vous cite, est-ce que vous voulez bien qu'on vienne faire un film chez vous. Pour nous, pas de problème. Donc c'est vrai qu'on fait attention à plein de trucs à consommer moins d'électricité, consommer moins d'eau par litre de bière produite, que nos fournisseurs soient payés à juste prix et ne soit pas étranglés par les prix du marché. Tout ça rentre dans les 17 ODD. Donc franchement, il n'y a pas un tableau dans la brasserie ou on dit OK, on s'occupe de cet ODD là ou celui-là ou celui là. C'est plutôt une question de stratégie d'entreprise où on essaye que chaque acte qui soit posé, chaque investissement qui soit fait. Est-ce que ça rentre dans une logique qui est rencontrée par les ODD ?

Odile :

Et votre entreprise, justement, est ce qu'elle est dans un processus d'intégration des ODD?

Marc-Antoine :

On est dans un principe d'intégration pour avoir un meilleur score B Corp. Notre feuille de route est plus dictée par B Corp que par les ODD. Mais sachant que tout ça est intimement lié. Et comme je vous dis, on n'a pas de tableau en disant on attaque le 1, le 8 ou le 16.

Odile :

Et selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients ? Peut-être justement de s'investir dans ce développement durable et spécifiquement les ODD ?

Marc-Antoine :

Alors je pense que l'avantage principal, c'est de rendre son entreprise plus résiliente. Par exemple, on s'est fait certifier un truc qui s'appelle prix juste producteur. Ça veut dire qu'on s'est engagé à acheter tout notre orge à des agriculteurs belges bio en les payant plus cher que le prix du marché à peu près à 30 % plus cher. Donc l'orge bio, ça se trouve sur le marché à 900 € la tonne. Nous on l'achète à 1250€ la tonne. Ce qui a comme conséquence de rogner nos marges bénéficiaires par rapport à la concurrence qui achète toujours du bio à 900 € la tonne. Par contre, l'impact dont on se rend compte aujourd'hui, c'est qu'avec la guerre en Ukraine, on a sécurisé notre approvisionnement parce qu'on a passé un contrat avec nos collaborateurs agriculteurs disant qu'on avait besoin d'une centaine de tonnes d'orge pour l'année 2022-2023. Et qu'il est possible que, compte tenu de la crise, que le prix de l'orge sur les marchés internationaux explose. Mais auquel cas, on a sécurisé notre approvisionnement et in fine, on va peut-être

acheter moins cher que le prix du marché alors que l'objectif n'était pas du tout ça. C'est un objectif. Comme je vous le disais plutôt philosophique, social, de dire oui, il faut aider l'agriculture en Belgique parce que les fermiers qui se suicident, il y en a, il y en a un peu trop. Et voilà, c'est normal que les gens soient payés à juste prix. Donc je pense que l'avantage principal c'est d'améliorer la résilience, l'indépendance des organisations commerciales. Le désavantage, c'est que souvent ça n'améliore pas la productivité. Au contraire, on dépense des investissements, de l'argent à des choses différentes que les gens qui ne regardent que la productivité et gagner le plus d'argent possible ne font pas.

Odile :

Justement peut être que vos investissements dans d'autres choses pourraient améliorer la productivité grâce au bien être de vos employés. Ou quelque chose comme ça ?

Marc-Antoine :

Oui, mais c'est donc en fait beaucoup plus une vision à long terme qu'une vision à court terme comme souvent les entreprises. Et surtout les entreprises qui ont des actionnaires qui ne demandent que du rendement et à court terme, mais pas du tout à long terme.

Odile :

Et selon vous, est ce qu'il y a peut-être des inconvénients justement à s'investir dans ces objectifs de développement durable ?

Marc-Antoine :

À court terme, ça diminue la rentabilité je pense. Et à long terme, je pense que ce sont des sociétés qui seront beaucoup plus résilientes, solides, attractives aussi pour les jeunes qui ont envie de venir travailler dans des sociétés qui ont des valeurs.

Odile :

Et du coup, est ce que il y a des ODD sur lesquels votre entreprise se base un peu plus ?

Marc-Antoine :

Mais je ne connais plus les numéros. Je sais que si vous allez sur la page de l'Union wallonne des entreprises - Région wallonne pour les ODD, je crois qu'on est fixé sur trois ODD principaux. Mais je ne le connais pas par cœur.

Odile :

Est-ce que vous pourriez énumérer peut être des actions que vous avez déjà mis en place ou des initiatives qui sont en cours d'implémentation ?

Marc-Antoine :

Ben oui, en fait il y en a pas mal. Depuis cinq ou six ans, tous les investissements qui sont réalisés dans l'entreprise sont des investissements qui sont demandés par le personnel. Moi, je suis justement pour le confort du travail, pour leur permettre de faire des tâches moins ingrates, moins répétitives, moins lourdes physiquement parlant. Et comme vous le disiez tout à l'heure, je pense que ça a probablement, à terme, un impact plus positif sur la productivité que si on avait fait des investissements et sur une augmentation de productivité. Parce que les gars qui sont ici sont contents de travailler ici. Ils sont quasiment jamais malades. J'ai très peu de rotation de personnel et ils se sentent respectés, ce qui est normal. Ce qui ne se passe pas partout dans toutes les boîtes d'après ce que j'entends. Une autre chose, il y a deux ans, deux ans et demi, on a installé 350 panneaux solaires sur le toit de la brasserie, qui produisent 75 % de notre

consommation électrique. On est en phase d'étude pour installer ce qu'on appelle une unité CIP cleaning place de nettoyage de toutes les installations. On va pouvoir déterminer au litre près ce qu'on emploie comme eau. Parce qu'en fait dans une brasserie, on passe la moitié de son temps à nettoyer, la moitié de son temps à produire. On travaille avec des levures qui sont des êtres vivants. Si on a une infection, c'est juste une catastrophe. Donc le nettoyage est super important. Raison pour laquelle on est de très très gros consommateurs d'eau, qui est un point très négatif d'ailleurs dans notre analyse B Corp. On utilise aujourd'hui à peu près huit litres d'eau pour faire une litre de bière. Et notre volonté est d'arriver entre six litres et sept litres, c'est à dire en dessous de la moyenne de la profession.

Odile :

C'est déjà pas mal. Et justement, vous avez cité trois ODD dans lesquels vous vous engagez. Est ce qu'il y en a d'autres dans lesquelles vous voudriez vous engager plus tard ?

Marc-Antoine :

Alors vous devriez m'envoyer la liste parce que je ne la connais pas.

Odile :

Je ne la connais pas par cœur non plus. Mais est-ce que c'est dans votre optique de respecter davantage de choses ou de vous engager pour plus de cause?

Marc-Antoine :

Oui, mais par exemple, la lutte contre la pauvreté dans notre dans notre cas, c'est de participer à payer des agriculteurs à juste prix. En fait, tous les ODD où nous pouvons avoir un impact nous intéressent. C'est aussi simple que ça.

Odile :

Et quels sont les moyens mis à disposition par votre entreprise pour réaliser ces objectifs, que ce soit humain, financier, du temps, etc ?

Marc-Antoine :

Par exemple, quand on a fait la certification B Corp, ça a été un travail d'équipe, donc c'est moi qui ai lancé le projet. C'est moi qui ai fait le premier truc de business impact assessment. Et puis le projet a été repris par le personnel qui a été, à mon grand étonnement, dix fois plus motivé que ce que je n'imaginais. Et ils sont effectivement super fiers d'être la première brasserie européenne certifiée B Corp. Donc c'est sur tous les t-shirts le logo B Corp. Donc c'est génial ça, ça va engendrer une espèce de remise en question de beaucoup de choses ou de beaucoup de façons de faire les choses. Et que même quand on achète du papier pour la photocopieuse aujourd'hui, on se pose la question est ce que ça rentre dans la philosophie B Corp ou ODD.

Odile :

Est ce qu'il y a eu des obstacles au sein de votre entreprise justement pour s'investir dans le développement durable ?

Marc-Antoine :

En fait, le principal obstacle aujourd'hui pour moi, c'est l'incompréhension de notre clientèle qui ne connaît ni les ODD, qui s'en fou en fait, qui ne connaît ni B Corp. Par exemple, quand on est passé "pris juste producteur", c'est sûr que de payer 30 % plus cher notre matière première, ça a un coût et donc ça diminue nos marges. Et donc j'ai fait un courrier pour expliquer comment on allait augmenter nos prix de 2 %, non pas en disant comme tout le monde c'est

l'augmentation du prix de la vie ou l'index ou je ne sais quoi. On a augmenté nos prix parce qu'on s'est engagé à payer nos fournisseurs de matières premières en leur donnant le prix. En disant on va payer 1250 au lieu de 900. Et je dois vous avouer que la réaction: plus les boîtes sont grosses, c'est surtout dans la distribution, ils disent que ce n'est pas leur problème et qu'ils s'en foutent. Et donc ce qu'ils nous demandent c'est diminuer le prix et pas de les augmenter. On a toujours été un peu pionnier dans tout ce qu'on a fait et dans tous les métiers que j'ai fait d'ailleurs. Mais le problème, c'est que le pionnier, c'est pas toujours très très bien compris de l'autre côté de la barrière. Donc pour nous, c'est une pensée à long terme. Mais là, vraiment, la difficulté c'est de faire comprendre à nos clients finaux ou intermédiaires que ça vaut la peine de faire fonctionner des entreprises qui ont des valeurs autres que simplement faire du pognon.

Odile :

Vous m'avez dit vous-même vous avez fait le B Impact Assessment de B Corp. Est-ce que vous avez utilisé d'autres outils ? Peut-être avant ou après, ou en même temps ?

Marc-Antoine :

Je ne suis pas très outils. Moi je suis plutôt intuitif. Je fais partie d'un groupe de chefs d'entreprise. On se réunit une fois tous les mois. Et j'ai entendu parler, par exemple pendant une de ces réunions, d'holacratie, de sociocratie, de trucs que j'ai mis en place dans l'entreprise. Qui fait que normalement les rapports humains entre les gens, chez nous, c'est pas le chef qui décide. Voilà, c'est beaucoup plus collaboratif. Voilà, je me suis inspiré d'un certain nombre de choses qui existent, pour essayer d'améliorer et de rendre plus sympa, plus convivial l'organisation de notre entreprise et la manière dont nos clients nous voient.

Odile :

C'est plus avec des discussions avec d'autres personnes que vous avez vu ce que vous pouviez changer au sein de votre entreprise ?

Marc-Antoine :

Oui, c'est plus que discussion. Parce que c'est vrai que dans le cadre de notre groupement de chefs d'entreprise, de temps en temps, on a des groupes de contact avec des gens qui sont les chercheurs et qui nous expliquent ce qu'ils ont fait dans leur organisation. Et puis voilà, on s'inspire de ça pour essayer d'améliorer. Mais moi, j'ai pas été très bon à l'unif d'ailleurs. Je ne suis pas très scolaire. Je suis quand même sorti avec grande distinction, mais ça a été juste la dernière année et les autres années, ça a été un peu plus périlleux. Donc je ne suis pas très scolaire. Je n'aime pas trop suivre les règles mais j'aime bien suivre mon instinct. C'est ce que je fais.

Odile :

Dans le cadre et dans le cadre de mon mémoire, j'étudie notamment le SDG Action Manager que j'ai pu mentionner au début de notre interview. Et c'est justement un outil qui a été développé par B Lab. C'est une auto évaluation plus ou moins comme le B Impact Assessment par lequel vous êtes passé. Et cet outil est plus centré sur les objectifs de développement durable, avec toutes les cibles. Et du coup, est ce que ça pourrait être un outil qui pourrait être utile pour vous ou pas ?

Marc-Antoine :

Oui, éventuellement et tout à fait. Je connaissais pas.

Odile :

OK, mais ça fait un an et demi qu'il est sorti je pense maintenant.

Marc-Antoine :

Et si vous pouvez m'envoyer le lien, ce serait sympa.

Odile :

Et dans quelles conditions et pourquoi vous utiliseriez cet outil?

Marc-Antoine :

Pour me donner des idées pour être meilleur. L'amélioration continue de la boîte.

Odile :

OK et le B Impact Assessment, c'est tous les trois ans, c'est ça ? Et du coup, c'est cet outil là que vous utilisez pour vous améliorer?

Marc-Antoine :

Comme je vous ai dit, je n'utilise pas vraiment des outils, ce genre de démarche qui me donne des idées et des objectifs à suivre. Par exemple, j'avais dit lors de la certification que notre objectif principal pour la recertification, c'était la problématique de notre consommation d'eau. Donc, c'est un peu ça qui me guide aujourd'hui. Installer une station de cleaning in place dans une usine comme nous. Ce n'est pas un truc qui se fait en trois semaines. On a contacté des fournisseurs, on a regardé le prix et la manière dont on va pouvoir suivre le projet. C'est un projet à deux ans. En plus, comme on a eu quand même deux ans de confinement, plus maintenant la crise en Ukraine. De temps en temps, on doit un petit peu malheureusement dégager des priorités de ce type-là, parce que les priorités du jour sont plus prenantes et plus urgentes. On a quand même perdu 25/30 % du chiffre d'affaires sur les deux dernières années. Aujourd'hui, ce sont les prix de revient qui explosent et donc on a des situations qui sont vachement compliqué à gérer. Et ça, c'est normal. Si tout était facile, on le saurait.

Odile :

Exactement. Mais je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous avez des questions ou peut être un sujet que je n'ai pas abordé.

Marc-Antoine :

Non, pas particulièrement, je ne sais. Peut-être que je n'ai pas tout à fait répondu de manière académique et didactique à votre question.

Odile :

C'est très bien, c'est parfait. Vous m'avez donné toutes les informations dont j'avais besoin.

Marc-Antoine :

Donc parfait alors. Mais je vous souhaite bonne chance.

Odile :

Merci beaucoup et encore merci pour votre temps et pour vos réponses très intéressantes. Merci beaucoup et bonne fin de journée.

Marc-Antoine :

Bonne fin de journée aussi.

Odile :
Au revoir.

7.3.9. Mitis - Michel Delanaye – 22 juin 2022

Odile :
Est-ce que vous pouvez vous présenter brièvement et expliquer votre rôle au sein de votre entreprise ?

Michel Delanaye :
Je suis le fondateur, en fait le CEO de Mitis. Donc je gère l'entreprise depuis sa fondation, c'est à dire depuis 2012. Donc en fait, notre activité, c'est de développer des micro turbines de cogénération qui sont des machines en fait, qui permettent de produire de l'électricité, de la chaleur, des sons, des micro turbines de petite puissance, donc dix kW électriques et 35 kW thermiques. Et donc qui s'inscrivent en fait dans l'objectif de réduire les gaz à effet de serre par une meilleure efficacité énergétique, donc la conversion la plus performante ensuite du carburant qu'on puisse utiliser pour faire de l'énergie primaire. On appelle ça comme ça afin de produire en fait les énergies nécessaires à un bâtiment.

Odile :
Les objectifs de développement durable y sont implantés?

Michel Delanaye :
Nous, c'est inscrit dans l'ADN de la boîte parce qu'en fait l'objectif au départ, c'est de contribuer à essayer de réduire les émissions de gaz à effet de serre des bâtiments. Et donc des bâtiments qui puissent utiliser plus d'énergies renouvelables ou en tout cas qu'ils aient une meilleure efficacité énergétique. Donc nous, on s'inscrit pleinement là dedans quoi. Déjà rien que par nos produits, mais aussi après par nos actions. Quelque part, on est aussi inscrit dans un programme pour essayer de réduire nos émissions de gaz à effet de serre. En tant que petite société, c'est très compliqué. Les petites sociétés qui sont des sociétés de hardware pour lesquelles en fait on maîtrise pas facilement les signatures, je dirais des émissions de CO2 de nos sous-traitants. Donc, comme petite société qui fabrique du hardware, donc des machines, on travaille beaucoup avec des sous-traitants externes qui fabriquent les pièces pour nous. Donc on ne peut rien imposer en sous traitance, comme on est trop petits. Donc ce n'est pas nécessairement facile. On peut travailler sur nos propres émissions, mais c'est difficile de travailler sur les émissions de notre supply chain. C'est un objectif qu'on a quand même en tête. Donc nous là, on a un programme européen qui s'appelle un EIC (European Innovation Council). Dans ce cadre-là, l'EIC a un programme justement pour essayer de réduire les émissions de gaz à effet de serre des entreprises. Et on s'est inscrits. On vient de commencer ce programme. Donc on a pas encore fait grand-chose, juste une présentation. Mais on compte bien s'inscrire dedans pour essayer de se placer dans le développement durable. Ce qui n'est pas non plus que les réductions de gaz à effet de serre. Mais il n'y a pas que ça. Il y a aussi tout ce qui est sociétal et gouvernance.

Odile :
Et comment vous vous êtes renseigné sur les objectifs de développement durable au sein de votre entreprise ?

Michel Delanaye :

C'est pas compliqué parce que c'est moi qui suit à l'initiative. C'est moi le patron. Donc quelque part c'est moi qui fais la stratégie, c'est moi qui quelque part établit les valeurs de l'entreprise, qui me ressemble. Donc c'est pas très compliqué de les mettre en place.

Odile :

Et vos motivations justement pour s'impliquer au sein de ces objectifs de développement durable. Quelles sont-elles ?

Michel Delanaye :

Il y a plusieurs motivations. Il y a une motivation personnelle qui me dit qu'il n'y a pas trop le choix. Quand on voit ce qui se passe. Je dirais réchauffement climatique. En fait, je le connais depuis longtemps parce que j'ai travaillé à la NASA après ma thèse. Et je travaillais aux États-Unis en fait dans les années nonante-six à nonante-neuf. Et en fait les problématiques de réchauffement climatique, on les a plus ou moins découvertes à ce moment-là. C'est un mec de la NASA qui a mis ça en avant. Alors on ne portait pas beaucoup d'attention. Mais moi je suis un peu quand même assez scientifique. Je pour beaucoup dans les R&D. Mais je dois avouer que dès les années 2006-2007, je voulais faire des trucs bien pour l'environnement. Et donc moi, c'est quelque chose que je me suis dit, il faut absolument faire quelque chose, quoi. Donc c'est pour ça que j'ai développé Mitis, parce que ça m'intéressait en fait quelque part de contribuer. Mais alors, c'est dur de contribuer parce qu'on contribue avec sa maigre capacité. Ce n'est pas une société qui fait quatorze personnes qui va changer la face du monde. Mais aussi, in fine, en fait si tout le monde ne s'y met pas, on n'y arrivera pas. Quand on voit les challenges auxquels on est confronté au jour d'aujourd'hui. Il faut avoir de l'espoir, de la ténacité et de la résilience. Parce que quand on vit que tous les Allemands, ça reprend le charbon, les Autrichiens idem, les Bulgares et tout. Parce que [...], il est allé envahir l'Ukraine. Mais donc, personnellement, pour l'avenir de l'humanité quelque part, je me dis que c'est important de faire quelque chose de bien à ce niveau-là. Donc c'est pour ça que je m'inscris dans ça. Deuxièmement, je dirais que je vois que pour les générations, et en particulier pour les plus jeunes gens qui viennent travailler avec nous, moi je vois qu'ils sont quand même fortement impliqués par les valeurs de ce style-là. Donc je pense que ça les motive aussi quelque part. Donc je trouve ça quand même très intéressant parce que j'ai déjà une certaine carrière derrière moi. Vraiment, je considère que ça se passe aux jeunes aussi et donc quelque part, arriver à leur faire partager des valeurs et quelques part, qu'ils s'inscrivent dans ces valeurs-là. Je trouve que c'est assez important pour motiver le personnel. Mais j'aime pas le mot motivé. Personnellement, je considère qu'on ne motive pas le personnel. Le personnel il se motive de lui-même parce qu'il adhère aux valeurs qu'on a et quelque part la stratégie qu'on insuffle. J'ai toujours été contre le fait qu'on dise qu'on motive le personnel. Pour moi, c'est une grave erreur. On ne motive pas les gens. Quelque part, ils se motivent d'eux même parce qu'on les met dans un cadre qui fait en sorte qu'ils sont impliqués. Ce qui est embêtant, c'est qu'on est dans un bâtiment qui ne nous appartient pas. Je ne peux pas changer la chaudière qui pourrait parce que je ne suis pas le propriétaire. Mais il est évident que si j'étais propriétaire de l'infrastructure, je ferais tout pour qu'elle soit complètement verte.

Odile :

Par rapport à ça, vous avez déjà essayé d'en discuter avec votre propriétaire et il est fermé par rapport à ?

Michel Delanaye :

Non pas du tout, c'est l'intercommunale régionale provinciale des bâtiments de Liège.

Odile :

Du coup, la question suivante c'est où se situe votre entreprise concernant l'intégration des ODD au sein de votre business ?

Michel Delanaye :

Au tout début.

Odile :

Vous êtes dans un processus?

Michel Delanaye :

On est dans un processus qui vient de démarrer à T0. Donc on va déployer des outils par rapport à ça. Mais donc c'est vraiment à T0.

Odile :

Qu'est-ce que vous comptez faire ? Vous avez déjà une démarche bien spécifique?

Michel Delanaye :

Mais en fait, ce sont des outils qui sont développés par CO2logic et qui vont être déployés au travers du programme de l'EIC.

Odile :

Ah oui je comprends, avec votre programme que vous avez commencé il n'y a pas longtemps?

Michel Delanaye :

Je me suis lancé il y a quinze jours. Donc pour le moment, on n'a pas fait grand-chose.

Odile :

OK, mais c'est un bon début et je vous souhaite bien du courage et beaucoup de réussite.

Michel Delanaye :

Oui, il faut commencer quelque part.

Odile :

Oui, c'est sûr. Et est-ce que vous avez déjà entrepris des actions ? Et tout ça avant de vous lancer dans cette démarche dont vous parlez ?

Michel Delanaye :

Pas trop. Mais on a des projets, par exemple déploiement de panneaux solaires et de véhicules électriques. Juste comme ça, enfin les trucs bateaux en fait. Mais ce qui nous impacte le plus, c'est d'évaluer l'impact CO2 de nos produits. C'est quelque chose qu'on ne maîtrise pas pour le moment. Et on espérait arriver à déterminer certains éléments. Et on est aussi dans un autre projet où on va essayer de faire un lifecycle analysis de notre produit. Qui paraît évident pour le commun des mortels. C'est quand même incroyable qu'ils n'aient pas encore fait un lifecycle analysis de leur produit. Il faut savoir ce que c'est comme produit et il faut savoir ce que c'est de faire une lifecycle analysis convenablement. Les petites sociétés ont des moyens limités.

Odile :

Et quels sont justement les moyens mis à disposition de votre entreprise pour essayer de vous améliorer dans ce domaine ?

Michel Delanaye :

Et bien mettre en place le programme d'ODD. C'est déjà la première des choses. Et puis essayer mettre en place cette analyse LCA, puis une fois qu'on aura fait l'analyse LCA, on pourra mettre en œuvre ce qu'il faut faire pour essayer de réduire ça. Mais comme je le dis, en fait, c'est très compliqué parce qu'en fait on s'inscrit au bout d'une chaîne de valeur. Donc la supply chain on ne la maîtrise pas du tout. Donc si je commence à emmerder mes fournisseurs en leur demandant leur signature cO2. Est-ce que vous avez un contrat d'électricité verte? Les mecs ils vont m'envoyer bouler. Ils veulent déjà pas travailler avec nous parce qu'ils ont trop de travail. Non mais il faut voir la réalité de ce que c'est. La réalité des supply chain, c'est très complexe. Quand vous êtes une très grande entreprise, vous pouvez imposer en sous traitance des choses. Mais quand vous êtes une petite entreprise. Vous êtes déjà content qui bossent avec vous. Il faut remettre l'église au milieu du village.

Odile :

Je comprends tellement. Et est-ce que vous avez déjà utilisé des outils auparavant pour essayer d'évaluer ?

Michel Delanaye :

Non. Je n'ai jamais utilisé d'outils.

Odile :

Et je ne sais pas si vous voyez c'est quoi la certification B Corp?

Michel Delanaye :

Non

Odile :

C'est une certification qui existe pour justement certifier les entreprises, que ce soit au niveau de l'environnement, de la gouvernance, de la transparence. Il y a plusieurs piliers comme ça.

Michel Delanaye :

Mais ça on aura avec le truc EIC. Au bout du process en fait, ils nous certifient.

Odile :

OK. Je vous avoue que je connais pas.

Michel Delanaye :

Et nous, on est dans notre quatrième levée de fond. Et dans ce cadre-là, on a des objectifs dans notre convention d'actionnaires d'ESG.

Odile :

Et ça, c'est déjà préétabli ou c'est à voir?

Michel Delanaye :

C'est des actionnaires institutionnels qui rentrent dans la boîte. Ensuite qui nous a demandé de nous positionner par rapport à différents éléments et et nous on a choisi des éléments sur lesquels on pouvait travailler. Donc quelque part, ça fait partie effectivement aussi de développement durable. Je suis obligé quelque part dans le cadre de cet investissement, de s'y conformer pour améliorer tout ça. Ça devient compliqué de gérer des boîtes.

Odile :

Et pourquoi vous avez voulu prendre cette démarche, de vous impliquer, de faire des actions que vous avez commencé il y a deux semaines ?

Michel Delanaye :

Parce que j'y crois.

Odile :

Et c'est vous qui avez pris la décision ? C'était une volonté peut être de vos employés ?

Michel Delanaye :

Non c'est moi.

Odile :

Et vos employés vont vous suivre derrière ?

Michel Delanaye :

Ils sont bien obligés.

Odile :

Peut-être qu'il y a une motivation particulière?

Michel Delanaye :

De toute façon, ils vont être motivés parce que ils sont préoccupés par ça aussi. Et si je leur explique que l'on remet en place l'intelligence collective ou des mesures pour essayer de réduire nos signatures CO2, les gens sont intéressés. De toute façon ils sont intéressés. Je sais bien qu'ils vont suivre. Maintenant ils vont peut-être me dire qu'ils n'ont pas le temps de s'occuper de ça. Ça très possible. Il faudra qu'on s'organise. Mais je pense que c'est quelque chose qui intéresse absolument les collaborateurs. Est ce qu'ils vont tous être concernés ? Ça, c'est pas sûr.

Odile :

Et je voulais vous parler justement d'un outil qui a été développé par B Lab qui a développé, entre autres, la certification B Corp. C'est le SDG Action Manager et c'est une auto évaluation en ligne qui est proposée aux entreprises et c'est totalement gratuit. Et c'est justement sur leur impact envers les objectifs de développement durable. Et aussi, il y aura une analyse comparative avec d'autres entreprises du même milieu et pouvoir se fixer des objectifs à long terme. Est-ce que c'est quelque chose qui pourrait vous intéresser ?

Michel Delanaye :

Mais c'est ça qu'on doit avec le truc de l'EIC. c'est exactement ça. On doit accéder à un portail et puis on doit checker et voir où on en est. Mais je ne suis pas encore allé sur le portail.

Odile :

Et vous connaissez peut être les différents piliers de l'évaluation que vous allez devoir passer?

Michel Delanaye :

Pas en détail.

Odile :

Pas de soucis.

Michel Delanaye :

J'ai pas regardé. Ce que je compte faire c'est nommer un gars qui va être responsable de ce projet-là chez nous. Et puis, ce sera lui qui va s'en occuper directement.

Odile :

Ça va. J'irai me renseigner parce que je ne connaissais pas, mais sinon j'ai plus de questions. Je sais pas si vous vous avez des questions ou peut être des thèmes que je n'ai pas abordé?

Michel Delanaye :

Non. Mais je ne sais pas si j'ai répondu aux questions comme tu voulais. Mais bon, voilà, je ne sais pas répondre beaucoup mieux.

Odile :

Il n'y a pas de souci. C'est très bien, c'est beaucoup d'informations et c'est très intéressant. Merci beaucoup pour vos réponses et votre temps en tout cas.

Michel Delanaye :

Pas de soucis, au revoir et bonne chance pour ton mémoire.

Odile :

Merci beaucoup. Au revoir et bonne fin de journée.

7.3.10. Revive - Toon Kymers – 24 juin 2022

Odile :

Pouvez-vous vous présenter brièvement et expliquer votre rôle au sein de votre entreprise ?

Toon :

Je suis Toon, je suis responsable pour le marketing event. Je fais partie de la direction générale « Revive » qui est un promoteur. Notre objectif principal est de recréer et de revitaliser des sites urbains qui sont abandonnés, pollués ou sous-utilisés. Ça s'appelle des « brown fields » qui sont des quartiers ou des bâtiments en centre-ville à qui on veut donner une deuxième vie ou une autre destination. On fait ça depuis 14 ans et entretemps, on a redéveloppé ou en développement plus ou moins l'équivalent de 200 terrains de football en Belgique, en Pologne et au Portugal.

Odile :

OK. Et du coup, est-ce que la mission de votre entreprise répond aux ODD par nature ou avez-vous mis en place des actions qui permettent de les respecter ?

Toon :

On respecte la nature parce que, ce qu'on fait, c'est réutiliser des terrains qui ont déjà une fois repris de la nature, des terrains qui ont déjà été bâtis dans le passé. On ne va jamais utiliser des « green fields » ou des espaces qui sont aujourd'hui encore de la nature. Et ça correspond 100% à notre mission.

Odile :

Et quelles ont été vos motivations pour vous engager en faveur des objectifs de développement durable ?

Toon :

On est une société qui est aussi Bcorp et dans cette culture on est convaincu qu'on ne peut pas arriver à avoir du succès tout seul. Il faut des partenariats afin de « face the challenges in the future ». Et c'est pour cela que c'est positif que les Nations Unies aient conçu des objectifs universels et globaux qui sont pour toutes les nations et tous les secteurs et tous les professionnels une langue commune afin de déterminer quels sont vos objectifs et comment on peut chercher des partenaires afin de créer des partenariats pour être plus résistants à ce que notre société et notre environnement a à faire dans le futur.

Odile :

Et vous, au sein de votre entreprise, comment vous êtes-vous renseignés sur ces objectifs de développement durable ?

Toon :

Il y a plus ou moins 2 ans, on a vu beaucoup de communication dessus dans tous les « social medias », et aussi des médias professionnels et c'est grâce à cela que l'on a aussi suivi des sessions qui étaient organisées par la communauté flamande à Bruxelles tout au début où les SDG ont été lancés. Des informations institutionnelles.

Odile :

Et du coup, votre entreprise se situe où plus ou moins dans l'intégration des SDG ?

Toon :

C'est une bonne question parce que dans notre entreprise, nous avons nos propres valeurs. Nous avons fait une promesse vis-à-vis des 2 cibles très importantes : nos consommateurs mais aussi nos investisseurs. On est une entreprise qui est fondée par des fonds financiers. Nous avons donc certaines promesses faites sur le retour financier à nos investisseurs mais aussi des valeurs non-financières, des valeurs importantes pour eux dans les domaines social et environnemental – écologique. Deuxièmement, on a la promesse à nos consommateurs de créer des quartiers, des bâtiments qui sont aussi créés avec beaucoup de respect pour la nature et les êtres humains. On était déjà à un certain point de terminer là nos objectifs mais pas dans le cadre de SDG. On a créé un système nous-mêmes de mélanger les SDG et nos propres valeurs et de lier toutes nos activités à une sélection des SDG. Vous pouvez trouver sur notre site internet « revive.be/Impact » beaucoup d'informations là-dessus aussi où on a fait cette connexion entre SDG et nos propres valeurs.

Odile :

Et vous vous y êtes pris comment pour réaliser cette connexion entre vos valeurs et les SDG ?

Toon :

On a choisi des SDG primaires le numéro 11 « Sustainable and communities », c'est vraiment notre core business, et 7 ou 8 SDG secondaires qui sont des aides afin de réussir notre objectif principal le numéro 11. Toutes les autres valeurs que nous avons créées nous-mêmes et objectifs internes, on a aussi lié avec ces 8 ou 9 SDG différents. On a aussi créé un système pour quantifier notre performance qui est basé sur des frameworks existants dans le monde. Comme il y a beaucoup de certifications et législations qui a créé certaines caractéristiques « quantifiable ». On a créé tout un système, « un monstre derrière » et chaque projet que l'on fait, on fait une analyse et quels sont nos objectifs, quel est le score via à vis de nos objectifs principaux et quels sont les mesures que l'on doit prendre pour améliorer certains domaines où l'on n'est pas content ou bien insuffisamment haut pour être fidèle à notre promesse vis-à-vis de nos consommateurs et nos investisseurs.

Odile :

Quels genres d'outils utilisez-vous pour mesurer votre impact et vous évaluer ?

Toon :

On a créé ça nous-mêmes avec une société qui s'appelle « Future Proof ». Et on a combiné des modèles existants, certains critères existants avec notre propre système. Il n'existe pas un outil qui, dans notre secteur, est assez granulaire ou si certaines choses sont assez granulaires, ça ne contient pas des sujets sociaux mais seulement écologie ou seulement financière. On ne trouvait pas quelque chose qui pouvait faire le tout et on a créé cet outil nous-mêmes. Il n'est pas parfait. C'est juste un outil pour améliorer notre performance et notre propre promesse. C'est quelque chose qu'on peut appliquer sur n'importe quelle autre entreprise. C'est un outil pour nous-mêmes pour mesurer notre performance et impact.

Odile :

Dans quelles mesures ces outils vous ont-ils aidés à vous évaluer ?

Toon :

Cela se situe à 2 niveaux: on peut vérifier, pour un projet spécifique, si celui-ci correspond aux différents objectifs. Dans la société, on peut voir, pour un certain objectif, si on n'a pas une opportunité d'améliorer ou de chercher une innovation ou l'expertise interne. C'est un Matrix. On a tous les projets. On a 48 points déterminés afin d'arriver à un certain score par projet mais aussi par points spécifiques. On veut, vis-à-vis de tous nos projets, mesurer la performance de la société intégrale. Et là on peut créer des 'hitmap' afin de déterminer nos faiblesses ou nos points forts et de diriger notre équipe interne, d'améliorer ou chercher de l'aide.

Odile :

Et ce sont des personnes au sein de votre organisation qui s'occupent d'évaluer chaque critère pour chaque projet?

Toon :

Oui mais c'est quelque chose qui est moins objectif ou fiable. C'est vraiment un « self assessment ». Ce n'est pas quelque chose que l'on veut utiliser en externe pour dire qu'on est certifié « Revive » 80%. C'est purement interne d'avoir un objectif de société et de vraiment juger chaque projet. Et ce n'est pas pour montrer qu'un projet est meilleur qu'un autre car parfois le contexte détermine ou influence aussi la performance de certains projets. Par exemple, en centre-ville, ce n'est pas toujours facile de créer des zones de récréation à l'extérieur. Par contre, d'autres projets ont cet atout. C'est vraiment pour montrer aux

investisseurs qu'on a vraiment « one mutual goal » et qu'on est en train de juger notre performance nous-mêmes.

Odile :

Y-a-t-il des difficultés ou limites à l'utilisation de cet outil ?

Toon :

Oui. Comme j'ai dit, c'est subjectif car on réalise ce calcul nous-mêmes. C'est pour cela que l'on a l'aide de « Future Proof » comme consultant externe qui peut valider plus objectivement aussi la façon de travailler. Ce n'est pas du « greenwashing » ou du « socialwashing » mais c'est une méthodologie interne. Deuxièmement, ce qui est aussi difficile c'est de trouver des choses qui sont vraiment presque pas quantifiables comme la valeur sociale. Comment juger la valeur sociale ? Ce sont des choses qui sont très difficiles à quantifier. C'est pour cela que l'on a créé des objectifs nous-mêmes afin d'avoir quelque chose de quantifiable.

Odile :

Et le consultant que vous avez engagé continue chaque année à vous aider et c'était juste une fois ?

Toon :

Non chaque année, et on a lancé cela il y a 1 an ½. C'est un système dynamique car chaque jour d'autres certifications sont aussi lancées. Le contexte légal change également et on améliore ce modèle. Mais le jour où il y a quelqu'un qui a quelque chose qui est utilisable pour tout le monde, on l'utilisera. Et c'est pour cela qu'on utilise aussi B corporation, comme quelque chose de général. Notre propre système est quelque chose qui est très spécifique dans notre métier de « project développement ». Pour le « Corporate Management », on utilise BCorp comme système d'évaluation et notre propre système se rapporte à la construction et notre métier.

Odile :

Sinon, en général, quels sont les avantages ou bénéfices que vous retirez de vous engager en faveur des ODD ?

Toon :

La langue universelle. Avec les symboles, les couleurs. Les 18 catégories sont universelles. On a commencé voilà 1 an 1/2. Un des grands fonds financiers qui était intéressé à investir dans notre société voulait déjà voir la façon avec laquelle on contribuait aux SDG. C'est à ce moment-là qu'on s'est dit qu'il fallait qu'on soit plus académique et qu'il fallait lier notre performance avec les SDG. C'est vraiment le début qu'on a fait le lien entre les SDG et notre performance.

Odile :

Y-a-t-il des inconvénients d'avoir réalisé cette démarche ?

Toon :

Oui. C'est quelque chose qui n'a pas encore eu de valeur pour les consommateurs. Les SDG's, c'est vraiment quelque chose qui est B to B, institutionnel. Au point de vue communication, c'est toujours difficile de tirer la carte SDG ou de tirer la carte valeur consommateur. C'est vraiment une langue internationale B to B et pas encore connue au niveau consommateur / grand public.

Odile :

Y-a-t-il certains ODD sur lesquels vous vous êtes spécifiquement engagés ou bien sur l'ensemble?

Toon :

Non le numéro 11 qui est « Cities and Communities » et le 13, la « nature ». Ce sont nos 2 principaux. Et pour le reste – infrastructure, renewable energies, social value, people planet profit – c'est dans notre valeur, dans la philosophie de Revive.

Odile :

Vous dites que vous êtes dans un processus depuis 2 ans. Y-a-t-il des actions que vous pourriez expliquer ?

Toon :

Ca nous coute en mains d'œuvre et aussi en euros. Peut-être que si le gouvernement pouvait donner des subsides ou avantages financiers aux entreprises qui utilisent une méthodologie SDG, ça pourrait nous aider. On a l'impression d'être « fort runner » dans l'utilisation des SDG. On est 65 personnes dans la société dont 2 social impact managers. C'est un investissement en dehors des autres proportions des autres entreprises de focaliser sur tout ce qui est social et écologie dont SDG fait aussi partie. Mais nous pensons que c'est un investissement car dans le futur, le consommateur et les marchés financiers vont nous apprécier plus que les sociétés qui n'en tiennent pas compte. C'est là où le gouvernement européen a déjà commencé comme la taxonomie de vraiment favoriser les entreprises qui sont déjà dans des systèmes de méthodologies honnêtes et transparentes concernant les aspects écologiques et sociaux.
« Tax benefit for real green and social companies ».

Odile :

Vous êtes certifiés Bcorp. B Lab a sorti l'outil *SDG Action Manager*. Je ne sais pas si vous connaissez ?

Toon :

Je connais mais je n'ai pas encore exploré car je ne suis pas le « social impact manager ». Ce sont 2 autres collègues . Une des 2 a suivi ce cours et elle va implémenter « the learning » dans notre système. Mais je ne suis pas encore au courant.

Odile :

Elle a utilisé cet outil et elle va partager son savoir ?

C'est une bon point d'utiliser cet outil. Pourriez-vous me donner les coordonnées de cette personne qui s'en est occupée pour qu'elle puisse partager son expérience ?

Toon :

Oui après cet appel, je vous mettrai en contact avec Leila pour SDG et valeurs et Suzan pour B Corp. Si vous avez des questions spécifiques, je vais vous connecter.

Odile :

Oui ce serait plus des détails sur l'outil mais si vous ne le connaissez pas....

Je n'ai pas d'autres questions car j'ai fait le tour. Auriez-vous des questions ou un thème que je n'aurais pas abordé ?

Toon :

Non. Je suis très content que les jeunes soient enthousiastes et intéressés de juger les activités des entreprises sur une façon transparente et honnête sur ce qui concerne l'écologie et le social. Car il y a tellement de « greenwashing » et « social washing » qu'il est temps d'être honnête avec le consommateur.

Je donne des cours en Flandre dans les universités et les écoles car je pense qu'il est temps de prendre la responsabilité pour les générations futures.

Revive était la première entreprise belge à être Bcorp.

Odile :

Félicitations.

Toon :

En plus, dans une catégorie qui est très polluante : la construction. Ça a été notre challenge d'être une société honnête. People, Planet, Profit, c'est très important.

Odile :

Merci beaucoup pour votre temps et vos réponses.

7.3.11. Entreprise de consultance en développement durable – Intervenant·e – 27 juin 2022

Odile :

Pouvez-vous vous présenter ainsi que votre rôle dans l'entreprise ?

Intervenant·e :

Oui, je m'appelle [Intervenant·e] et je travaille chez [Entreprise de consultance en développement durable] depuis 3 ans ½. J'ai fait comme toi ingénieur commercial mais à l'Ichec et pour mon stage de fin d'année, j'ai fait mon stage chez [Entreprise]. J'ai appris à connaître mon entreprise actuelle là-bas. Et voilà j'avais beaucoup d'intérêts sur le développement durable et l'impact que les entreprises pouvaient avoir sur le monde. Donc j'ai commencé un stage chez [Entreprise de consultance en développement durable] pendant 6 mois, puis j'ai fait un stage à Utrecht pendant 6 mois.

Puis j'ai commencé chez [Entreprise de consultance en développement durable] comme consultante. On était une petite équipe au début, on était 3. Puis l'équipe a grandi. On est 7 en Belgique et environ 35 consultants au Pays-Bas où se trouve le siège social de [Entreprise de consultance en développement durable]. Nous ce qu'on fait c'est de la consultance spécialisée en développement durable.

On accompagne les entreprises à différents niveaux pour tout ce qui touche le développement durable, plutôt à un niveau managérial et stratégique, on n'est pas dans l'implémentation. On est dans l'analyse de leur contexte, où se situe leur impact dans la société, quelles sont leurs priorités quand on parle de développement durable. On les aide à développer des stratégies et à identifier des indicateurs de performance pour suivre leurs performances et leurs stratégies. On aide aussi dans tout ce qui est reporting non financier. On ne fait pas de la communication mais on aide avec les rapports annuels et les réglementations qui sont de plus en plus présentes pour les entreprises. On aide les entreprises à préparer tout ça.

Odile :

Les ODD, c'est qqch dont vous parlez souvent avec vos clients ou avec les entreprises ou utilisez-vous d'autres outils ?

Intervenant·e :

Je dirais que c'est un élément dont on discute avec nos clients mais ce n'est pas une offre que l'on propose en tant que telle. Ça répond plus à des questions que les clients se posent dans le contexte d'un projet de stratégie ou de reporting, le client aimerait se pencher dessus donc on peut les aider à faire des analyses de leurs contributions aux ODD. Mais notre interprétation des ODD, c'est plus un outil pour les politiques et plutôt au niveau des nations. Ça s'adresse à tout le monde mais ce n'est pas un outil qui a été conçu pour les entreprises. Et quand on parle de développement durable, il y a beaucoup d'outils et de cadres qui sont beaucoup plus spécifiques au monde de l'entreprise, au monde corporate. La manière dont on voit les ODD, c'est plus pour les entreprises de déterminer comment elles peuvent contribuer à ces ODD. Parce qu'elles n'ont pas la main prise directe sur ces objectifs et la capacité de pouvoir atteindre ces objectifs directement. Mais elles auront certainement un rôle à jouer et une contribution. On regarde avec les entreprises à quel niveau elles ont une contribution sur les 17 objectifs. En général, on les aide à faire une sélection des objectifs auxquels les entreprises contribuent le plus et de voir si leur contribution est plutôt directe ou indirecte, si l'impact est plutôt positif ou négatif sur cet ODD. On regarde aussi les cibles et les indicateurs.

Odile :

Selon vous, pourquoi est-ce important que les entreprises s'engagent en faveur de ces objectifs ?

Intervenant·e :

D'un point de vue de la collectivité, les entreprises sont évidemment un acteur très important de la transition, à côté des gouvernements, des citoyens et toutes les autres parties prenantes qui ont un rôle à jouer. Les entreprises aussi ont un rôle à jouer. C'est dans ce cadre-là que en tant qu'acteur important, on soutient le fait de se pencher sur les ODD et de regarder quelle est leur contribution mais à nouveau sans promouvoir ça non plus comme un « must have » pour toutes les entreprises. Ça dépend aussi du secteur dans lequel se situe l'entreprise, voir s'il y a des intérêts publics enfin ce genre de choses.

Odile :

Y-a-t-il plus de motivations qui ressortent que d'autres qui s'engagent en faveur soit des ODD ou du développement durable ?

Intervenant·e :

On voit souvent cette question venir dans le contexte du reporting non financier annuel. Là je m'exprime de façon individuelle par rapport aux projets sur lesquels j'ai travaillé mais c'est vrai que souvent les entreprises viennent avec cette question dans le cadre de leur rapport annuel. Les ODD sont des chouettes icônes à utiliser. C'est parlant. Tout le monde les reconnaît donc on sait de quoi on parle. C'est le plus courant. C'est dans le cadre du reporting où elles demandent de faire un check sur leur sélection d'ODD.

Maintenant il y a des entreprises qui vont beaucoup plus loin. Et qui recherchent à l'analyse de leur contribution, à regarder comment communiquer là-dessus et qui prennent un peu ça avec des pincettes. Et en général on a tendance à recommander aux entreprises de ne pas utiliser ça trop uniquement pour la communication mais on soutient le fait d'avoir une vraie réflexion derrière. Que ce ne soit pas juste de chouettes icônes à utiliser. Parce que ça peut être vite perçu comme du « greenwashing ». Mais plutôt de vraiment regarder concrètement en quoi consiste les SDG et identifier l'impact et la contribution de l'entreprise et de pousser la réflexion plus loin de l'intégrer aussi dans la stratégie de l'entreprise. C'est un outil que l'on utilise aussi pas mal (les SDG) quand on analyse le contexte de l'entreprise. Par exemple pour définir une

stratégie ou quand on réalise une analyse de matérialité. Une analyse de matérialité c'est pour regarder où se situe l'impact de l'entreprise. Parce que évidemment, le domaine du développement durable c'est assez large. Car il y a l'aspect environnemental mais aussi social, de gouvernance, la transparence, les droits de l'homme. C'est vraiment très large. L'impact d'une entreprise ne se situera pas au même niveau en fonction de son secteur, sa taille, ses parties prenantes. Donc cette analyse aide à identifier une liste de sujets qui sont considérés comme pertinents pour l'entreprise. On essaie d'avoir une quinzaine de sujets et ensuite on demande aux parties prenantes internes (au sein de l'entreprise) mais aussi externe (par exemple des clients, des investisseurs, des fournisseurs...) de faire une sélection des sujets les plus pertinents pour l'entreprise – là où l'entreprise a le plus d'impact – et de les classer par ordre d'importance. L'idée c'est d'arriver à une liste ordonnée de sujets avec une identification de 5 ou 6 sujets qui sont les plus matériels et qui devraient être les priorités pour l'entreprise. Évidemment, une banque ne va pas avoir le même impact sur la société, ni les mêmes priorités qu'un magasin de la grande distribution. Quand on réalise nos analyses pour identifier quels sujets sont pertinents pour l'entreprise, là, en général, on utilise les ODD pour connaître leur impact. C'est une autre manière d'intégrer les ODD au sein d'une entreprise et de voir de manière plus stratégique ou en tout cas préparatoire à la stratégie.

Odile :

A quel point les entreprises sont-elles engagées un niveau du développement durable ? Y-en-a-t-il de beaucoup plus actives et qui s'investissent plus ? Avez-vous une idée des proportions ?

Intervenant·e :

C'est difficile à dire. De manière générale, sur mes 3 ans ½ de carrière, j'ai vu une grosse évolution. Et mes collègues qui sont là depuis plus longtemps ont encore vu plus l'évolution, surtout en Belgique. Aux Pays-Bas, quand j'ai commencé, les entreprises étaient en moyenne une étape plus loin. Maintenant, il y a énormément de législations qui arrivent dans le cadre du green deal européen, beaucoup de choses sont mises en place par la commission européenne et qui mettent aux entreprises de plus en plus de pression pour agir, que ce soit au niveau réglementations, règlementations, demandes investisseurs –les investisseurs sont aussi maintenant de plus en plus contraints à justifier leurs investissements et à soutenir une transition durable, donc à investir dans les entreprises qui soutiennent ces transitions et qui y contribuent. Même les employés, pour attirer les jeunes talents et tout type de profil. C'est important d'être sensible à la question. Ils reçoivent de plus en plus de questions critiques de leurs employés, de leurs clients. À beaucoup de niveaux, les entreprises sont sollicitées sur ce sujet et on remarque vraiment une prise de conscience. Ça dépend bien sûr d'une entreprise à l'autre, de l'intérêt des entreprises, de la taille. Le niveau d'investissement ne sera pas le même. Les priorités ne seront pas les mêmes. Mais au sein de nos clients, on voit qu'il y a une prise de conscience élevée. Le status quo de ne pas prendre la question en compte n'est certainement pas une option viable.

Odile :

En plus de faire un effort pour les parties prenantes, y-a-t-il d'autres bénéfices ou avantages de s'investir envers ces ODD ?

Intervenant·e :

Oui bien sûr. Envers ces ODD en particulier, ça je ne sais pas. Je crois que le fait de s'investir dans les ODD, c'est quelque chose qui est reconnaissable, partagé et reconnu de la part de pas mal de parties prenantes. Mais aussi de pouvoir contribuer à un agenda global (celui des Nations Unies). Ça se sont les principaux avantages je pense.

Après, plus largement sur le fait de s'investir dans le développement durable, il y a plein d'avantages. Ça peut amener des économies – par exemple au niveau environnemental, si on choisit des énergies renouvelables, les coûts peuvent diminuer à moyen terme.

Ça a un avantage au niveau de la réputation, ça peut également être un avantage concurrentiel pour être un différentiateur sur le marché, un avantage pour attirer des talents, des investissements.

Odile :

A l'inverse, y-a-t-il des obstacles ou des inconvénients pour cet investissement dans les ODD ou développement durable ?

Intervenant·e :

Je ne vois pas directement d'obstacles pour les ODD mis à part le fait que c'est un cadre qui a été pensé principalement pour des acteurs publics et/ou des gouvernements càd que ça n'a pas été pensé uniquement que pour les entreprises. Il y a d'autres cadres de développement durable qui sont beaucoup plus faciles à appliquer pour une entreprise. Donc de là, à dire que c'est un obstacle, c'est un peu beaucoup. Sinon, pour le développement durable, l'obstacle c'est la perception de certaines entreprises de représenter un coût, un investissement. C'est clair que se lancer dans ce projet demande du temps, de l'énergie et de l'argent. Je ne vois pas d'autres principaux obstacles.

Odile :

Y-a-t-il certains ODD qui sont plus repris dans les entreprises que vous suivez ?

Intervenant·e :

Si ma mémoire est bonne, je pense que le 12 « Sustainable consumption and production » : ça s'adapte évidemment pas mal au monde de l'entreprises donc beaucoup d'entreprises contribuent à celui-ci. Également celui du « Climate change », certaines entreprises ressentent leur responsabilité là-dedans. Il y a également beaucoup de sensibilisation par rapport à la diversité. Ça reprend le 10 « reduce inequality » et aussi le 5 « gender equality ». Et le 8 « decent work and economic growth » est souvent repris aussi. Il est évidemment aussi relié au monde de l'entreprise. Ce sont les principaux. Et alors le 17 « partenariats », tout dépend de comment l'entreprise se positionne par rapport à cet ODD. Mais là aussi c'est vraiment l'aspect que les entreprises sont un acteur important et c'est important d'agir ensemble au sein du secteur, mais aussi avec le gouvernement, et de travailler en partenariat et pas tout seul.

Odile :

Les entreprises se fixent-elles des objectifs précis en terme d'engagement ou en faveur des ODD ?

Intervenant·e :

Des objectifs précis, à ma connaissance, certaines entreprises le font mais ce n'est pas la généralité. De mon expérience, je pense que les entreprises se fixent plus des objectifs par rapport à leur stratégie et celle-ci peut être liée aux ODD. Dans leur manière de communiquer sur les ODD, les entreprises font une sélection des ODD auxquels elles contribuent le plus et dans les ODD, elles identifient les cibles auxquelles elles contribuent et écrire leur contribution. Donc ce n'est pas la norme de se fixer des objectifs.

Odile :

Donc elles ne sont pas dans un objectif d'amélioration ?

Intervenant·e :

Si parce qu'elles sont conscientes qu'elles ont un rôle à jouer et qu'elles contribuent à certains ODD mais les entreprises auront plus tendance à se fixer des objectifs par rapport à leur stratégie. Qui va aussi reprendre leurs priorités en terme de développement durable et les sujets sur lesquels elles ont envie d'agir, qu'elles lient aussi par rapport aux ODD. Et c'est plus à ce niveau-là qu'elles se fixent des objectifs que au niveau des ODD. Mais après, c'est fort possible que certaines entreprises le fassent mais j'ai pas l'impression que c'est ce que je vois le plus.

Odile :

Y-a-t-il un processus pour que les entreprises s'impliquent davantage en faveur des ODD ou du développement durable ? A quoi ont-elles recours facilement ?

Intervenant·e :

Je ne saurais pas te dire. Nous on les aide là-dedans quand elles viennent avec la question. On n'a pas un service proactif pour réaliser des analyses liées aux ODD. Mais je connais The Shift qui est fort engagé là-dessus et qui met en dialogue des entreprises et organisent beaucoup d'évènements liés aux ODD.

Odile :

Connaissez-vous les moyens financiers ou humains mis en place par les entreprises pour s'impliquer dans ce développement durable ?

Intervenant·e :

Oui. Ce que l'on voit de plus en plus, c'est le fait que de plus en plus d'entreprises ont un département de développement durable. Et en fonction de la taille de l'entreprise ou du niveau de priorité de développement durable, il y a plusieurs possibilités. Parfois on voit une personne un peu isolée dans son département. Parfois c'est toute une équipe. Parfois ce sont des gens qui sont dans le département communication mais qui ont aussi la casquette de développement durable. Et il y a aussi plusieurs niveaux d'implication. Ce que l'on voit de plus en plus, c'est l'implication du bord ou du management dans le développement durable donc des responsabilités à un niveau plus haut. De plus en plus de ressources sont mises en place. Les entreprises font appel à de la consultance et débloquent des budgets pour que l'on travaille ensemble là-dessus. Pour développer des stratégies pour les aider dans leurs rapports non financier.

Odile :

J'ai interviewé des PME et celles-ci n'ont pas le budget ou n'ont pas les subsides. Pensez-vous qu'il y ait une solution pour les aider ?

Intervenant·e :

Pour ma part nous travaillons avec de grosses entreprises et donc dans l'expérience que je peux partager, je constate que celles-ci ont plus de moyens pour investir dans le développement durable. Elles ont pas mal de pression au niveau du développement durable et pas mal de demande de la part de leurs parties prenantes. Nous ne travaillons pas avec les PME et je ne peux pas décrire comment ça se déroule dans ce type d'entreprise. C'est un milieu que je ne connais pas assez ou que je ne maîtrise pas assez pour en discuter.

Je pense qu'une chose qui est importante, c'est le partage d'expérience. Donc pas exemple, des initiatives comme The Shift, c'est génial car ça permet de regrouper ces acteurs entre eux. Si on a pas les moyens d'accéder à de la consultance, à un support externe ou à faire des gros

investissements dans le développement durable, ça permet de voir à plus petite échelle ce que d'autres entreprises et d'autres acteurs font. Par exemple, par rapport à l'ODD 17 « partenariats », c'est important. Maintenant, au-delà de ça, c'est un milieu que je connais pas donc je ne saurais pas t'aider davantage.

Odile :

J'aborde les outils que les entreprises peuvent utiliser pour implémenter les ODD dans leur business. En connaissez-vous ou est-ce que vous les proposer à vos clients ?

Intervenant·e :

J'ai entendu parler d'un outil, le SDG forum. Un évènement qui est organisé chaque année. Ça, pour toutes les entreprises, c'est un bon moyen de se sensibiliser à ça et d'en apprendre plus sur les ODD. Là, il y avait un atelier sur un outil. Mais je ne sais plus comment il s'appelait. Il existe plein de jeux de sensibilisation, de mise en situation, etc. J'ai vu de loin mais je ne m'y suis pas penchée. Il y a des entreprises, mais aussi des membres du gouvernement qui viennent parler. Ils abordent parfois certains SDG plus en détail. Il y a des workshops qui sont organisés et qui se focalisent sur certains SDG. Ils parlent aussi de l'implémentation en Belgique. Je ne peux pas dire si ça peut aider les entreprises à mettre les autres idées en place. Mais ça peut peut-être les sensibiliser. C'est intéressant d'aller voir sur leur site.

Je t'invite à aller voir le nom des workshop et tu trouveras peut-être des sites Internet et des acteurs intéressants.

Odile :

Merci pour cette informations. J'ai entendu parler du SDG Action Manager développé par BLab et les Nations unies je ne sais pas si vous connaissez ? Avez-vous entendu parler de la certification Bcorp ?

Intervenant·e :

Oui ça me parle.

Odile :

Et ils ont développé l'outil SDG Action Manager pour les entreprises – c'est une auto évaluation en ligne: elles répondent à des questions en ligne et peuvent se comparer aux entreprises de même type et voir les objectifs qu'elles pourraient essayer d'atteindre. Est-ce un outil qui pourrait être intéressant, un outil que vous pourriez consulter ou proposer à vos clients ?

Intervenant·e :

Pourquoi pas. Je vais me renseigner car je n'en ai jamais entendu parler. Est-ce pour identifier les SDG auxquels ils contribuent ?

Odile :

Oui exact. Pour résumer les 17 ODD ont un certain nombre de questions et lors de la réponse des entreprises, elles peuvent voir où elles se situent par rapport aux ODD.

Intervenant·e :

Comme je ne connais pas cet outil et qu'en interne nous utilisons nos propres grilles d'analyse, c'est intéressant à investiguer. J'irai jeter un œil. Ça pourrait être utile à nos clients.

Odile :

Et dans ce contexte y aurait-il des conditions pour lesquelles vous utiliseriez ou proposeriez ces outils?

Intervenant·e :

Il faudrait que j'aie vu plus en détail en quoi ça consiste et voir à quel niveau de détail les analyses sont réalisées. Je n'ai pas de recul et je ne connais pas cet outil que pour répondre à la question oui ou non.

Odile :

Je n'ai pas d'autres questions. Avez-vous des questions sur cette interview. Pensez-vous que je n'ai pas abordé certains thèmes ?

Intervenant·e :

Pas spécialement. J'espère avoir pu t'apporter certaines réponses.

Odile :

Oui la première partie était un très intéressant. C'est vrai qu'en Belgique il y a beaucoup de PME. Et c'est vrai que celles-ci ont plus de mal à développer des budgets pour s'impliquer dans le développement durable. Mais le point de vue des grandes entreprises est aussi très intéressant.

Intervenant·e :

Peux-tu me dire si la retranscription des interviews est publique ou privée ? Je préfère que le nom de l'entreprise et mon nom ne soit pas diffusé. Merci.

Odile :

Il n'y a aucun souci. Je ne mentionnerais pas vos noms dans la retranscription. Je vous remercie d'avoir répondu à mes questions.

Intervenant·e :

Avec plaisir. Je te souhaite beaucoup de chance pour la suite et pour la présentation de ton mémoire. À une prochaine.

Odile :

Bonne fin de journée et au revoir.

Intervenant·e :

Merci. Bonne fin de journée également.

7.3.12. Group IPS - Juan Sanchez Chatar – 28 juin 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Votre parcours et votre rôle au sein de votre entreprise ?

Juan :

Je m'appelle Juan Sanchez. Je suis espagnol, né à Madrid. J'ai étudié au lycée français de Madrid. Je suis quadrilingue. Je parle espagnol, français, anglais et allemand. J'ai fait mon bac scientifique et j'ai plus tard étudié à l'université. J'ai fait l'école polytechnique de Madrid d'architecture. Donc en équivalence, j'ai un degré en civil engineering et un master en

architecture. Je pense que c'est la façon de l'exprimer maintenant. J'ai démarré à 25 ans chez IPS. Très rapidement, j'ai eu de la responsabilité. 2 ans plus tard, j'ai reçu la responsabilité de gérer la société en Espagne. Que j'ai fait grandir. Et en 2017, j'ai reçu le fléau de fondateur. Donc je suis devenu le CEO de la boîte. IPS est l'acronyme de Industrial Projects Services. Nous sommes une société qui fait de la gestion de projet d'investissement industriel. Plus simplement dit, nous faisons des usines. Nous ne sommes pas une société de construction. Il y a des architectes, il y a des ingénieurs dans la société. Ce qu'on fait, c'est de la gestion de projet. Donc typiquement, un client va recevoir combien ça va coûter, combien ça va durer, quels sont les risques, ce qu'il faut faire en termes de design. Donc nous, depuis le conseil au début, jusqu'à la mise en marche des équipes de production. On accompagne nos clients en tant de représentant.

Nous travaillons dans différents domaines : pharma, food, chimie. 80% de notre chiffre d'affaires. Nous avons aussi bâtiments et extraction de ressources. Donc on nourrit métallurgie et agrotech. Qui représentent 20%. Comme je vous disais, ça fait 5 ans que je suis dans le poste de la société. La société a 30 ans. Depuis, nous sommes passé par 4 transformations. D'abord, nous étions une société pure de project management. Plus tard, nous avons adopté des services d'engineering et d'architecture. Troisième transformation, nous avons spécialisé toutes les différentes industries que je vous ai expliqué (food, pharma, chimie). Et la 4^{ème} transformation s'est faite par le biais d'un développement d'un service de conseil stratégie. Donc aujourd'hui, nous aidons nos clients dans tout ce qui est les « transaction services » comme appellent ça les big4. Mais nous avons du conseil stratégique en termes plus généraux. Puis après, nous aidons nos clients qui inventent des produits et des molécules ou des nouvelles solutions. A transformer ceci depuis un laboratoire. Donc depuis une échelle petite vers une usine. Et le troisième élément c'est tout ce qui est data et opérations. Nous avons une division qui utilise du software pour développer la productivité de nos clients par le biais des données ou des opérations (supply chain). En bref, nous sommes devenus une société plus large. Après 4 transformations, nous sommes dans presque 30 localisations, 15 pays. Et nous arrivons à 300 personnes. Mais dans les prochaines étapes, et c'est pour ça que c'est intéressant que vous nous ayez contacté, nous allons entamer un nouveau plan stratégique qui démarre d'ailleurs cette année. Pour les 2x4 prochaines années. C'est deux fois 4 ans.

Odile :

Et ces périodes, ça consiste en quoi ?

Juan :

Aujourd'hui, nous avons subi ces 4 transformations. Ce qui est évident, c'est que nous sommes petits pour aider les grandes corporations. Et nos clients sont typiquement les plus grands clients du monde. Nous appartenons à cette panoplie de fournisseurs. Donc je veux rendre IPS un fournisseur qui peut vraiment aider nos clients. Tous les challenges qui se trouvent aujourd'hui au niveau mondial. Donc il y a le problème de manque de nourriture, les maladies, l'extraction de ressources, le changement climatique, ... tous ces éléments-là, d'une façon ou d'une autre, les solutions proviennent de nos clients industriels, de l'industrie. On est petit. Donc une des premières choses c'est que je voudrais gagner une certaine taille critique. Par exemple, aujourd'hui en France, on est 4 personnes. Donc quand je dois aider un client, ils me disent que je n'ai pas suffisamment de gens. Donc je veux gagner un peu de masse dans certains pays où on est trop petits encore. Et on doit aussi élargir notre footprint. Donc nous devons être dans des pays où on n'est pas. Si un client veut aller en Asie ou en Latin, malheureusement aujourd'hui, on l'accompagnera mais nous n'avons pas de pays ou de localisations où IPS se trouve. Donc premier volet c'est densification et expansion du footprint. Le deuxième volet, c'est augmentation de notre expertise. Nous sommes aujourd'hui déjà suffisamment

connaisseurs. En tant que bonne société belge, nous faisons beaucoup de chocolat et beaucoup de bières. Mais la réalité, c'est que nos clients aujourd'hui, on travaille dans le biotech et ils nous demandent d'avoir des compétences en développement de vaccin. Par exemple, on fait un projet où il s'agit d'augmentation de la production d'un traitement de leucémie. Donc nous on ne sait rien de comment on développe le traitement. Mais nous on sait comment on peut faire pour qu'une usine tourne plus vite pour développer plus de traitements. Donc comme je vous disais, développer des compétences additionnelles, dans tout ce que le marché appelle méga trend. Donc par exemple, la production d'acier qu'on appelle acier vert, le développement de protéines végétales, projet biotech, nous avons du waste to product, des projets de circularité, des sustainable packaging. Donc notre société s'embarque aujourd'hui dans ce deuxième volet, nous développons des expertises suffisantes pour aider nos clients à développer ces nouveaux produits qui sont nécessaires au monde.

Moi j'ai fait une analyse au niveau des ODD. Il y en a quelques-uns qu'on peut activer très directement. Donc par exemple, comme je disais, zero hunger. Nous on est en train de travailler sur un projet de protéines végétales donc ça veut dire qu'on a un impact sur ce sujet. No poverty, on n'a probablement moins à dire. Si ce n'est s'assurer que nous pouvons développer probablement indirectement des usines sur certains pays qui seraient moins favorisés. Le SDG 'quality of education'. Je me demandais comment on pouvait avoir un impact là-dessus. Je ne me voyais pas vraiment raconter des salades. Et la réalité c'est que par exemples nous avons un centre de formation en interne chez nous. Donc le SDG4 me semblait très facile à mettre en place si nous donnions de la qualité en termes d'éducation à nos gens. Pour avoir, comme objectif, le développement de leurs skills pour être un meilleur support de nos clients. Et le SDG 8, 'decent work and economic growth'. Je suis extrêmement committed (engagé) au fait que nos gens soient dans des conditions très favorables au développement professionnel. Nous avons des gens en Belgique, en Allemagne, en Bulgarie. Donc il y a différentes classes sociales, différents niveaux de développement. Mais à la fin de la journée, je veux que tout le monde ait la capacité de faire ce que moi j'ai eu au début. J'ai eu la capacité à 25 ans, de rentrer dans la société et avoir énormément de responsabilités. Devenir le country manager très tôt. Donc les SDG 4 et 8 sont dans notre target de développement du plan stratégique. De la même façon que les autres que je viens de vous raconter.

Odile :

Comment avez-vous entendu parler des ODD ?

Juan :

Superbe question. Je suis curieux par nature. Donc j'ai beaucoup regardé un peu partout. Je ne pense pas que je puisse vous dire comment. Je pense que c'est après plusieurs lectures. Par exemple, j'ai tout un tas de sujets qui m'intéressent. Mais il y a en a un qui m'intéresse beaucoup. C'est que 70% de la nourriture qu'on mange est jetée. Je ne sais pas si vous le savez. Et donc ça m'a fortement frappé. Et le sujet suivant qui m'a frappé, c'est l'objectif de 'zero hunger'. Ou celui de 'responsible consumption and production'. Donc je me suis dit qu'il y avait certains messages qui étaient attirants. Et je pense que j'étais à un certain moment en manque d'aspiration pour moi-même et pour la société. Je me disais que mes gens, je vais jamais les bullshiter. Donc je vais essayer de jamais les bullshiter. Mais par contre il faut bien qu'un jour, je trouve un langage, une sorte de dictionnaire dans lequel on puisse parler le même langage. Donc quand j'ai commencé en 2017, on était en train de faire des choses très pragmatiques. Donc je voulais tout simplement que toutes les sociétés travaillent de la même façon, uniforme. Qu'on donne du travail de qualité envers nos clients. Traiter des gens du point de recrutement jusqu'au fait qu'ils deviennent partenaires dans cette société avec suffisamment de respect et de care. Comme on dit en anglais : 'caring about their career development'. Je me suis consacré

à certaines priorités. Je me suis dit l'Afrique ce sera un point très important pour nous, l'Allemagne, la France, les États Unis. Enfin bref. Je faisais des choses très pragmatiques. Mais pour le nouveau plan stratégique, j'étais en manque d'un purpose. De quelque chose qui soit higher purpose.

Vous avez quel âge ?

Odile :

23 ans

Juan :

Moi j'ai une fille de 7 ans. Un garçon de 4 et une fille de 2ans. Et quand j'avais votre âge, je pensais à quel serait le travail que je pourrais développer. Et l'ambition que j'avais, c'était de tester mes limites. Et maintenant, quand on me dit que probablement le monde va atteindre des températures si hautes, que probablement nos enfants n'auront pas la même vie que nous. Quand on me dit que le pic de production de pétrole, donc de l'énergie, a atteint son pic en 2008. Ça veut dire qu'aujourd'hui, l'énergie est en lien très fort avec le développement économique du monde. Si l'énergie n'augmente pas, la productivité ne va pas augmenter. Donc ça veut dire qu'on va être capable de produire moins. Donc si on produit moins en faisait moins, donc on a moins nécessairement de richesse. Ça veut dire que la génération de mes enfants va vivre une vie pire que ce que nous avons eu. Et cela me semble très dur. Je voudrais éviter ça. Donc, où est-ce que j'ai trouvé les SDG ? je ne sais pas. Mais quand je les ai vu, je me suis dit que le Canada les utilise, les sociétés genre ABInbev, parlent de ça. Nos gens, individuellement, parlent de ça. Les Nations Unies les ont poussés. Donc si quelque chose existe et que c'est un langage commun, ou un dictionnaire commun qui vient depuis l'organisation des NU, vers un pays comme le Canada, vers les sociétés qui travaillent dans ce pays-là, ou d'autres sociétés, vers les individus. Je n'ai jamais trouvé un mécanisme aussi puissant de communication dans ma vie. Donc j'ai décidé de les prendre aussi chez nous.

Odile :

Quelles sont les motivations de les implémenter au sein de votre entreprise ?

Juan :

Je vous ai parlé de 'decent work and economic growth'. Mes motivations c'est de donner des opportunités vers mes gens. Sans aucun doute. 'Quality of education' même chose. Donc il y a une motivation intrinsèque interne. Je pense que développer des entrepreneurs chez IPS peut permettre de trouver des gens qui vont aider le monde. De développer des gens qui vont aider le monde. J'ajoute le sujet que je vous disais avant, qui est le motivateur personnel. Je pense à ma famille, je pense à la vôtre. Je pense à celles de mes collègues et je pense que là, il y a un rôle à jouer. Donc c'est des motivations de développement de personnes. Je m'intéresse aux personnes qui sont autour de moi.

Odile :

Est-ce qu'il y a un processus pour respecter ces ODD au sein de votre entreprise ?

Juan :

On a démarré il y a un an. Avec cet exercice. Je dois vous avouer que quand vous travaillez avec vous-même et que les objectifs dépendent que de vous-même, c'est très facile. Ou au moins, je trouve beaucoup plus facile. Avant, c'était super difficile quand j'avais votre âge. Je me disais qu'il fallait que je finisse dans ce délai-ci, que je fasse ci et ça. Mais, je vous anime, si vous ne l'avez pas fait, de trouver dans votre futur, une société dans laquelle vous allez

travailler avec beaucoup de gens. Vous verrez que mobiliser une énormité de gens, c'est très difficile. Il y a un message qui dit qu'un tiers des gens, c'est des early adopters, un tiers sont des gens neutres et un tiers sont des gens qui sont en train de rejeter ce principe. Donc c'est un travail qui passe par prendre les early adopters, un travail aussi d'accompagnement des gens qui sont sceptiques. Et c'est un travail aussi de reprendre les derniers. Donc c'est une course d'endurance. Nous avons démarré avec un plan stratégique. Maintenant, on a un plan de comm. Puis plus tard, nous avons des quick wins à mettre en place pour que les gens y croient. Donc petit à petit, je commence à les voir comprendre ce dont on parle. Mais, je ne me trompe pas si je dis que ça va être un travail qui va faire 2X4 ans comme je vous ai expliqué.

Odile :

Vous êtes passés par une évaluation ou quelque chose comme ça ?

Juan :

J'ai fait deux choses. Nous avons travaillé avec la région wallonne qui nous a mis à disposition une société superbe. Je chercherai par email le nom de cette société si vous êtes intéressée. Et on a fait toute une analyse qui nous a permis de comprendre les [?], si on était en train de raconter une salade, si on avait vraiment un impact sur certains SDG et pas d'autres. Et le résultat étant, maintenant, dans ma to do et je dois reprendre mes coéquipiers avec. Et il y en a déjà quelques-uns qui sont déjà dans la boucle. Pour commencer à faire tout ça.

Odile :

Vous avez été aidé par une société, et vous avez fait une évaluation avec eux, c'est bien ça ?

Juan :

Oui. Exactement.

Odile :

Et il y a déjà des actions concrètes que vous avez mis en place ? Ou que vous allez mettre en place dans le futur ?

Juan :

Par exemple, une petite action. On a développé un travel analysis expenses. La travel policy contient évidemment le développement de politiques qui favorisent les transports en commun (trains par rapport aux avions). On a fait une analyse de carbone et c'est effectivement les travels qui sont le plus forts chez nous parce que nos gens se mobilisent. On a aussi une car policy dans lequel il y a les éléments hybrides qui sont mis en avant. Mais je trouve honnêtement que cette partie-là, c'est du quick wins. Des choses plus fondamentales sont en cours. Typiquement, parmi nos services, nous avons développé une division qui s'appelle 'sustainable process and environnement'.

Odile :

Vous connaissez le nom de l'outil que vous avez utilisé ?

Juan :

Ce n'était pas un outil. C'était une société qui nous a fait une analyse. C'était suivant une méthodologie. Si vous êtes intéressée, je peux vous donner plus d'informations à ce niveau. En plus de ça, nous sommes en train de faire une analyse de carbone footprint. Mais c'est basé sur la société Carbone4. Je ne sais pas si vous connaissez ?

Odile :

Non, ça ne me dit rien.

Juan :

Cherchez ça, c'est très très intéressant. Jan Covici. Sa société s'appelle Carbone4. C'est l'inventeur de l'analyse de carbone footprint. C'est un français. Et quand vous l'écouter, ça vous donne envie de pleurer. Mais il ne dit que la vérité. Outre que ça, nous sommes en train de faire une analyse via une société qui s'appelle B ... Je ne sais plus. Danone est accroché à une certification qui s'appelle B ...

Odile :

B Corp peut-être ?

Juan :

Oui B Corp. Donc je suis en train de faire le survey. C'est long comme tout. Je suis à 40%. Je suis en train de regarder à ça. Mais celle-là, elle est plutôt additionnelle. On a déjà fait notre boulot.

Odile :

Ok, merci. Je ne vais pas vous retenir plus longtemps. Et si vous savez me partager les informations dont vous m'avez parlé, ce serait très intéressant pour moi.

Juan :

Ok. Si un jour, vous êtes intéressés de plus, n'hésitez pas à m'écrire. Et on fera une autre session. Enchanté de vous connaître.

Odile :

Merci beaucoup et bonne fin de journée.

7.3.13. Memoco - Marie-Eve Arnould – 29 juin 2022

Marie-Eve :

Premièrement, le développement durable c'est un sujet sur lequel on voudrait se lancer aussi donc je n'ai peut-être pas des réponses très précises à tout. Car nous sommes encore à l'évaluation et l'étude pour certaines choses. Donc voilà, on verra

Odile :

Pas de soucis. Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Votre parcours et votre rôle au sein de votre entreprise ?

Marie-Eve :

Alors, moi c'est Marie-Eve Arnould. J'ai actuellement la fonction de [?] staff qui est une fonction peut-être un petit peu, peu connu dans les entreprises actuellement. C'est une fonction transversale qui est divisée en 3 gros piliers. Il y a une partie où je m'occupe de côtés ressources humaines, soft. Donc je ne fais pas ce qui est payroll. Mais tout ce qui va autour de cela. Le bien-être en entreprise notamment. Une autre partie qui est sur le lead au niveau de la communication. Communication interne et externe. Et une autre partie qui est focus sur le côté business analyst, développement de nos process, amélioration de nos process et de nos outils. Et c'est dans le cadre de ce pilier-là que j'ai une casquette un peu orientée durabilité. Avec

notamment, on a réalisé un bilan CO2. Qui est déjà sur l'année 2019 donc qui est à réactualiser. Et de là, on essaye de se fixer des objectifs. On a certaines ambitions. Donc on regarde un peu la certification B Corp. Et on voudrait être CO2 neutre aussi.

Odile :

Ok. Et est-ce que vous avez déjà entendu parler des objectifs de développement durable ?

Marie-Eve :

Oui mais honnêtement, pas dans la grande précision.

Odile :

Comment en avez-vous entendu parler ?

Marie-Eve :

Principalement via l'actualité.

Odile :

Quelles sont vos motivations de vous engager en faveur du développement durable ou des ODD ?

Marie-Eve :

Alors, déjà à la base, c'est une des préoccupations de notre entreprise. Il faut savoir que Memoco est la fusion de deux sociétés. Il y a Greenwatch qui était active dans le monitoring d'installations photovoltaïques. Qui était une société sœur de la société Sunswitch à l'époque, qui plaçait des panneaux photovoltaïques. Donc il y avait cette préoccupation environnementale par rapport à ça. Et Steel qui est une société d'étude et de fourniture d'armoires de comptage. Donc comptage électricité avec des gros clients. Comme Elia, et RTE en France. Donc ça fait partie, donc le comptage de l'énergie, il y a cette préoccupation en termes de permettre à des sociétés de mieux faire un suivi au niveau des consommations, et de productions. C'est aussi quelque chose qui est dans l'ère du temps. C'est une préoccupation. Toutes les entreprises ont certains objectifs à atteindre. Surtout dans notre cas où la partie Steel est certifiée ISO. Donc on a une partie environnementale dans la certification ISO.

Odile :

Est-ce qu'il y a des bénéfices ou des avantages pour vous investir davantage en faveur du développement durable ?

Marie-Eve :

On a une partie où c'est une manière de travailler notre employer branding. Puisque ce sont les considérations actuelles, donc c'est ce qui attire les talents. Et autre bénéfice, je dirais, s'engager, réduire nos consommations etc. ça a aussi un impact économique sur la société.

Odile :

A l'inverse, est-ce qu'il y a des inconvénients ?

Marie-Eve :

C'est certaines démarches à entreprendre. Des démarches qui ne sont parfois pas toujours claires. C'est des potentielles mises en conformité aussi. C'est parfois aussi du suivi. Si on peut parler d'inconvénients voilà.

Odile :

Est-ce qu'il y a des actions concrètes qui ont déjà été mises en place pour vous améliorer ?

Marie-Eve :

Au niveau d'actions concrètes, il y a des choses qui avaient déjà été mises en place dans le cadre de l'ISO. Par Steel. Donc il y a une transition paperless. Un maximum de digitalisation. La conscientisation au niveau du tri des déchets. On a posé des panneaux photovoltaïques. Avant ça, on était passé sur un fournisseur d'énergie verte. Le recyclage de nos déchets. On a aussi dans notre car policy, on va vers des voitures hybrides. On a l'installation de bornes de rechargement qui doit suivre. Maintenant avec le covid, ce sont des choses qui sont un petit peu décalées. Ne serait-ce simplement que pour la fourniture de voiture hybrides. Mais voilà, il y a ces actions. Attendez, je regarde ce que j'avais noté. On a une volonté d'engagement plus locale aussi. Donc on essaye, quand on engage, de rester dans un rayon de 30km. Mais je vais vous avouer que ce n'est pas quelque chose qui est facile non plus. Parce que pour trouver des talents, quelquefois il faut quand même être à 40 ou 50km de chez nous. Le télétravail. 2 jours par semaine. La volonté d'avoir une certification B Corp. Donc il y a d'autres engagements derrière cela. D'atteindre une neutralité carbone. Le monitoring de nos consommations. Ça c'est un projet qui est en place pour 2022. Actuellement, on étudie l'intérêt et la nécessité d'engager une personne qui soit vraiment en charge de cette durabilité chez nous.

Odile :

Au niveau des moyens mis à disposition de l'entreprise (humain, financier,), où en êtes-vous ?

Marie-Eve :

Au niveau des moyens humains. Bah justement moi j'ai un peu repris, j'ai un peu ça dans mon panier mais je n'ai pas suffisamment de temps à consacrer à ça. Donc au niveau humain, c'est vraiment l'intérêt de dégager un budget pour engager une personne qui va pouvoir s'occuper, peut-être pas exclusivement de ça, mais qui aura vraiment cet aspect-là en priorité. Et au niveau autre, il y a des investissements dans l'installation photovoltaïque. L'investissement dans des bornes de rechargement. Ça aussi ça représente un certain budget. Je n'ai pas les budgets comme ça, je ne sais pas s'il vous faut des budgets.

Odile :

Non non, c'était juste pour avoir une grandeur d'idée.

Marie-Eve :

On est aussi passés au LED dans toute l'entreprise avec des capteurs de présence. Pour éviter justement de laisser les lumières allumées. Voilà, en moyens j'ai envie de dire qu'on essaye de mettre les moyens pour pouvoir atteindre ces objectifs-là. Et en étant CO2 neutre, on sait qu'on va devoir aussi compenser fatalement. Donc là aussi, il y a un budget qui va être débloqué par rapport à ça pour pouvoir atteindre cette neutralité carbone.

Odile :

Dans votre processus d'amélioration, vous vous situez où ? Vous avez démarré quand ? Est-ce que vous avez des objectifs à atteindre ?

Marie-Eve ?

Dans notre processus d'amélioration, c'est ce que je disais. On est relativement au début. Donc il y a des choses qui ont été mises en place par rapport à la certification ISO. Donc dans une politique environnementale. Donc ça c'est toutes les petites choses hein le paperless, le LED, le

tri des déchets, la sensibilisation. Et nous avons ces objectifs de neutralité carbone et de BCorp. Mais actuellement je n'ai pas de roadmap qui est établit par manque de ressources justement. Donc c'est vraiment quelque chose dans lequel on démarre.

Odile :

Mais justement vous avez des outils qui vous aident ou des consultants ?

Marie-Eve :

A part les consultants pour effectuer notre bilan carbone actuellement pas.

Odile : Ok. Mais du coup moi dans le cadre de mon mémoire je regarde un peu les outils ou les expériences qui peuvent aider justement les entreprises à s'améliorer sur ce point. Et il y a notamment B Lab qui ont fait la certification B Corp. Ils ont fait un outil avec les nations unies qui s'appelle le SDG action Manager. Je ne sais pas si vous en avez déjà entendu parlé ?

Marie-Eve :

Non à part dans votre mail.

Odile :

Ok. Du coup c'est un outil sur internet. C'est une auto-évaluation gratuite qui permet à votre entreprise de justement se situer sur tous les objectifs de développement durable. Du coup de voir où vous vous situez et aussi de voir où vous vous situez par rapport à d'autres entreprises. Et de fixer des objectifs pour pouvoir vous améliorer.

Je ne sais pas si c'est un outil qui pourrait peut-être vous intéresser ?

Marie-Eve :

Oui tout à fait. Mais est-ce que c'est le B Impact Assessment de B Corp ? Parce qu'en fait on a on a commencé cela. Ça me dit quelque chose parce que nous on a rempli le premier formulaire de BCorp. Donc ça c'est notre première step. Le next step c'est d'analyser puisque à la suite de cela, il vous donne une idée d'où vous vous situez sur les différents piliers. Donc pour nous, c'est de quoi quelles sont nos pistes d'amélioration par rapport à ça. Mais ce n'est peut-être pas la même chose.

Odile :

Le SDG Action Manager c'est un mixte entre le BIA et les objectifs de développement durable. Donc quelquefois il y a des questions similaires.

Marie-Eve :

Ah oui donc c'est peut-être pour ça que ça me parle.

Odile :

Le BIA il est basé sur 5 piliers je pense. Il y a la gouvernance, la transparence et tout ça. Et du coup le SDG Action Manager, il est basé sur les 17 objectifs de développement durable. Donc c'est un outil. Je ne dirais pas le même mais il y a des similarités et des complémentarités.

Marie-Eve :

C'est pour ça que ça me disait quelque chose. Je suis vite allé voir le lien. J'avais vu dans votre mail mais j'ai enfin j'ai un peu joué le jeu de ne pas aller regarder exactement puisque ce n'est pas un outil qu'on a utilisé. Et justement, dans notre dans notre démarche, si nous pouvons avoir

la connaissance de certains outils qui peuvent nous aider. Nous sommes tout à fait tout à fait ouverts à ça.

Odile :

D'accord. Et à quelles conditions vous pourriez utiliser cet outil ?

Marie-Eve :

Quand vous dites à quelles conditions, c'est dans quelle optique réponse ?

Odile :

Quand je posais la question à d'autres entreprises, c'était facile d'utilisation, aide de la part de de quelqu'un d'autre ou quelque chose ou avoir du temps.

Marie-Eve :

Oui voilà c'est une question de temps et d'avoir une ressource pour travailler dessus.

Odile :

Ok d'accord. Voilà moi je ne sais pas si vous avez des questions. C'était juste vous présenter l'outil et voir si vous pourriez l'utiliser.

Marie-Eve :

Non par rapport à ça, pas particulièrement. Voilà, moi j'étais très curieuse justement. Justement, comme je dis, on est dans le début de de cette démarche. N'ayant pas le temps nécessaire à consacrer. Donc voilà, il y a encore beaucoup de choses à apprendre c'est là-dessus. Puisque c'est quelque chose qui est assez nouveau. Enfin oui et non. Mais dans les considérations des entreprises en tout cas. Et parfois c'est vrai que l'on peut être un petit peu perdu dans tout ce qui existe en termes d'outils de ressources. Et par exemple donc on est allé sur BCorp mais j'avoue qu'à aucun moment je n'ai été redirigé vers ce SDG Action Manager. Je sais pas si c'est moi qui l'ai pas vu autre. Mais voilà donc moi je suis très curieuse de cet outil en fait.

Odile :

Et vous avez commencé quand votre assessment BCorp ?

Marie-Eve :

On a commencé début d'année ici.

Odile

Ok d'accord. Parce que le SDG Action Manager c'est un outil qui était rendu public début 2021. Donc peut être qu'ils n'ont pas encore fait assez de promotion ou quoi.

Marie-Eve :

Oui voilà peut-être. Ou peut-être qu'on ne va pas orienter nos recherches suffisamment là-dessus et qu'on a été trop restreint en fait. Il y a ça aussi. C'est de se dire mais voilà on a envie de faire quelque chose. Qu'est-ce qui est possible ? Que ce qui est bien ? Hop on est parti sur BCorp. Puis que là on voit qu'on peut faire l'impact assessment. On va là-dedans et oui peut-être qu'effectivement on saute dedans à pieds joints et on voit pas les autres choses qu'il peut y avoir autour.

Odile :

Et vous m'avez parlé de ISO, c'était à quel moment justement dans votre démarche ?

Marie-Eve :

Oh ISO c'est quelque chose qui date. J'ai ici à la version initiale. Steel est certifié ISO depuis 2012. Mais ça c'est vraiment c'est l'iso avec une politique environnementale. Donc voilà j'ai d'autres petites actions éventuellement : robinets automatiques, des produits phytosanitaires, des carafes en verre. Enfin voilà encore des petites choses comme ça. Mais ça c'était purement dans l'objectif de cette certification ISO.

Odile :

Et pourquoi vous avez choisi B Corp ? Est-ce qu'il y avait des avantages ou des atouts qui vous ont attiré ?

Marie-Eve :

C'est la reconnaissance. C'est un des outils les plus complet quand on va aller dans cette démarche-là. C'est un des outils les plus complets. C'est une des certifications qui est quand même relativement reconnue. Et c'est aussi qui je pense est une des plus difficile à obtenir donc je pense qu'il y a aussi ce côté « si on le fait on le fait à fond ». Et ce petit gout pour le challenge on va dire.

Odile :

OK, c'est parfait merci beaucoup.

Je ne sais pas si vous, vous avez des questions pour moi ?

Marie-Eve :

Je n'ai pas de questions particulières à part s'il y a la possibilité d'avoir votre mémoire éventuellement ? De recevoir une copie ?

Odile :

Pas de soucis

Marie-Eve :

Si ça ne vous dérange pas. C'est un sujet qui est au cœur de nos préoccupations. Donc si on peut retrouver des informations là-dessus. Ou des outils ou autre, moi je serais vraiment partante pour en prendre connaissance.

Comme je vous le disait, on est au début de toutes ces démarches. Donc c'est un peu la phase exploratoire avant d'avoir une certaine connaissance et d'établir la roadmap.

7.3.14. Desimone - Axel Soyez – 29 juin 2022

Odile :

Pouvez-vous vous présenter ? Votre rôle ainsi que votre parcours au sein de votre entreprise ?

Axel Soyez :

Mon rôle c'est assez facile à résumer, je suis le patron. Je suis administrateur délégué. Alors je ne suis pas tout seul, on est chez de Desimone 4 actionnaires administrateurs actifs. Il y a une vraie direction à deux têtes. Les 2 autres associés, eux sont plus des responsables de département technique. Ils gèrent donc des business unit si vous voulez, qui sont intégrés. Et donc en termes de direction comment ça se passe : Frédéric mon collègue gère tout ce qui est technique et technico-commercial parce que c'est son métier, il est ingénieur industriel. Moi je

gère tout le reste, tout le non technique : les RH, les finances, marketing, business développement, etc. Enfin, mon rôle consiste à mettre tous les outils en place pour que les gens ici puissent faire du bon travail. Alors qu'est-ce qu'on fait ? A. la base, le cœur de notre métier c'est la conception et la fabrication de machines industrielles automatisées. Donc notre vrai métier c'est l'automatisation sur-mesure. Chaque mot est important. Amazon veut ouvrir un nouveau hall de logistique, ils ne vont pas venir chez moi pour aller chercher des convoyeurs automatisés parce qu'il y a des centaines de sociétés dont c'est le métier et qui font cela très bien partout dans le monde. Nos clients sont des petits ou des gros et ils viennent essentiellement chez nous pour des montants à 5 pattes. On trempe très très fort dans l'innovation notamment. Parce que souvent, on va développer des machines qui permettent d'automatiser des nouveaux procédés ou ce genre d'amélioration. Donc ça c'est le cœur de métier en 2 minutes et on est une bonne quarantaine de personnes.

Et enfin, je travaille dans la société depuis 10 ans.

Odile :

Ok, parfait. Je vois que vous vous y connaissez très bien

Axel Soyez :

Je commence à voir comment ça marche.

Odile :

Du coup moi, au sein de mon mémoire, je regarde un peu quels sont les ODD ou est-ce que les ODD sont implémentés au sein des entreprises belges et s'il existe des outils que vous utilisez ou pas ? Pourquoi ?

Donc est-ce que vous avez déjà personnellement entendu parler des objectifs de développement durable ?

Axel Soyez :

Oui oui, même un peu plus que ça. Je suppose que vous connaissez les SDG pour les entreprises wallonnes. SDG c'est ODD. Donc c'est une organisation qui est liée à la région et qui vise justement à la promotion des SDG au sein des différentes entreprises. Et on a été repris comme entreprise exemplaire pour l'objectif 10. Cet objectif est la réduction des inégalités si je ne m'abuse. Je ne suis pas le grand spécialiste, je ne connais pas les 17 par cœur, mais je les connais un petit peu. Je vous invite d'ailleurs après aller jeter un petit coup d'œil sur YouTube. Parce que justement dans le cadre de ces SDG dans les entreprises wallonnes, ils avaient fait toute une série de vidéos dont une vidéo de trois minutes sur Desimone. Cette vidéo parlait de ce qu'on a fait pour réduire les inégalités puisque c'était ça un petit peu le principe.

Odile :

Oui, j'avais déjà vu ; c'est l'union wallonne des entreprises c'est ça ?

Axel Soyez :

Exact, c'est cela. L'UWE est derrière, il y a une émanation de l'administration wallonne qui permet de faire le canal de communication. C'est sympa comme initiative.

Odile :

Et pour vous justement quelles ont été les motivations pour vous impliquer dans ce processus de développement durable ?

Axel Soyez :

Alors je vais être très franc avec vous, ça s'est passé dans l'autre sens. Dans le sens où on a mis en place un certain nombre de choses par bon sens et quelque part on a remarqué que ça rentrait dans les objectifs officiels. En tout cas ça rentrait vraiment bien dans le cadre de l'action spécifique dont je vais vous parler pour le point 10. Maintenant de manière globale, le développement durable pour nous et pour tout le monde est quelque chose d'important. On n'y est peut-être un peu plus impliqué que d'autres parce que dans nos gammes de produits et dans nos différents développements et projet de recherche, on a eu plusieurs projets qui étaient directement axés sur le durable. Par exemple, en 2008-2009, on a lancé sur le marché une gamme de suiveurs de soleil photovoltaïques. L'idée c'était quoi ? C'était d'augmenter le rendement des panneaux photovoltaïques parce que s'ils sont bien orientés face au soleil, ils donnent mieux que s'ils sont de travers. Et donc c'est une mécanique, c'est très simple à expliquer mais assez complexe à réaliser de manière fiable : c'est un poteau qui permet de suivre le soleil tout simplement. On en a vendu largement plus d'un millier en quatre ans. Donc voilà on avait mis un pied dedans, c'était une opportunité de business, on ne s'en cache pas mais avec pour objectif derrière de pouvoir contribuer d'une manière ou d'une autre au développement du renouvelable. Donc ça c'est un exemple.

Un deuxième exemple, ça, c'est une frustration. On a travaillé sur le stockage d'énergie, c'était un gros projet de recherche du stockage d'énergie thermique pour stocker du froid. J'ai une très belle machine ici dans mon labo qui n'est pas à la vente et ça me frustre.

Odile :

Les entreprises ne sont pas intéressées par un tel produit ?

Axel Soyez :

En fait, il n'y avait pas de marché. Ça commence à bouger, ça va peut-être sortir du frigo (c'est le cas de le dire, pour le stockage à froid). Mais il n'y avait pas de marché, parce que dans les législations européennes, dans les tarifications d'électricité, rien n'est fait aujourd'hui dans la méthode de calcul des tarifs pour que le stockage d'énergie soit favorisé. Je le fais très concrètement : vous avez des panneaux photovoltaïques sur votre toit, vous êtes une PME ou une grosse boîte, peu importe ; vous ne consommez pas tout, donc vous avez un excédent de production parce que on est samedi par exemple. L'entreprise est fermée le samedi et j'ai donc plein d'énergie qui est produite et qui ne me sert à rien. L'idéal serait, enfin plutôt une manière je pense essentielle de faire avancer l'énergie renouvelable, serait de stocker l'énergie produite le samedi et le dimanche et que quelque part le lundi, je puisse pomper dans ma batterie. Aujourd'hui tarifairement cela n'a aucun sens étant donné que l'on me paye pour que je réinjecte mon électricité dans le réseau qui va être consommé par quelqu'un d'autre. Alors ce système fonctionne bien tant que c'est relativement négligeable mais à partir du moment où nos gouvernements commencent à se dire que l'on va arrêter le nucléaire, on va arrêter le charbon, on va arrêter le gaz et on ne va faire que du renouvelable, ça ne va pas fonctionner sans les systèmes de stockage. Mais donc à l'époque, on avait raison mais trop tôt. Donc effectivement ce beau système s'appelle « Accutherm », comme accumulation thermique mais il est resté dans les placards.

On a également travaillé à d'autres projets avec d'autres entreprises donc je dirais clairement que l'aspect, ici plus environnemental que durable, même si pour moi les deux sont liés, c'est clair que ce sont des projets qui nous tiennent à cœur parce que ça colle avec nos valeurs tout simplement.

Je peux encore vous donner deux autres exemples plus récents : la société ISOHEMP qui est basée à Fernelmont, ils sont dans les leaders européens de la fabrication de blocs de construction en chanvre. C'est de la construction 100 % bio qui absorbe le CO2 parce que les chanvres

absorbe le CO₂ dans sa croissance. Donc le bilan environnemental est fantastique. Et nous avons réalisé l'industrialisation de leur procédé de production.

Et le tout dernier exemple en date, la société ECOPONN qui est dans la fabrication de cuillères et autres mangeables, donc comestibles et donc zéro déchet. Plus de cuillère en plastique plus de couverts en plastique et la même chose on a réalisé l'industrialisation de leurs process. Tout ça pour dire que l'aspect durable, environnemental fait partie des valeurs de l'entreprise.

Sur les SDG, pour être plus précis, le fameux objectif 10, c'est notre manière de gérer l'entreprise. On est une PME d'une quarantaine de personnes. J'ai chez moi le plus bas niveau de qualification, c'est un ouvrier polyvalent qui n'a aucun diplôme, qui est sorti de primaire. Et le plus haut diplôme, c'est un docteur en mécanique. Donc vous voyez le grand écart quand même. Forcément j'ai au bureau d'études des gens qui imaginent, qui conçoivent des solutions, qui programment ; donc des gens d'un niveau intellectuel extrêmement élevé et puis j'ai toute une série d'ouvriers qualifiés, donc intellectuellement très costaud aussi, qui réalisent ce que les autres conçoivent. Si on veut que ça fonctionne, vous avez la vision traditionnelle d'entreprise qui est : je vais avoir un chef de bureau d'études et puis un sous-chef, un chef d'atelier et donc une hiérarchie bien lourde. Nous nous sommes de grands adeptes de ce que l'on appelle le concept d'entreprise libérée. C'est-à-dire que nous partons du principe de responsabiliser un maximum les gens. Ce que j'essaie de faire, c'est que quelque part les gens qui viennent ici, qu'ils soient ouvriers ou employés ou cadres, s'approprient un peu la boîte. Ils ne sont pas forcément actionnaires, du moins pas pour le moment. Il y a des sociétés qui le font mais pas nous. Pour que les gens s'approprient la boîte, il faut créer un esprit d'équipe pluridisciplinaire, plurimétier et même pluristatut parce que aujourd'hui en Belgique on a encore un statut ouvrier et un statut employé. Pour moi, cela n'a vraiment plus de sens de faire la distinction entre les deux, ce sont des gens de la famille. Dès lors pour arriver à faire ce ciment, il y a deux choses qui ont été réalisées : premièrement il n'y a pratiquement pas de niveau hiérarchique, c'est-à-dire que l'on travaille par projet et les gens sont responsables de leurs parties de projet mais il n'y a pas vraiment de chef. Donc le concepteur fait la conception. Par exemple, le soudeur va prendre le plan de conception et il va commencer à souder. Le soudeur est responsable de sa soudure. S'il y a un problème à la conception, il est tout à fait autorisé à monter et à engueuler le dessinateur-concepteur en lui disant ça ne va pas ton truc. Il n'y a donc pas de hiérarchie, chacun a sa responsabilité, à son niveau et en fonction de ses compétences et de ce qu'il apporte, peu importe ce qu'elles sont. Pour achever de faire ce ciment et donc ce sentiment d'appartenance, malgré tout on n'est pas une ASBL et on ne fait pas du bénévolat, on travaille pour arrondir nos fins de moi et gagner un petit peu d'argent, on a décidé de partager une partie du bénéfice de l'entreprise avec l'équipe. Jusque-là c'est très banal. Ce qui est un peu moins banal chez nous, c'est une réalisation sur objectif. C'est-à-dire que si on gagne au moins autant, on pourra partager X% et le X c'est 10 % du bénéfice global, ce qui n'est quand même pas rien. Ce n'est pas plafonné, donc si on fait deux fois mieux, on a deux fois plus, il n'y a pas de limites. Les bonnes années, on en profite et a contrario, les mauvaises années, on se serre tous la ceinture. Je vous avoue que l'année 2021 avec le Covid, c'était zéro. Mais tout le monde le comprend, on a ramé, on a eu moins de boulot, il y a eu du chômage économique, on a dû se serrer les coudes et on se serre les coudes dans les moments difficiles. Donc s'il n'y a pas de gâteau à manger, on ne mange pas de gâteau. C'est comme un Koh-Lanta, quand il n'y a plus de riz, on ne mange pas et quand il y en a beaucoup, on répartit. Donc l'originalité chez nous, et ce qui fait qu'on rentre vraiment dans le cadre de l'objectif 10 qui est la réduction des inégalités, c'est que le partage du gâteau ne dépend que d'un seul critère : c'est le temps presté dans l'entreprise. Un mi-temps a une demi-prime et un temps pleins a une prime complète, c'est-à-dire que docteur en mécanique a exactement la même prime que l'ouvrier. Cela fait donc un bonus motivant pour le cadre qui est très bien payé et ça fait un très gros bonus qui va peut-être permettre un départ en vacances pour un ouvrier junior qui n'a pas encore un salaire horaire

extrêmement élevé. Ils ont contribué avec leurs compétences, ils ont presté le nombre d'heures qu'ils devaient prester le mieux possible et comme ils ont bien travaillé, on a gagné de l'argent et donc il n'y a pas de raison que Pierre en profite plus que Paul ou Jacques.

Odile :

Très belle philosophie

Axel Soyez :

C'est une très belle logique et ça force justement cette cohésion parce qu'ils se battent tous ensemble pour que l'entreprise réussisse et pour tous avoir la prime. Et il n'y a pas de jalousie, tout le monde a le même objectif. Ouvriers, employés, diplômés, pas diplômés, je m'en fiche, j'ai besoin de tout le monde. Pour que la machine sorte, j'ai besoin d'un type qui conduit la camionnette pour aller amener la machine. Même si la machine est équipée d'un programme informatique ou robotique qui a pris un an de développement et qui est absolument innovante, voir même brevetée (parce que de temps en temps on brevète les inventions que l'on fait), ça ne change rien. Peu importe, j'ai besoin de tout le monde. C'est vraiment cet objectif là sur lequel on s'est le plus attardé.

Odile :

Vous avez dit qu'au niveau de la démarche, ce n'est pas vraiment vous qui vous êtes intéressés aux ODD. C'est plutôt l'union wallonne des entreprises qui est venue vers vous ?

Axel Soyez :

Ils savaient qu'on faisait ce genre de choses et quelque part elle a fait le lien. C'est un peu comme le bourgeois gentilhomme : je fais de la prose sans le savoir. Même si bien entendu je connaissais l'existence de cette politique mondiale et de ses éléments, c'est vrai qu'on s'y est retrouvé assez bien. C'était plus une labellisation qu'une action finalement.

Maintenant pour le reste, comme je vous dis, je ne connais pas les 17 objectifs par cœur. C'est peut-être une erreur d'ailleurs, mais quand on prend une vente, quand on prend initiative, quand on prend une décision, on le fait toujours en fonction de nos valeurs.

J'ai certains types de clients que je refuse parce qu'ils sont dans des secteurs dans lequel je ne le sens pas. Moi je ne travaille pas dans le nucléaire alors que peut-être les compétences de l'entreprise pourraient y être valorisées et on pourra gagner beaucoup d'argent mais non désolé, ça ne me convient pas.

Odile :

Est-ce qu'il y a justement d'autres actions concrètes que vous prenez au sein de votre entreprise ? Vous parlez de la réduction des inégalités entre vos employés, y a-t-il d'autres choses ?

Axel Soyez :

Clairement ce sont des classiques. Encore une fois, ça paraît assez bateau mais ce sont des classiques au niveau gestion de l'énergie, au niveau gestion des déchets, tout ça est extrêmement monitoré et on insiste plus que très lourdement là-dessus. On essaye en tout cas de minimiser l'empreinte. Par exemple on a construit un nouveau bâtiment, il est passif, il est tapissé de panneaux.

Tout ce qui est tri de déchets, et dieu sait si dans un hall de production c'est compliqué, c'est compliqué au niveau de la mentalité, encore une fois de l'implémenter et dire qu'on va le faire avec les poubelles c'est très bien mais il faut que les gens aillent mettre dans les bonnes poubelles et fassent le job sérieusement. Ça fait partie aussi des motivations et autres qu'on

rappelle. On a régulièrement des réunions avec l'ensemble du personnel, au maximum tous les trois mois. Quand il y a un drink d'anniversaire, on n'en profite aussi mais ce sont des points que l'on rappelle systématiquement. Et comme je vous dis, dans le choix de nos projets de recherche, dans nos clients, on essaye le plus possible de mettre cette composante en avant et dans la conception aussi. Chaque fois que l'on conçoit quelque chose, il y a d'office pour chaque dossier un élément consommation énergétique. Et en fonction des contraintes, il faut que la machine fonctionne bien entendu, si cette dernière peut fonctionner avec moins d'énergie ou avec des matériaux plus sympathiques, c'est clair que l'on fera ce choix-là.

Odile :

Est-ce qu'il y a des outils ou des grilles d'évaluation qui vous permettent de vous améliorer ou de fixer des objectifs à long terme ?

Axel Soyez :

Je vais être honnête, pas spécifiquement. Mais comme je vous dis, on est pragmatiques. Ça reste une gestion de PME donc nous n'avons pas la possibilité d'avoir des gens qui passent leur temps à réfléchir à ça. C'est pour moi plus que des procédures, des normes, des certifications, ça on me l'a proposé mais ça ne m'intéresse pas beaucoup. Ce qui m'intéresse, c'est le concret derrière et c'est surtout la mentalité. C'est le plus difficile je pense à mettre en place mais le plus important. Et j'ai la naïveté de penser que chez nous, on a une bonne mentalité par rapport à beaucoup des objectifs et donc quelque part ça se fait naturellement. Maintenant si à un moment il y a une opportunité ou autre, là on mettra un point d'action et on va y aller mais je n'en ai pas de spécifique ou de concret à vous donner là tout de suite. Je n'ai pas de KPI par rapport à ça.

Odile :

Et y a-t-il des raisons pour lesquelles ça ne vous intéresse pas ?

Axel Soyez :

Alors, je vais essayer de nuancer ma réponse. Je serai a priori ouvert et intéressé mais je veux quelque chose de simple, de pragmatique, de facile et qui ne me demande pas de lourdeur de gestion supplémentaire. Une des grosses difficultés de nos sociétés aujourd'hui en 2022, c'est la complexité générale du monde dans lequel on vit. Vous n'imaginez pas ! C'est très simple, il y a 10 ans quand je suis rentré, on avait un peu moins de personnel, on avait un peu moins de business mais mon staff administratif je le faisais avec deux temps pleins. Aujourd'hui j'en ai cinq et je ne fais rien de différent par rapport à il y a 10 ans. Simplement, vous n'imaginez pas le nombre de documents, de contrôles, de papiers, de normes, etc. qu'on doit respecter. Simplement pour être légalement en règle. Des contrôles fiscaux, c'est de bonne guerre ça doit se faire mais les administrations vis-à-vis de la région, c'est énormément de travail. Le permis pour notre nouveau bâtiment, c'est un an de travail et c'était une extension d'un bâtiment existant. Vous n'imaginez pas ce sont des centaines d'heures de travail. Et donc cette lourdeur administrative nous pénalise de plus en plus, surtout par rapport à d'autres pays parce que je pense que la Belgique est un pays compliqué. Imaginez encore aller normer quelque chose en plus, ça me fait un peu peur mais je suis ouvert à ce genre de choses. Comme je vous dis dans nos réflexions plus stratégiques, plus globales, il y a toujours cette dimension mais elle n'est pas formalisée concrètement, ça je vous l'avoue franchement.

Odile :

Pas de soucis. Mais du coup, moi dans le cadre de mon mémoire, je parle notamment de la certification B corp. Je ne sais pas si vous connaissez ou si ça vous dit quelque chose ? Alors

eux, ils ont une évaluation sur Internet que vous pouvez remplir et à côté de ça ils ont aussi créé un outil qui se base sur les objectifs de développement durable et qui s'appelle le SDG action manager. C'est donc une évaluation en ligne qui permet aux entreprises de s'évaluer au sein de chaque ODD, de voir où elles en sont par rapport à d'autres entreprises et de pouvoir fixer des objectifs. Je ne sais pas si vous c'est quelque chose qui pourrait peut-être vous intéresser ? Ou pas pour le moment ? Pas forcément ?

Axel Soyez :

Ça dépend, votre action manager pour le remplir, cela prend combien de temps ? 1 heure ou 1 journée ?

Odile :

Peut-être pas une journée, mais je dirais 2 bonnes heures.

Axel Soyez :

Ça, ça va. Ça vaut la peine.

Odile :

Je ne sais pas ce que ça va vous demander comme ressources au sein de l'entreprise pour pouvoir tout remplir mais si vous me dites que vous êtes une petite PME avec 40 collaborateurs je pense que vous pouvez obtenir des réponses assez rapidement. Comme cela, ça peut vous fixer des objectifs qui peuvent vous aider justement à vous développer au sein des objectifs de développement durable et être intéressant pour votre business.

Axel Soyez :

Oui, mais en fait ce qui manque dans toute cette mouvance et toute cette logique, c'est de savoir ce qu'on peut en tirer. Par exemple, on peut en tirer une labellisation ou une certification. Je pourrais être certifié super durable par tartanpion ou un organisme quelconque. J'avoue que ça ne va pas me faire vendre un euro en plus de business parce que ça ne sera jamais un critère de décision pour un client de dire je vais plutôt aller chez lui plutôt que chez l'autre. C'est donc mettre du temps et de l'énergie pour cet aspect normatif auquel je préfère un aspect pragmatique. Je vais donc mettre du temps et de l'argent dessus mais qu'est-ce que ça va m'apporter concrètement ? J'ai un doute... sauf si maintenant on commence à être lié derrière les certifications ou autre. Ça deviendrait un avantage réel pour l'entreprise qui joue le jeu mais là je renvoie la balle aux autorités avec la crainte de ce que je viens de critiquer il y a trois minutes. Si ça me demande encore de l'administration en plus, je veux bien, mais il faut que ça me fasse gagner quelque chose, et réellement. Je dis peut-être une bêtise et c'est de la philosophie ce qu'on fait pour le moment, mais dans une adjudication de marchés publics, les entreprises qui ne répondent pas à un minimum d'objectifs de développement durable ne puissent pas soumissionner. Ça, ça pourrait avoir du sens, sachant qu'il ne faut pas que ça magouille derrière. On se comprend. Il faut qu'il y ait, pour que ces certifications se développent, il faut qu'il y ait une vraie valeur ajoutée derrière pour ceux qui le font et ça permettra d'aider le mouvement. Nous on a été cité en exemple, on est un peu des précurseurs bizarres parce qu'on est dedans mais sans être formalisés et on y pense tout le temps. Donc c'est pas mal. Il y en a d'autres qui s'en fichent complètement parce que c'est le cadet de leurs soucis. Si on veut faire en sorte que cette planète reste vivable, il faudrait que tout le monde couvre un petit peu derrière, le plus possible et fonction des moyens du secteur dans lequel ils sont. C'est l'accomplissement d'un maximum d'actions au niveau de tous les objectifs qui existent. Mais c'est une question de carotte et de bâton. Pour le moment la carotte n'est pas très sexy. Je préfère la carotte au bâton mais il faudrait les deux. Donc vraiment entraîner le

mouvement, mais ça c'est au-delà de nos responsabilités. On ne peut pas remonter plus vers du politique. Maintenant ça a déjà le mérite d'exister, c'est pas mal.

Odile :

Et vous ne pensez pas que justement dans les années à venir ça va être un peu le mouvement que les entreprises vont suivre et que ça va attirer davantage d'entreprises ? Ou pas selon vous ?

Axel Soyez :

Alors le problème c'est toujours la même chose, c'est qu'il faut bien distinguer s'il y a derrière ça des notions de valeur et d'honnêteté qui transparaissent dans l'entreprise ou si c'est du Greenwashing. Dans le cas du Greenwashing, bien entendu, tout le monde va y aller. Et d'autres entreprises y seront bien avant moi (Mosanto, BSF, etc.) et ils mettront beaucoup de moyens. Mais ça, c'est du Greenwashing. Maintenant quelque part, peu importe la motivation, si ça peut apporter des résultats... Je pense que ça va continuer à se développer et je crois qu'à un moment il va y avoir deux phases. Il va y avoir une première phase où ça va commencer, enfin ça commence déjà, on en parle beaucoup. Toute une série d'entreprises vont rentrer, se faire certifier, jouer le jeu ; Greenwashing ou valeurs ? Et puis vous allez avoir un moment un cadre normatif et puis vous allez avoir une phase où ça va disparaître parce que de toute façon tout le monde sera obligé de suivre sinon il n'y aura plus de vie sur cette planète. Donc je trouve que c'est une initiative très intéressante mais encore peut-être un peu gentille.

Odile :

Donc pour vous, il faudrait avoir des incidents ou des règles de l'État ou autre ?

Axel Soyez :

Voilà. Le problème c'est qu'on dit toujours que dans le business : les Américains inventent, les Chinois fabriquent et les Européens réglementent. On est vraiment champion là-dedans et encore une fois, les objectifs de développement durable ça vient de l'ONU si je ne m'abuse, et l'endroit où c'est le plus développé, c'est l'Europe. Les Chinois se contrefoutent du développement durable et les Américains aussi, sauf peut-être quelques Californiens. Donc quand je dis que ça évolue, qu'il faudrait normer plus et cadrer plus, c'est peut-être à nouveau se tirer une balle dans le pied. Si je dois à nouveau prendre un secrétaire ou quelqu'un d'administratif en plus pour faire le suivi de ces objectifs de développement durable, si ça ne me rapporte pas directement, je ne le ferai pas parce que j'en ai déjà trop.

Odile :

Je comprends

Axel Soyez :

Ça c'est très philosophique ce que je vous dis. Maintenant je ne sais pas si vous avez des questions plus concrètes, plus pragmatiques ? Est-ce que vous aviez une trame de questions ou est-ce que c'est plus une interview ?

Odile :

J'avais plusieurs questions sur les ODD au sein de votre entreprise. Sur les outils que vous utilisiez mais si vous n'utilisez pas d'outils, je n'ai pas plus de questions que ça.

Axel Soyez :

À quels autres outils, à part justement aux outils de diagnostic et autres vous pensiez ?

Odile,

Par exemple, il y a des formations qui existent et qui sont proposées en Belgique. Je ne sais pas si vous avez déjà entendu parler du SDG Forum ? Je ne sais plus exactement qui s'en occupe, mais il y a plein d'outils de formation, d'évaluation, de développement. Je pense que je ne connais pas non plus tout ce qui existe en Belgique mais c'est plus pour essayer de mettre la main à la pâte et d'essayer.

Axel Soyez :

D'accord. Mais qu'est-ce que vous vous imaginiez, vous pensiez en tant qu'étudiante ? Je vous retourne un peu la question ?

Odile :

Justement, je savais pas du tout vers quoi j'allais me diriger et c'est au fur et à mesure des interviews que je vois un peu comment vous voyez la chose en Belgique et je comprends que ce soit difficile pour une PME de dégager du temps, des employés, des moyens pour s'impliquer davantage dedans. Personnellement, je pense que c'est le futur, qu'il faut s'investir à fond là-dedans mais je pense que je suis un peu trop dans mon monde encore et pas assez en entreprise pour me rendre compte que ce n'est peut-être pas aussi facile que ça en a l'air.

Axel Soyez :

Concrètement, vous verriez les choses s'implémenter comment ? Je les ai relistées parce que je ne connais pas les 17 par cœur évidemment. La faim et l'alimentation, ce n'est pas mon domaine mais l'égalité des sexes c'est mon fantasme. Ici je n'ai que trois filles sur 40 personnes. Si vous avez une copine qui fait du dessin industriel ou de la soudure, je l'engage tout de suite si elle est compétente. Moi je m'en fiche. Mais pouvoir agir concrètement sur les 17, c'est impossible.

Odile :

Ça oui, je suis bien d'accord.

Axel Soyez :

Tout dépend du secteur d'activité dans lequel on est mais le fait d'avoir ces points en tête... est-ce que le fait d'avoir des indicateurs ou des KPI, est-ce que ça va vraiment faire avancer les choses ? Je vous pose la question ?

Odile :

Par exemple, il y a d'autres entreprises qui m'ont dit que s'investir dans ces objectifs là, ça va attirer du personnel et des clients qui ne veulent justement aller vers un développement plus durable et s'engager vraiment dans cette politique-là. Donc je me dis peut-être que pour attirer du personnel, attirer des clients, ça peut être bien mais je me rends bien compte que ce n'est pas une tâche facile et que respecter 17 objectifs au sein d'une entreprise ce n'est pas faisable.

Axel Soyez :

Attirer les clients, c'est ce qu'on fait. Je vous ai donné une demi-douzaine d'exemples au début de l'interview. Si je vous donne toute la liste c'est bien plus. Nous, ça fait partie de nos critères. Quand on reçoit une demande de prix, on la qualifie sur base de différents critères. Il y a évidemment les critères techniques : est-ce que je suis capable de faire ce qu'on me demande ? Est-ce que je suis capable de le faire dans le budget qu'ils imaginent ? Ça aussi c'est important, parfois on a des demandes de fusée pour aller sur la lune avec un budget de 20 000 € et là on doit leur dire : écoutez, non, il manque quelques zéros...

Et puis aussi qui est derrière, quelle est la boîte qui est derrière et quelle est la finalité ? Et ça c'est une question que l'on se pose tous les lundis en réunion. Donc je vois le rapport, mais on est particulièrement attiré et donc attirant parce que ça se boucle un peu. Le client avec ses cuillères mangeables, c'est venu via un client d'un autre client, etc. Mais je ne connaissais pas ces gens et ils ne me connaissaient pas non plus mais ils m'ont trouvé justement parce que on se rencontrer sur des aspects d'alimentation durable. En fait on est en permanence dedans, mais j'avoue ce n'est pas formalisé et je ne crois pas que ça soit très grave.

À la limite, ce que je pourrais formaliser un peu plus et qui ne me coûterait rien, c'est effectivement cette check-list. Par habitude, on l'a dans la tête, et ça c'est un défaut des PME, le patron va peut-être un peu vite et peut-être qu'effectivement de temps en temps, il y aurait une petite croix à mettre à gauche ou à droite et ça, ça pourrait aider. C'est tout ce que je peux vous dire mais quand je parcours le tout : pauvreté, honnêtement je ne fais pas, je n'agis pas directement ; l'alimentation on en a parlé avec des exemples ; santé, on travaille régulièrement dans le secteur de la santé donc j'ai beaucoup d'exemples ; éducation, je n'ai pas beaucoup d'influence ; égalité des sexes, je ne demande que ça, il n'y a pas de discussion mais à nouveau dans les compétences que je recherche, il n'y a pas de femmes ; la réduction des inégalités on en a parlé ; consommation et production, on essaye de faire le plus durable possible ; etc. En fait, on est actifs, via nos clients et via nos projets, dans presque la moitié de ces objectifs

Odile :

Je me rends bien compte que ça fait partie de vos valeurs et c'est très bien.

Axel Soyez :

Et pour conclure un peu cette interview, je pense que si on veut pousser au développement de ces objectifs, il faut avoir une logique, pas bâton parce que ça je n'y crois pas au départ mais s'il y a des incitants, pourquoi pas. Par exemple, en région wallonne, il y a des chèques entreprise qui permettent de créer des entreprises, de digitaliser des entreprises, ... tout un tas d'aides aux entreprises pour lesquelles la région wallonne donne des subsides. Si ça devient un objectif prioritaire au niveau du gouvernement, et ça aurait tout à fait du sens que ça le soit, alors peut-être qu'il peut y avoir un chèque développement durable. Là, à ce moment-là, je saurai si ça apporte une valeur ajoutée globale. Et si beaucoup de gens jouent le jeu alors j'aurai les moyens de payer les heures de secrétariat et d'administration pour faire le suivi de manière plus formelle que ce que je ne fais aujourd'hui.

Ça, ça pourrait être une initiative vraiment intéressante.

Odile :

Je pense aussi qu'il y a quelque chose à faire au niveau du gouvernement pour inciter les PME et les entreprises belges à se développer plus dans le développement durable. Je suis tout à fait d'accord avec vous.

Axel Soyez :

Maintenant dans les priorités et vu l'état des finances publiques, c'est très dur. C'est tout le problème des changements climatiques et du changement environnemental au sens large. C'est très important mais ce n'est pas prioritaire. L'hiver prochain si on va avoir de l'électricité, il va falloir réouvrir les centrales à charbon. C'est de l'antithèse absolue par rapport aux objectifs de développement durable que le gouvernement a voté. Mais sinon on a plus de courant, et si on a plus de courant, on va créer de la pauvreté donc ce n'est pas simple. Les politiques je ne voudrais pas être à leur place.

Odile :

Oui je comprends votre point de vue. En tout cas merci beaucoup pour vos réponses et pour le temps que vous m'avez accordé.

7.3.15. SPW – Céline Marquet - 1^{er} juillet 2022

Odile :

Bonjour, pouvez-vous vous présenter, votre parcours et votre rôle dans l'entreprise ?

Céline :

J'ai d'abord commencé par des études à l'Helmo à Liège en assistante de direction. J'avais fait un stage à l'AWEX en Allemagne. Suite à ce stage-là, j'ai décidé de continuer mes études. J'ai fait un Master à HEC Liège en gestion des entreprises sociales et durables. Si je faisais un master, ça devait être en lien avec mes valeurs donc c'est pour ça que j'ai choisi celui-là. C'était fort axé sur l'économie sociale. Comment repenser le modèle d'entreprise avec un autre but que celui qui est uniquement centré sur le lucratif. Après j'ai eu la chance de faire mon stage et d'être embauché chez Walter. En gros, c'est un fond d'investissement public qui investit dans des entreprises sociales et coopératives. Qui est une manière un peu plus particulière de fonctionner qu'un fond d'investissement classique. Après, j'ai d'abord été en Irlande faire un stage avec le Forem où j'ai fait un peu un stage similaire dans un fond d'investissement. Et quand je suis revenue en Belgique, j'ai postuler pour travailler à la direction du développement durable où je suis maintenant depuis deux ans. J'étais embauché pour travailler dans le financement durable car la région wallonne se finance de manière durable depuis 2019. On s'engage auprès des investisseurs à ce que les projets que l'on finance respecte bien les critères sociaux, environnementaux et les normes internationales. À côté de ça, je travaille beaucoup sur la thématique ODD et entreprises. Notre rôle dans la direction, c'est de mettre en capacité différents acteurs pour faciliter leur transition vers un développement durable. On a plusieurs publics cibles : les pouvoirs publics, les communes donc les pouvoirs locaux, les entreprises, les jeunes aussi. Je travaille en particulier sur les entreprises. Nous avons créé un comité de pilotage avec différents acteurs wallons pour essayer d'avoir une offre qui est commune et cohérente auprès des entreprises. Il y a de plus en plus d'acteurs qui abordent ce sujet de développement durable. Mais c'est parfois un peu compliqué pour les entreprises de savoir vers qui elles peuvent se tourner et à quel moment. Et donc ce comité de pilotage intègre l'union wallonne des entreprises, les chambres de commerce (cci), l'AWEX aussi qui sensibilise les entreprises lorsqu'elles démarrent une démarche d'exportation, il y a également le mouvement the shift qui vient d'intégrer ce comité de pilotage. Il y a également la SOWALFIN qui est plutôt côté financement. Il y a donc différents acteurs autour de la table. On vient d'approcher L'UCM aussi pour essayer d'approcher plutôt les indépendants, les plus petites structures. L'objectif est de faire monter à bord plusieurs acteurs pour partager l'information. Parce que l'information n'est pas toujours bien partagée sur qui fait quoi, quels outils ont été développés, et de pouvoir les partager auprès de ces réseaux. L'année dernière nous avons organisé un colloque en novembre assez généraliste concernant la sensibilisation aux ODD. On a invité des entreprises à venir témoigner. Et cette année nous avons l'intention d'en organiser un nouveau.

Odile :

C'était un webinaire sur les ODD, c'est bien cela ?

Céline :

C'était un vrai colloque en présentiel que l'on a organisé à la sucrerie de Wavre. Où c'était « Les ODD, comment y contribuer à mon échelle ? ». On avait différents intervenants. Des

tables rondes avec les différents acteurs du comité de pilotage que je viens de citer. Et une table ronde avec des entreprises qui étaient à différents stades d'avancement différents qui nous partageaient un peu leur point de vue.

Odile :

Pour vous, comment les entreprises peuvent-elles mettre cela en place et comprendre l'intérêt ?

Céline :

Ce qui est compliqué pour les entreprises c'est de se familiariser avec un cadre qui a été défini à l'échelle des Nations unies, qui peut parfois être très loin de leur réalité. Pour les ODD ça va mais les 169 cibles qui sont derrière ce n'est pas toujours évident car celles-ci ne parlent pas toujours aux entreprises parce qu'elles ont été définies à l'échelle internationale et à des réalités mondiales qui ne sont pas toujours les mêmes réalités qu'en Wallonie. Chez nous, on s'est posé la question « comment pouvons-nous aider les entreprises à se familiariser avec ce cadre » et c'est de là que sont partis nos travaux en collaboration avec l'union wallonne des entreprises. Et nous avons créé le site Internet dans lequel nous avons essayé d'avoir un catalogue d'actions concrètes pour traduire les différents ODD, les différentes cibles à l'échelle d'une entreprise. Et qu'est-ce que cela signifie ? Quelles sont les actions que je peux mettre en œuvre ? Le catalogue d'action n'est pas exhaustif. Il est voué à être amélioré au fur et à mesure du temps. C'est une chouette porte d'entrée pour une entreprise dans le sens où on l'a scindé en deux volets. Un volet par ODD et un volet par fonction dans l'entreprise. Si c'est une plus petite entreprise, le chef a plusieurs casquettes et il peut aller voir dans les différentes fonctions ce qu'il peut faire. Car c'est un outil qui permet d'aider les entreprises à avoir des idées. Nous ce que l'on prône quand même à la direction c'est de faire tout un travail de diagnostic. On sait que les plus grosses structures auront l'occasion de faire appel à un consultant, c'est-à-dire une vraie stratégie d'avoir quelqu'un qui aide de A à Z à construire quelque chose de cohérent et basé sur le long terme. Mais parfois on a de plus petites structures qui ont du mal car elles n'ont pas les ressources et le temps de réaliser ce travail-là. C'est dans cet esprit-là que l'on a lancé, au sein de notre direction, un appel à projets qui s'appelle « L'appel organisation durable ». La deuxième édition de cet appel aura lieu cette année. Cet appel est destiné à plusieurs acteurs car dans notre direction on est pas centré que sur les entreprises. Les communes peuvent faire appel, les ASBL, les entreprises publiques. L'objectif c'est qu'elles bénéficient d'un accompagnement d'un consultant lors de cinq demi-journées. C'est un programme qui permet d'aborder les étapes clés d'une stratégie pour aboutir à un plan d'action : « Qu'est-ce que je dois faire pour contribuer aux ODD ». Ce sont cinq étapes que l'on retrouve souvent dans un parcours :

1. Sensibiliser un groupe de travail aux ODD et leurs intérêts et comprendre pourquoi agir au niveau de l'entreprise et à l'échelle de tout un chacun. Il est primordial que ce groupe de travail soit mixte c'est-à-dire poser par des membres de la direction, des employés, des ouvriers pour faire adhérer la démarche au plus grand nombre. L'implication de la direction est hyper importante sinon la démarche risque de ne pas évoluer comme elle le devrait.
2. Diagnostic : on réalise le diagnostic de l'entreprise, les impacts positifs, les impacts négatifs pour identifier les leviers d'action les plus importants dans lesquels l'entreprise va pouvoir mener ses actions.
3. Consultation des parties prenantes. En tant que entreprise, il arrive d'avoir une vision subjective de l'impact et c'est pour cela qu'il est nécessaire de solliciter d'autres parties prenantes que ce soit interne via les employés mais aussi externe comme des fournisseurs, des banquiers ou des partenaires. C'est important d'avoir le point de vue de tout ce qui gravite autour de l'entreprise pour savoir comment améliorer son

organisation. C'est une étape que l'on a mis en évidence cette année ici car on s'est rendu compte qu'elle avait toute son importance.

4. Élaboration du plan d'action. L'objectif de cet accompagnement est que l'entreprise puisse savoir quelles actions elle peut mettre en place.
5. Mise en œuvre. Très important car il ne s'agit pas d'identifier les actions que l'on va implémenter mais savoir comment on va le faire. Il faut comprendre quelles sont les obstacles et les freins qu'elle va rencontrer. C'est l'étape qui va nous occuper pour les prochaines années car le processus vient seulement de commencer. C'est la deuxième année mais on va seulement avoir des retours des entreprises et des organisations de la première année. On va essayer de faire un suivi pour connaître les réalités. Savoir ce qui a été mis en place ou pas. Savoir quelles sont les opportunités et les freins. Savoir s'il y a d'autres outils qu'on pourrait développer pour les aider. En tout cas, pour les petites entreprises, on se rend compte qu'il y a besoin d'un certain appui ou d'un certain guidage.

L'air de rien, le développement durable, c'est très large. Ça englobe tellement de thématiques. C'est pas seulement de l'environnement. Et ça je sais pas si tu l'as ressenti dans les entretiens que tu as eu avec les entreprises, mais nous c'est vraiment le retour qu'on en a. C'est que souvent, quand on parle de développement durable, les entreprises pensent directement à l'environnement. À l'empreinte carbone, la consommation énergétique, peut-être un petit peu la mobilité. Mais elles ne pensent pas du tout aux aspects sociaux, de gouvernance, etc. donc ça, il y a vraiment toute une volonté de montrer que c'est très large. Et ça peut parfois faire peur parce que c'est une démarche qui est à 360°. D'où l'intérêt de montrer que parfois il faut commencer par les quick wins. Mais en ayant cette idée qu'à un moment donné, il faut aussi que il y ait des actions liées au core business. Ça on s'en rend compte aussi. Parfois quand on a des entreprises qui nous approchent, elles commencent vraiment à comprendre que ça devient une nécessité. On en a encore parlé hier en réunion avec le président des CCI. Et je ne sais pas si tu as entendu parler mais il y a une certification ODD qui a été lancée par les CCI. Ça peut être intéressant de s'y pencher dans le sens où c'est un outil qui accompagne les entreprises. Chaque entreprise doit définir 10 actions à faire chaque année. Et c'est un processus d'amélioration continu. Ils se rendent compte que les entreprises qui ont sollicité ce projet-là cette année, il y en a eu plus d'une vingtaine, elles comprennent qu'il faut qu'elles fassent le pas parce que ça devient même une nécessité de survie. Elles comprennent qu'il y a des enjeux derrière. Mais elles ont tendance à vouloir parfois centrer leurs actions sur le fonctionnement interne. Par exemple, et c'est très bien parce qu'il faut commencer par ce qui n'est pas fait, ils y en a encore qui ne trient pas toujours leurs déchets. Au niveau de la mobilité, il faut voir s'il n'y a pas moyen de mettre à disposition des parcs vélos, une douche pour les gens qui veulent faire ça. Parfois, c'est les embarquer sur des petites actions comme ça. Mais toujours en les poussant sur le fait qu'il y a aussi des actions liées à leurs mission et à leur core business qui sont hyper importantes.

Odile :

Vous parlez de la nécessité des entreprises de s'investir dans le développement durable. Comment encourager celles qui n'ont pas encore passé le pas ? Comment faites-vous pour faire passer le message de conscientisation et de sensibilisation à ces entreprises qui n'ont pas cette vue de développement durable ?

Céline :

C'est vraiment tout notre enjeu en tant que service public. Il y a toute la partie « mettre en capacité » mais avant ça, il y a toute la partie « sensibilisation ». Nous avons créé notre site Internet pour justement sensibiliser ces entreprises. Quelque chose qui marche assez bien c'est

d'avoir les témoignages d'entreprises qui sont à des niveaux d'avancement différents. Parce qu'on ne peut pas facilement s'identifier à une entreprise qui est déjà best in class, qui a déjà tout fait. On a essayé de le faire en organisant des webinaires et des colloques. On a invité des entreprises qui ne sont pas nulle part mais qui n'ont pas encore intégré ça mais il y a une volonté. L'objectif est de montrer qu'il n'est pas trop tard et qu'il est toujours possible d'agir maintenant. Pour résumer tout l'enjeu de la sensibilisation est très important et c'est un travail que l'on réalise avec l'union wallonne des entreprises qui a vraiment ce rôle-là. Donc on a eu un colloque et ils ont fait des séances d'information de manière locale. Dans les quatre coins de la Belgique pour essayer d'attirer de manière plus locale et plus accessible. Là je pense que l'air de rien, il y en a de plus en plus qui commencent à comprendre que ça devient vraiment important. Je pense qu'il y a plein d'atouts. Ils se rendent bien compte qu'entamer une démarche de développement durable, ça permettra d'anticiper les législations qui vont arriver au niveau européen. Ça on s'en rend bien compte. Par exemple, il y a tout ce qui est lié à la due diligence, qui est pour le moment sur la table au niveau européen. Même si ça ne va pas toucher les plus petites entreprises, en fait comme il s'agit d'avoir ce devoir de vigilance tout au long de la chaîne d'approvisionnement, et s'assurer qu'il n'y ait pas de violation de droits humains mais aussi de violation en terme environnemental. Y'a des petites entreprises qui vont aussi être dans la chaîne d'approvisionnement de plus grosses. Donc elles vont aussi à un moment devoir être transparentes sur leurs fournisseurs et sur tout le processus tout au long de leur chaîne d'approvisionnement. Ça c'est des choses qui vont arriver. Donc il faut qu'on puisse sensibiliser puis après outiller ce qu'on peut faire pour les aider à mieux s'armer vis-à-vis de ces législations.

Et de ce que j'ai déjà pu entendre aussi, il y a le fait d'attirer des nouveaux talents parce qu'il y a beaucoup plus de jeunes qui cherchent beaucoup plus de valeurs dans leur travail. Et l'air de rien, ils se dirigent plus facilement vers des entreprises qui ont déjà une volonté de faire bouger les choses. Il y a aussi le fait d'attirer des financements. Parce qu'au niveau européen, maintenant il va y avoir la taxonomie européenne qui fait en sorte, en tout cas au niveau du volet environnemental, qui va vraiment essayer de faire switcher les investissements vers des activités durables. Donc ça aussi pour les entreprises c'est une opportunité. Donc je pense que par rapport à ces différentes choses, et il y en a encore plein d'autres, les entreprises commencent à se rendre compte que ça devient important.

Odile :

Il y a d'autres motivations ou bénéfices de s'engager ?

Céline :

Tout simplement l'aspect économique. Parfois, faire attention à sa gestion de l'énergie, ça peut engendrer des bienfaits économiques sur le long terme. Je pense que c'est un peu plus difficile pour les entreprises de s'en rendre compte mais je pense qu'il y en a qui commencent à le savoir. En fait, une entreprise, c'est une organisation dans un système et elle a quand même ce devoir de responsabilité sociétale. Elle ne peut pas faire ce qu'elle veut. À un moment donné, si elle a des impacts négatifs, il faut pouvoir essayer de les diminuer au maximum. Car elle fait partie d'un écosystème. Et ça, ça repose sur une vision plus globale. « Quel rôle a mon organisation dans son environnement ? ». C'est peut-être un peu plus compliqué à l'aborder. Je trouve que c'est hyper important de communiquer sur la responsabilité sociétale des entreprises. Mais une entreprise va peut-être se dire qu'il faut qu'elle agisse parce qu'elle ne va plus avoir de financements. Ou parce qu'elle ne va plus pouvoir attirer de talents. Ou parce que dans x années, si elle ne fait rien, elle risque peut-être de mettre en péril sa survie, etc. Il y a plein de portes d'entrée qui permettent de faire en sorte qu'une entreprise, à un moment donné, se dise qu'il faut qu'elle bouge. Et quelque chose que j'ai également entendu plusieurs fois lors de

réunions, c'est qu'il y a beaucoup d'entrepreneurs qui bougent parce que c'est une demande de leur descendance. Leurs enfants et leurs petits-enfants les questionnent. Je pense que c'est des déclics qu'on a de plus en plus, et même les plus jeunes. Moi je ne l'ai pas vécu sur le terrain, mais d'après différents consultants avec qui j'en ai déjà parlé, ça marche assez bien. Il y a apparemment des programmes qui ont fait que dans une entreprise, ils ont filmé leurs enfants et leurs petits-enfants en leur disant « ton papa est actif dans une entreprise de X, comment tu l'imagines ? ». Ils ont fait des petites capsules vidéos et ils les ont montré à l'entrepreneur ou au CEO. C'est beaucoup plus impactant quand on se rend compte de l'avis de nos enfants. Et comment est-ce que moi je peux avoir un impact positif. Donc ça, ça marche aussi assez bien.

Odile :

Ok. Je ne connaissais pas du tout, c'est intéressant.

Céline :

Moi non plus. Je ne le soupçonnait pas. On subventionne un projet qui s'appelle « Corporate Regeneration ». C'est un projet qui a été lancé il y a un an. Il veut intégrer les jeunes, bénévoles ou travailleurs, à ce que les jeunes puissent être garant de la démarche de développement durable au sein des entreprises et au sein des conseils d'administration. Ou des conseils, typiquement créer pour garantir ceci. Et leur objectif, c'est de faire ce déclic. Souvent, ils vont vers des entreprises qui n'ont pas beaucoup eu de réflexion là-dessus. Ils ont créé des jeux, des escape room. Ils sont aussi en train de penser à faire des petits capsules vidéo qui interrogent les employés mais aussi les personnes proches. Pour enclencher ce déclic et être garant de la démarche de développement durable de l'entreprise sur le long terme. Et franchement, c'est un chouette projet. Je me réjouis de voir les avancées.

Odile :

Ça a l'air très chouette et j'espère que ça va fonctionner.

Céline :

Oui je pense bien. En tout cas, on entend beaucoup plus parler d'eux, même dans les journaux. Ils ont fait pas mal d'actions. Leur but c'est de challenger les entrepreneurs.

Odile :

Après tous ces bénéfices, est-ce qu'il y aurait des freins, des obstacles ou des inconvénients que vous avez remarqués?

Céline :

Il y en a d'office. Parfois, la démarche de développement durable, elle peut être initiée par les collaborateurs. Et parfois, un frein, c'est de ne pas avoir l'implication de la direction. Inversement on se rencontre que dans certains projets qu'il y a vraiment une volonté de la direction de mettre en place une stratégie mais on se rend compte que dans certaines structures petites ou grosses il faut pouvoir sensibiliser le personnel qui parfois ne comprend pas et donc il y a toute cette question de « change management » qui aura un impact sur la vie quotidienne de l'entreprise. En résumé il faut savoir impliquer aussi les collaborateurs sans lesquels c'est compliqué d'entamer la démarche.

Un deuxième frein que l'on se rend également compte que certaines entreprises sont motivées mais celles-ci ne se rendent pas compte de l'importance stratégique de la démarche. On se rend compte que les entreprises effectuent des actions à court terme alors qu'elles devraient implémenter ces actions dans leur stratégie pour avoir plus d'impact à long terme.

Un autre point serait la mise en œuvre mais on n'a pas encore beaucoup de recul là-dessus. C'est bien de s'engager et d'avoir un plan d'action mais il faut pouvoir mettre en œuvre et à court terme ça implique quand même un investissement important. Enfin ça dépend, certaines actions ne nécessitent pas d'investissement mais d'autres en nécessitent – comme par exemple améliorer toute la consommation énergétique d'une entreprise via de l'énergie verte - mais il faut savoir que ceux-ci seront bénéfiques sur le long terme. Mais ceci représente un frein pour de plus petites structures.

Un autre frein que j'identifie aussi c'est qu'il est important qu'une personne s'y dédie de manière assez importante et qu'elle ait une vision transversale des choses. Avant on parlait beaucoup d'environnement et de ce fait, des conseillers « environnement » ont été intégrés dans les entreprises et on se rend compte qu'avec une démarche comme celle des ODD, il faut vraiment impliquer l'ensemble des collaborateurs des différents services. C'est un frein au début car on se rend compte que dans beaucoup d'entreprises, les services travaillent en silo et comme ici on a quelque chose de transversal, il est important qu'il y ait une personne qui rassemble toutes les personnes autour de ce projet. Ce process peut être instinctif dans certaines entreprises mais peut être compliqué dans d'autres.

Odile :

Pour mettre en œuvre ces ODD, connaissez-vous les moyens que les entreprises ont, que ce soit humain ou financier.

Céline :

Je pense que toutes les entreprises n'ont pas les ressources pour engager quelqu'un à temps plein malheureusement. Quand c'est réalisable, c'est idéal car cette personne porte le projet et peut s'en occuper. Je dois avouer que c'est un peu compliqué pour moi de répondre à cette question car je maîtrise moins cet aspect « terrain ». Je n'ai pas ce retour d'expérience.

Odile :

Et pour toutes les entreprises que vous accompagnez, savez-vous à quel niveau d'avancement elles se situent – au début, au milieu ou bien très bien avancée ?

Céline :

Dans le cadre de l'appel organisation durable, l'objectif de cet accompagnement est de tout structurer, de fournir toutes les informations utiles pour démarrer. Et même si les stades d'avancement peuvent varier, on est globalement sur des entreprises ou organisations qui débutent ou qui n'ont pas encore une stratégie « clé sur porte ». Notre objectif est d'aider plus celles qui ont moins de ressources pour structurer leur approche.

Odile :

Et l'approche en 5 étapes que vous avez décrite, est-ce que vous réalisez le diagnostic vous-mêmes en utilisant des outils ou faites-vous appel à des consultants ?

Céline :

les 5 demies-journées d'accompagnement sont gérées par des consultants.

En fait, au niveau du SPW, on lance l'appel : d'un côté on a les candidatures des organisations qui souhaitent être accompagnées. On analyse leur candidature et un jury sélectionne. Toutes ne sont pas choisies. Il y a plusieurs critères comme la crédibilité de la démarche, de l'implication de la direction etc. On a mis des garde-fous pour s'assurer que le processus allait avoir les effets attendus. D'un autre côté, on sélectionne des coaches, via un marché public, et on analyse leurs offres et on attribue en fonction de leur expertise sur les entreprises, les

communes. Les coaches sont assignés aux différentes organisations et ils les accompagnent. Et nous, en tant que SPW, on organise des séances méthodologiques entre coaches 5 à 6 fois par an. L'objectif est d'échanger sur les méthodologies et sur les outils proposés par les coaches, même si on est dans un secteur où les coaches sont concurrents, on part du principe que, dans le cadre du développement durable, on doit jouer sur le partenariat - ODD 17 - et c'est important pour pouvoir faire évoluer les pratiques. Lors de ces séances, on aborde différents outils qu'ils ont développés et on se positionne sur certaines thématiques. Chaque coach a ses particularités mais la méthodologie doit rester plus ou moins commune. C'est vraiment l'idée d'enrichir les pratiques. D'un autre côté, on a des « midis du développement durable » et là, l'objectif est d'inviter toutes les organisations qui participent à l'appel – cette année, on invite celles de l'an dernier et celles de cette année – et à nouveau on aborde un thème particulier – par exemple le dernier thème abordé a été un jeu de sensibilisation sur les ODD : une personne de l'association 21 est venue présenter le jeu Cap 2030. Ensuite nous avons posé la question aux organisations : comment pouvez-vous utiliser ce jeu dans votre organisation pour la réalisation d'un projet ou pour la sensibilisation de vos collaborateurs? – En résumé, on aborde des thèmes différents et l'objectif est d'échanger entre entreprises et organisations au sens large.

Odile :

Et les consultants à qui vous faites appel viennent avec leurs propres outils ou ce sont des outils publics ?

Céline :

En fait, ça dépend. Ils utilisent certains outils publics. Je sais que certains utilisent la Rosace disponible sur notre site internet. D'autres utilisent leurs propres outils. Par exemple, au niveau du diagnostic, la plupart des coaches demandent aux organisations de réaliser une analyse de leur impact sur toutes les cibles, via un tableau Excel créé par les coaches. Ces outils sont propres aux coaches et donc non publics.

Odile :

Et vous, au sein du SPW, il n'y a pas de développement d'outils ?

Céline :

Le premier outil que l'on a créé est notre site internet, qui est un outil de sensibilisation avec des témoignages et un catalogue d'actions etc.

On a créé un outil qui sera publié en septembre 2022 qui vise plutôt les jeunes entreprises. C'est un outil de Business Model Canvas (« BMC ») durable qui intègre les ODD. On a fait appel à des consultants pour élaborer un outil de ce style en collaboration avec différents acteurs qui accompagnent les jeunes entrepreneurs pour que ceux-ci, quand ils créent leur projet, puissent se poser des questions sur leurs impacts positifs, négatifs, sur les partenariats, sur des financements à aller chercher, sur la gouvernance de leur entreprise. Toutes des questions qui ne sont pas toujours abordées sur le « BMC classique ».

En ce moment, je travaille sur l'identification des besoins. J'ai eu une réunion récemment dans laquelle ont été abordées les différents besoins identifiés par les consultants, suite aux séances d'informations réalisées en juin. Il en ressort qu'il y a un besoin d'un outil de diagnostic puisque certaines entreprises ne savent pas où elles se situent. Je sais qu'il existe le SDG Action Manager mais je ne l'ai jamais utilisé et ne suis donc pas experte en l'outil. D'après les échos que j'entends de nos consultants, c'est un outil qui est intéressant pour des entreprises qui n'en sont pas au tout début mais qui ont déjà un certain niveau d'avancement. Car il y a apparemment des questions très spécifiques. Par contre, l'avantage de cet outil est de passer en revue tous les

ODD et on peut se rendre compte du large éventail et du champ d'action que l'on peut avoir. Ça leur permet d'identifier certaines actions à mettre en œuvre.

Cet été, l'union wallonne des entreprises va réaliser un benchmarking de tous les outils disponibles pour voir vers quels outils on peut guider les entreprises en fonction de leur stade d'avancement car, en fonction de ce dernier, l'outil à utiliser peut être différent. En Flandre, il existe le Sustatool - qui est décliné en Sustafood pour le secteur alimentaire, en StustaCare pour le milieu hospitalier, en Sustatrade pour l'international - qui est un outil de diagnostic et on a pris contact avec eux pour voir dans quelles mesures ce serait intéressant ou non de le répliquer en Wallonie.

En résumé, une vraie réflexion actuelle est de définir les outils vers lesquels on peut guider les entreprises. On pense qu'il y a déjà pas mal d'outils intéressants sur le marché donc on ne va pas en créer des nouveaux. Il faut juste analyser et déterminer la suite des outils que l'on va pouvoir développer en fonction des besoins du terrain. C'est pour cette raison que l'on collabore avec l'union wallonne des entreprises et d'autres acteurs. Ceux-ci sont directement en lien avec les entreprises. c'est important pour nous en tant que pouvoir public de développer des outils qui répondent à la réalité du terrain et aux vrais besoins.

Odile :

Conseilleriez-vous le SDG Action Manager à des entreprises ? Peut-être à celles qui n'en sont pas au début ?

Céline :

Oui. Je sais que le conseiller SDG en parle dans ses séances d'informations. C'est bien un outil que l'on promeut. Mais ce n'est pas le seul outil que l'on veut promouvoir. Car en fonction du stade d'avancement, d'autres outils peuvent être utilisés.

Odile :

Pouvez-vous me lister les autres outils que vous promouvez ?

Céline :

Nous sommes justement en pleine réflexion. Dans les outils disponibles pour le moment, à part notre site, il y aura le BMC (pour septembre).

Quant à notre site, on retrouve tous les outils, mais aussi les normes ou certifications et nous devons améliorer toute cette partie en fonction du stade d'avancement.

Ça ne fait qu'un an et demi que nous travaillons sur la sensibilisation des ODD et avant de développer des outils, on s'est rendu compte que la sensibilisation était primordiale. On doit mettre en capacité ces acteurs et doit leur donner des outils accessibles et qui permettent qu'elles avancent sans l'aide d'un consultant vu parfois le manque de ressources de certaines entreprises.

Odile :

Ok merci. Je n'ai pas d'autres questions.

Peut-être avez-vous des questions ou remarques concernant des points que je n'aurais pas abordés ?

Céline :

Les interviews concernent-elles aussi les entreprises ?

Odile :

Oui

Céline :

Sont-elles à différents stades d'avancement ?

Odile :

Oui, j'ai contacté des PME. Certaines n'ont pas les moyens ou pas le temps nécessaire pour s'impliquer d'avantage dans le développement durable mais souhaitent se développer et cherchent une certaine aide de votre côté. D'autres sont déjà à un certain stade d'avancement et connaissent bien le sujet et savent ce qu'elles peuvent faire. C'est varié.

Céline :

Je suis intéressée de recevoir les conclusions de ton mémoire car ça peut nous aider. Peut-être il en ressortira des besoins que l'on pourra prendre en compte car notre objectif est vraiment de développer un outil lié au besoin du terrain. N'hésite pas à me l'envoyer dès qu'il sera finalisé.

Odile :

OK. Je vous le transmettrai en aout.

7.3.16. Fluitec - Pierre Vanderkelen – 11 juillet 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Ainsi que votre rôle au sein de votre entreprise ?

Pierre :

Moi je m'appelle Pierre Vanderkelen. Je suis directeur de Fluitec depuis 5 ans maintenant. Ça fait 13 ans que je travaille pour Fluitec. Je suis à l'origine un ingénieur nucléaire avec un MBI. J'ai travaillé en Asie. J'étais basé à Singapour, pendant à peu près sept ans ainsi qu'en Australie. Fluitec est une société qui existe depuis 25 ans et qui est active dans le secteur des lubrifiants industriels. Donc le lubrifiant industriels se retrouve partout. A chaque fois qu'on rencontre un grosses machines tournantes, que ce soit un compresseur, une turbine, on n'avait pas mal au milieu de l'énergie, mais pas que. Il y a des lubrifiants industriels. Mais aussi les fluides hydrauliques. Alors les fluides hydrauliques, quand on freine dans une voiture, c'est un système hydraulique qui retransmet la pression de la pédale jusqu'au frein. Et donc le système hydraulique se retrouve aussi dans énormément d'applications différentes. Donc nous on a quatre bureaux, un aux Etats-Unis, un aux Pays-Bas ou je suis passé un autre à Singapour que j'ai lancé et encore un autre à Melbourne que j'ai lancé aussi. Alors dans notre système, dans nos activités, on travaille avec beaucoup de sociétés qui polluent,. Donc les secteurs d'énergie et les secteurs de mines, de manufactures, etc. Mais nous, ce qu'on fait, c'est qu'on aide toutes ces sociétés à garder leurs lubrifiants et leurs fluides hydrauliques en meilleures conditions et à étendre leur durée de vie. Donc de par ce fait, il fut un temps, maintenant ce n'est plus tellement à la mode, mais on aurait été considérés comme cleantech. On a clairement un impact positif sur les émissions de CO2 et les déchets. On a depuis 2019 un label Solar Impulse qui est une fondation suisse de Monsieur Piccard. Et puis on a depuis 2021 la certification B Corp qui est connue.

Odile:

OK et comment vous avez entendu parler des ODD et comment vous vous êtes renseigné?

Pierre:

Assez naturellement en fait, parce que quand on commence un peu à traîner dans ce milieu-là, je veux dire, il y a pas mal de forums. Il y a un forum que j'aime pas mal qui s'appelle le Cleantech Forum, qui a lieu en Europe, qui a lieu en Asie et aux Etats Unis. On était déjà dans ce forum depuis quand même pas mal d'année et même avant que je sois directeur. Et naturellement dans ces forums-là, on parle de Solar Impulse, s'emparent de B Corp, on parle de toutes ces choses-là.

Odile:

Et quelles sont vos motivations pour vous impliquer au sein du développement durable et des objectifs de développement durable?

Pierre:

On n'en est pas au niveau de la religion, mais presque. C'est une volonté sur une vie humaine d'essayer d'apporter quelque chose. Et la croyance que si tout le monde apporte un tout petit peu, ça fera énormément à la fin. Dans chaque secteur d'activité, on peut apporter quelque chose. Il ne faut pas croire qu'il faut absolument être aux opérations d'une centrale hydroélectrique pour pouvoir apporter du positif. Tout le monde peut apporter du positif. Il y a deux choses évidemment. Il y a tout ce qui est environnemental qui est d'un côté et le solar impulse y touche clairement. Parce que là, on labellise une solution et pas vraiment la société. Donc c'est plus des produits ou des combinaisons de services et de produits. Mais quand on regarde B Corp, il y a six chapitres ou sept chapitres dont un sur l'environnement. Mais tout le reste, c'est en fait la société en elle-même. Et là aussi, on peut apporter du positif dans la manière dont on traite les employés, dans la manière dont on travaille avec les fournisseurs, la manière dont on gère tout ce qui est stakeholders. Donc voilà pourquoi je dirais parce que je pense que dans notre société et moi évidemment inclus, mais on croit à ses effets positifs et ces choses positives qui peuvent être apportées. Et bien entendu, on est une société, donc on fait de l'argent, on n'est pas une organisation non-gouvernementale, mais les deux sont pas incompatibles.

Odile:

Oui exactement. Et est ce qu'il y a des justement des avantages ou des bénéfices de vous investir au sein de ce développement durable?

Pierre:

Alors des avantages directs, vraiment monétaires ou de vente pas trop, je dirais pas trop. Et puis ce n'est pas vraiment pour ça qu'on l'a fait. On l'a vraiment fait avec une vision à moyen long terme. Et là, je pense qu'il y a des avantages, de la même manière que quand on prend soin de son corps. L'avantage? Il n'est pas immédiat. Ce n'est pas le jour même qu'on va sentir une différence, mais sur la longueur de la durée d'une vie, sur des dizaines ou plus que des dizaines d'années, on sentira une différence. Mais c'est la même chose pour une société. Quand une société traite bien ses employés et qu'on a un modèle économique qui vend, mais en même temps des produits de qualité bien entendu. Mais aussi qui apportent une solution durable. Je pense que sur le moyen long terme, on voit les impacts. Alors sur le court terme, on a des petits impacts positifs. Facile maintenant de recruter aujourd'hui surtout aux États-Unis. Les gens connaissent bien B Corp, ça aide forcément. Parmi les jeunes de votre génération, pour quelqu'un qui sort de l'université, à 24 ans, il y a beaucoup plus d'intérêt que quand moi je suis sorti de l'université. Maintenant, j'ai l'impression que beaucoup de jeunes vont rechercher. En tous cas, ceux que nous on veut recruter vont rechercher ce genre de choses-là, pas seulement le salaire et le côté économique, mais aussi : Est-ce que cette société fait quelque chose de plus? Donc ça, ça aide sur le point RH on va dire. Temps. Et puis bon ça commence à être connu donc ça aide d'un point de vue client. Alors à ce moment-là, c'est surtout en Europe.

Paradoxalement pour les ressources humaines, c'est plus aux États Unis. Mais quand c'est quand c'est au niveau des clients, ça c'est plus en Europe où on va avoir une demande de Life Cycle Assessment, d'impact produits, etc. On n'a pas encore trop ça aux Etats-Unis.

Odile:

Ok. Et est ce qu'il y a, à l'inverse, des inconvénients de s'investir au sein du développement durable et des objectifs de développement durable?

Pierre:

Non, je n'en vois pas. De nouveau, je prends l'analogie d'entretenir son corps, ça demande du temps et des efforts. Mais voilà, c'est tout. J'ai pas envie de prendre temps et effort comme un inconvénient. Mais c'est clair que c'est pas la voie de la facilité. Mais non, je ne vois pas d'inconvénient vraiment.

Odile:

OK. Et est-ce que vos entreprises se basent sur certains objectifs de développement durable ou vous utilisez d'autres choses comme B corp pour vous améliorer?

Pierre:

Non. On a nos propres listes de KPI. Mais en fait ils sont assez forts calqués sur les objectifs B Corp et les objectifs Solar Impulse. Parce que bien évidemment, il faut se recertifier. Comme vous devez le savoir, on n'est pas B corp pour la durée de vie de la société. Tous les trois ans, on repasse au microscope. C'est une analyse qui prend du temps. Assez poussée. On parle de 250 questions. Et chaque question est un chapitre. Parfois c'est rapide, mais c'est assez détaillé.

Odile :

Vous avez notamment parlé de forums où vous allez. Est-ce qu'il y a d'autres choses que vous faites, ou des outils que vous utilisez pour vous aider à vous améliorer dans ce secteur ?

Pierre :

Moi je parle beaucoup de B Corp et il y a toute une partie environnement. Mais il y a aussi une partie sur les employés, etc. Il y a des outils qu'on utilise au point de vue des RH. Pour avoir le feedback des employés. Il y a des outils qu'on utilise pour faire des life cycle assessment de nos produits. Des choses comme ça. Ça on utilise. On utilise des outils externes. Mais pas trop en fait. Parce qu'il y a énormément d'outils disponibles. Et on peut vite y passer des budgets entiers et c'est pas le but non plus.

Odile :

Vous utilisez plutôt des outils pour un domaine de votre entreprise ? Mais il n'y a pas d'outils globaux ou généraux ?

Pierre :

Pas à ma connaissance. Mais peut-être que ça existe. Ce serait un bel outil à développer. Un outil qui permet de s'améliorer au niveau B Corp. Peut-être que vous, vous en connaissez un ?

Odile :

Justement. B Lab, qui a développé B Corp, a mis en place un outil qui s'appelle le SDG Action Manager, avec les Nations Unies. Et c'est un peu comme le BIA que vous avez dû faire pour B Corp. Mais eux, à la place d'être tourné sur les 5 ou 6 piliers que vous avez cité, c'est tourné

sur les 17 ODD. Donc il y a un certain nombre de questions pour chaque objectif. Est-ce que c'est un outil qui pourrait vous intéresser ? Ou que vous pourriez utiliser plus tard ?

Pierre :

Oui, oui, tout à fait. Je suis content d'apprendre quelque chose. Mais après, quand on est passé à travers la liste des questions une première fois, on sait où on doit s'améliorer. En gros, on a un bulletin scolaire. Et on sait où on a des bons points. Et où on doit s'améliorer. Et dans notre cas, ces zones-là ont été identifiées. Et on a trois ans pour rectifier et s'améliorer. Donc on est déjà occupés à y travailler pour l'instant.

Odile :

Concernant le SDG Action Manager, est-ce qu'il y a des raisons ou des incitants qui feraient que vous l'utilisiez ?

Pierre :

Il faudrait qu'on l'essaye. Et que ça nous amène une certaine efficacité. Parce que si c'est pour refaire ce qu'on a déjà fait, ça ne vaut pas la peine. C'est toujours une question de temps parce qu'on met une personne ou deux là-dessus. Ça prend du temps. C'est une question de retour sur investissement en temps.

Odile :

Je ne sais pas si vous utilisez peut-être d'autres outils ? Ou si vous, vous avez entendu parler d'outils intéressants ?

Pierre :

Pour l'instant, au niveau des RH, on utilise un outil qui s'appelle « Office Vibe ». Chaque semaine, ou toutes les deux semaines, on reçoit des questions un peu aléatoires. Ça nous aide pas mal. Ça ne remplacera jamais le face to face. Mais c'est pas mal parce qu'on a des équipes qui sont basées un peu partout. Avec le covid, les équipes étaient encore plus cloîtrées à la maison. En se voyant un peu moins. Ça c'est un outil que j'avais trouvé dans un rapport d'une autre société B Corp. Après, il y en a d'autres pour tout ce qui est LCA. C'est des outils assez pointus.

Odile :

Je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous, vous avez des questions ou un thème que je n'ai pas abordé ?

Pierre :

Non. Je suis juste content de voir que c'est un thème qui deviennent des sujets de mémoire. Vous terminez cette année ?

Odile :

Oui. Je rends mon mémoire en aout et normalement je suis diplômée en septembre.

Pierre :

Ok c'est super. Si je sais encore aider, dites le moi. Si vous voulez que je relise le texte que vous écrivez sur Fluïtec, dites le moi. Sinon je n'ai pas d'autres questions.

Odile :

Merci beaucoup à vous pour vos réponses et votre temps.

Pierre :

Je vous en prie. J'attends un email avec votre mémoire.

Odile :

Pas de soucis je vous enverrai ça. Au revoir.

7.3.17. FEB - Vanessa Biebel – 11 juillet 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ? Ainsi que votre rôle au sein de votre entreprise ?

Vanessa :

Je m'appelle Vanessa Biebel. J'ai une formation de Bioingénieure. Plutôt orientée environnement etc. J'ai commencé à travailler dans une ONG environnementale sur la certification forestière pendant neuf ans avant de rentrer à la Fédération des entreprises de Belgique où je travaille encore aujourd'hui. J'y suis également depuis neuf ans. J'ai commencé en tant que conseiller environnement sur tous les aspects normes de produits, emballages, etc puis qualité des matières et aussi tout ce qui était développement durable donc entre autres les SDG quand ils sont apparus. Donc en 2015. Et depuis 2020 je suis manager du Centre de compétences, durabilité et économie circulaire de la FEB et j'ai aussi une autre casquette puisque je suis Chief Operating Officer. Cet été, je m'occupe de tout ce qui est opérationnel, de la FEB, de l'organisation. Donc j'ai deux casquettes en fait au sein de l'entreprise. Voilà.

Odile:

Ok, parfait. Et du coup, est ce que vous savez comment justement les entreprises, elles peuvent avoir accès ODD en général?

Vanessa:

Alors je pense qu'il y a quand même beaucoup beaucoup d'informations relatives à la sortie des ODD. Donc en 2015. On a quand même refait en 2020 beaucoup de publicité puisqu'il ne nous restait plus que dix ans pour atteindre les fameux objectifs. Je pense que de manière générale, je n'ai pas les chiffres sous les yeux, mais il existe des baromètres qui mesurent un petit peu. Justement, quelle est la connaissance des SDG au niveau des entreprises? Mais on voit qu'on a quand même une tendance à une augmentation au niveau de l'outil objectif de développement durable. Le développement durable. La durabilité et je peux en témoigner de mon parcours aussi. Clairement au niveau des entreprises, il y a une vraie prise en considération pour toute une série de raisons. Qui sont des raisons stratégiques, de positionnement sur le marché, de compétitivité. A savoir le first mover advantage. Comme on dit le premier qui va démarrer va pouvoir effectivement l'utiliser comme un outil de différenciation par rapport au reste. Et ce n'est pas une tendance, c'est pas quelque chose en disant oui ça va passer dans cinq ans, on va plus en parler. Non, c'est réellement un réel problème parce qu'on est dans une situation qui n'est pas facile. On est dans une transition. On sait qu'on est obligé de changer notre ancien modèle économique linéaire avec toutes des externalités qui n'étaient pas compensées, à aujourd'hui un système circulaire avec une compensation des externalités et donc prise en compte des émissions de gaz à effet de serre, des pollutions, etc. Et donc clairement, les entreprises sont occupées de transiter. Il y a une réelle prise de conscience, un avantage compétitif. Il y a aussi le fait que les personnes, et c'est souvent les personnes qui finalement

sont à la base de cette transition. Il y a de plus en plus de gens qui sont éminemment convaincus de la nécessité de faire bouger les choses et qui font bouger les choses au sein des entreprises. Alors plus on est haut dans la hiérarchie, plus vite ça bouge, c'est évident. Mais je veux dire, le développement durable n'est plus comme il y a quelques années. Souvent il y avait un responsable CSR qui était dans au sein de la communication ou au département stratégique. On voit que cette personne-là est occupée de monter. Elle arrive, petit à petit, dans les bords, dans les conseils d'administration. Et je suis d'ailleurs tombé sur un article ce week end là-dessus que je peux peut-être vous envoyer parce que je l'ai sauvé. Qui insistait sur l'importance d'avoir quelqu'un dans le conseil administration formé en matière de développement durable. Comme quoi c'est vraiment stratégique au niveau au niveau futur. Alors ça, c'est l'intérêt du développement durable. Ça ne répond pas tout à fait à vos questions. Mais le SDG, pour moi, est un outil et une sorte de mise en perspective. OK, c'est quoi finalement tous les défis qui nous attendent et ont l'avantage de faire le lien entre les différents enjeux. Je trouve très très intéressant qu'il n'y avait peut-être moins avant. C'est qu'avant on travaillait vraiment par silos, l'économique, social, environnemental. Et ici, on voit que tout est lié. Et quand on agit sur un SDG, c'est une cascade sur les autres SDG. Donc on voit que la pandémie covid a directement attaqué le SDG trois sur le bien être, la santé. On voit qu'il y a eu tout de suite eu cette cascade au niveau forcément économique, parce qu'on a dû fermer (lockdown), mais aussi au niveau de l'éducation, parce qu'on a dû fermer les écoles. Et donc quand on appuie sur un SDG, on voit à quel point ils sont interreliés et on voit les impacts négatifs et ou positifs quand il y a quelque chose qui va bien sur l'ensemble des SDG. Et ça, je pense que ça résume bien. Ça va mettre bien en évidence la difficulté et la complexité du développement durable. Aujourd'hui, effectivement, on a des spécialistes du développement durable. En fait, ce spécialiste, il doit faire quoi? Il doit mettre les personnes ensemble parce qu'elles sont vraiment liées. Alors, au niveau de la connaissance, je pense qu'il y a un baromètre qui existe. J'imagine que vous savez donc on en fait la publicité. Donc on diffuse l'enquête. Il y a déjà eu deux ou trois baromètres, je pense, et donc là, les résultats seront publiés le 4 octobre si je ne m'abuse.

Odile:

Et justement pour vous, en quoi l'engagement des entreprises en faveur des objectifs de développement durable est important?

Vanessa:

D'un point de vue compétitivité. Et en fait, il faut le faire déjà parce qu'il faut le faire. Parce qu'on est dans un système qui ne permet plus de faire comme avant. Donc c'est aussi de la responsabilité des entreprises. Il y a une demande des consommateurs qui est aussi très claire. Et puis, la guerre des talents dans laquelle on est aujourd'hui. Il faut savoir que le marché du travail est très très compliqué, parce qu'il y a plus d'offres d'emplois que de personnes qui sont capables de remplir les postes. Un facteur de différenciation, c'est le sens. C'est plus uniquement comme il y a quelques années le salaire. Aujourd'hui je pense pour les jeunes. Donc je pense aussi à vous. C'est de se dire: Pourquoi est-ce que je travaille? Quel est le sens que j'apporte à mon travail et pourquoi est-ce que je veux œuvrer en fait tous les jours? Pourquoi est-ce que je me lève? Est-ce que c'est pour travailler dans une société qui pollue? Qui fait que de toute façon, on sait que ça ne va pas s'améliorer? Ou est-ce que j'ai envie de vraiment mettre mon activité, mon énergie, et cetera à une cause que je défends? Et on voit clairement que c'est une vraie tendance de fond et ce n'est pas juste une petite tendance. Je pense que c'est vraiment une grosse tendance. Moi, j'ai des gens qui viennent postuler chez nous et nous demandent quelles sont vos actions concrètes en matière de développement durable? Avant, on avait ça une fois tous les X temps par des gens vraiment spécialisés. Aujourd'hui, c'est presque une question de mainstream, quoi. Et donc, dans la guerre des talents, je pense que vraiment un facteur de différenciation

pour les entreprises, c'est de ne pas dire mais faire. Et loin d'être du greenwashing. Donc clairement, avec des objectifs ambitieux. C'est un défi, c'est chouette et en même temps, ça fait un peu peur parce que parfois on se dit comment est-ce qu'on va faire? Parce qu'on a une entreprise qui tourne comme ça depuis des centaines d'années? C'est notre business model. Il est comme ça. Il faut changer de business model, ça. Voilà, c'est challenging pour beaucoup d'entreprises.

Odile:

OK. Et est-ce que vous savez justement à quel point les entreprises sont engagées? Est-ce que c'est un petit peu pour justement communiquer là-dessus? Ou vous pensez qu'elles sont vraiment très engagées?

Vanessa:

Alors il y a toute façon des différenciations au niveau des secteurs. C'est sûr qu'il y a certains secteurs qui sont soumis à plus de pression que d'autres. Mais qui savent qu'ils vont devoir aussi changer. Qui sont occupés de s'adapter. Donc quand je pense par exemple au secteur du pétrole etc, les énergies fossiles. Ils savent qu'à long terme ce n'est plus possible. Donc ces entreprises-là sont occupées de faire la transition. Et en fait les bénéfices qu'ils font avec leur business model actuel leur permettent d'investir, parce que ça demande énormément de budget. Donc ça permet d'investir dans cette transition et dans les infrastructures qui sont nécessaires pour une future source d'énergie. Clairement, le gouvernement a des objectifs très clairs en matière d'électrification du parc de voitures. Avec des objectifs assez ambitieux. Le secteur est au courant. Mais forcément, c'est beaucoup de challenge au niveau des compétences. Parce qu'il faut savoir qu'il y a toute une série de compétences où il n'y a pas assez de gens qui sont formés dans ces nouveaux métiers. Et il y a toute une série de gens qui ont des compétences aujourd'hui qui ne seront plus valorisées dans 10/20/30 ans. Donc il y a aussi ce challenge de faire transiter les compétences de tout ce monde-là. Parce qu'on aura besoin de beaucoup de main d'œuvre. Donc il faut former ces gens à une nouvelle technologie, à des nouveaux métiers et des nouveaux métiers. Mais pour d'autres secteurs, c'est un petit peu plus facile. C'est pas super facile pour tout le monde. Mais on voit quand même qu'il y a cette différence entre secteurs. Et je pense à quelque chose mais ça m'a échappé. Vous pouvez reposer votre question ?

Odile :

À quel point les entreprises sont engagées ?

Vanessa :

Ah oui je sais ce que je voulais vous dire aussi. Donc il y a effectivement une démarche propre. Une démarche de stratégie, de business model etc. J'ai parlé des jeunes et du sens. Il y a aussi la législation tout simplement. Et la législation en matière de reporting non financier et de finances. Pourquoi j'insiste particulièrement sur ces deux choses ? Puisque en ce moment, au niveau européen, il y a deux grandes directives. La CSRD, c'est-à-dire la Corporate Sustainability Responsibility Directive. Sur le reporting non financier, qui oblige toute une série de grandes entreprises, mais aussi de PME cotées, à publier tout ce qui est reporting non financier. Donc tout ce qui est environnemental, social, gouvernance (ESG). En plus du reporting financier. Et ça, celles qui ont de l'avance vont avoir plus facile. Parce que ce n'est pas du jour au lendemain qu'on arrive à publier ça. Parce que c'est toute une série d'indicateurs à aller rechercher dans son entreprise. Et c'est pas évident d'avoir les chiffres. Il faut vraiment des mois. Donc là, clairement, la CSRD vient d'être votée au niveau européen. Et elle va être mise en place en 2024. Donc il va falloir publier les chiffres de 2023. Ça déjà c'est un gros challenge. On suppose que c'est que les grandes entreprises, mais en fait ces entreprises vont

demander les informations à leurs fournisseurs. Donc automatiquement, toute la chaîne est quand même touchée. Il y a aussi tout ce qui est due diligence. Où il y a aussi une nouvelle directive qui est en cours de négociation sur toute la chaîne de valeur avec une vraie demande aux entreprises de savoir, non pas aux fournisseurs mêmes, mais aux fournisseurs des fournisseurs, ou même les fournisseurs des fournisseurs des fournisseurs, d'où vient le produit, dans quelles circonstances il se produit/service est créé. Et puis tout ce qui est finance durable. La finance durable c'est tout ce qui est les banques. Les banques prêtent de l'argent aux entreprises, financent les entreprises. Et dans le futur, les entreprises vont devoir montrer aussi ce qu'elles financent comme sociétés. Cette transparence va automatiquement augmenter au niveau de tous les secteurs et toutes les entreprises. Donc même les entreprises qui considèrent que le développement durable n'est pas stratégique aujourd'hui, de facto, vont voir que c'est une obligation. Mais moi je suis plutôt de ces gens qui incitent à mettre en place un rapport de durabilité ou ces choses-là, pas parce que c'est obligatoire, mais parce que vraiment si c'est bien fait, si on le fait convenablement, c'est vraiment un outil stratégique. En disant OK là-dedans, il y a encore des choses à faire. Il y a des possibilités, il y a des ouvertures, il y a et du business à faire. Et c'est comme ça qu'il faut le vendre aux entreprises. Les ODD je leur vend en disant écoutez réellement, si vous le faites, il y a réellement des opportunités stratégiques derrière. Faites votre exercice et bien et convenablement et vous allez trouver des nouvelles opportunités de marché.

Odile:

Et justement, vous avez cité plein de bénéfices et les avantages de s'investir au sein des ODD. Est-ce qu'il y a des inconvénients ?

Vanessa:

évidemment. On peut pas dire que c'est que c'est hyper facile. Un Ça nécessite quand même, je pense, une certaine compétence en fait. Alors dans les grandes entreprises, généralement, il y a quand même quelqu'un qui s'occupe du développement durable. Une PME, c'est quoi un entrepreneur au jour le jour ? C'est travailler 14 h / 15 h d'affilée et essayer de faire en sorte que ça tourne. Et leur donner du travail supplémentaire (surtout pour le reporting), c'est vraiment, c'est vraiment un défi. Quand les plus petites entreprises veulent s'y mettre et veulent apporter leur contribution, au moins en tant qu'entreprise. Elles ne savaient pas par où recommencer. Et donc, du coup, elles font appel à un consultant, un consultant, ça coûte de l'argent. Donc oui, clairement, il y a des défis de part les compétences qui ne sont pas toujours acquises, certainement au niveau des PME. Savoir par où on doit commencer. Parce qu'il y a beaucoup mais vraiment beaucoup. Et il faut savoir aussi qu'en post covid et au niveau de l'inflation qu'on a aujourd'hui en 2022, avec des taux d'inflation qui frôlent les 10 %, les entreprises sont sous pression, comme elles ne l'ont jamais été depuis des dizaines et des dizaines d'années. Et donc là, on a le risque de récession qui commence à pointer le bout de son nez. Oui, le développement durable, c'est pas le truc, en pleine en pleine récession économique, ce n'est pas le truc sur lequel on va investir. Pour autant, c'est important, hein. Je suis vraiment persuadé de nouveau que c'est un outil stratégique et que parfois, quand justement on a un problème, c'est le moment de réfléchir en se demandant ce qu'on veut vraiment pour le futur. Mais ce n'est pas toujours évident pour tout le monde. Parce que certaines sont avec les coûts de l'énergie qui augmentent, avec les coûts salariaux qui augmentent. Il y a vraiment beaucoup de défis en une fois et c'est pas toujours évident.

Odile:

Oui, je me doute. Mais justement, pour ces entreprises qui veulent s'engager, est-ce qu'il y a un processus bien établi ?

Vanessa:

Ça dépend vraiment. Je pense que vous allez avoir quelques réponses dans le dans le SDG Baromètre parce que je pense que certains outils sont mis en évidence. Vous avez mis dans votre mail, vous avez parlé du SDG Action Manager? Oui, mais maintenant il y en a plein d'autres. Il y a des référentiels qu'on utilise, il y en a qui l'utilisent EMAS des choses comme ça. ISO, les normes internationales. GRI. Ça dépend vraiment de ce qu'ils veulent faire, de l'ambition qui est mise en fait derrière.

Odile:

OK.

Vanessa:

Et d'autres personnes vont commencer vraiment par des petits step, faire une fois un petit peu là-dessus, puis là-dessus, puis vont se dire : Tiens, en fait, il manque une stratégie globale et je vais essayer de faire l'exercice. En fait, il y a aujourd'hui plein d'outils qui existent. Et moi je n'ai pas de pas de vue là-dessus. Je pense que le Baromètre est là aussi pour nous aider à voir quels sont les besoins et attentes des entreprises en ce domaine.

Odile:

Et à part ISO et GRI que vous avez cité, vous connaissez des outils que les entreprises belges utilisent?

Vanessa:

Euh. Si vous m'en citez, je peux peut-être vous dire ceux que je connais et ceux que je ne connais pas, mais je n'ai pas plus d'idées que ça.

Odile:

OK. Il y a notamment le Baromètre que vous avez cité, et puis enfin, c'est pas un outil, mais il y a justement des SDG Forums et tout ça qui sont organisées en Belgique, qui peuvent aussi aider les entreprises.

Vanessa:

On a été en tant que FEB, on a été ambassadeur SDG en 2018. Donc à cette époque on avait fait plusieurs capsules pour montrer l'intérêt des SDG. On a fait, peut-être ce que vous avez vu sur notre site internet, un Reflect (notre magazine) sur les SDG en 2018. Je peux aussi vous envoyer le lien parce que là, on rend bien compte justement des difficultés, les défis, mais aussi les opportunités liées aussi. Ce qui peut être intéressant pour vous aussi, c'est le Volontariat National Review. Donc. C'est la Belgique qui publie de manière volontaire son rapport d'avancement des SDG aux Nations unies. Pour 2023, on remet un nouveau VNR au niveau des Nations Unies. Donc c'est un rapport volontaire disant : Où est ce qu'on en est par rapport aux SDG et quelles sont les actions de la société civile de manière générale? Voilà pour faire de la sensibilisation.

Odile:

OK, je connaissais pas du tout, j'irai voir. Ça a l'air très intéressant, mais du coup, j'avais justement parlé du SDG Action Manager dans mon mail. Je ne sais pas si c'est un outil que vous êtes, que vous connaissez ou si vous êtes familier avec?

Vanessa:

à nouveau, moi je suis plutôt macro. Donc je ne suis pas dans l'accompagnement aux entreprises. Je sais qu'il est souvent cité. Maintenant, personnellement, je ne l'ai jamais utilisé puisque je n'en ai pas encore eu besoin. Pour mon organisation. En tant que FEB, on travaille plutôt au niveau macro et on ne fait pas de l'accompagnement vraiment au niveau des entreprises. Mais ce serait peut être intéressant dans le cas de votre mémoire, de contacter certains accompagnateurs. Il y a des consultants qui font de l'accompagnement en SDG. Je peux vous donner quelques noms. Il y a Cap Conseil qui fait ça à Wavre. Si vous cherchez des consultants, vous allez aller vite trouver des gens qui accompagnent les entreprises.

Odile:

OK, ça va. Mais j'avais déjà discuté avec un des fondateurs de Cap Conseil et c'était déjà aussi très intéressant.

Vanessa:

Super. Ben voilà. Serge, j'imagine.

Odile:

Oui, exactement.

Vanessa:

C'est quand même petit le monde du développement durable.

Odile:

Mais voilà, j'ai pas, j'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous avez des questions ou peut être un thème que je n'ai pas abordé ?

Vanessa:

Non. Je pense qu'on a bossé à la grosse louche le paysage des SDG pour les entreprises en Belgique. Mais je vous souhaite beaucoup de succès pour votre homme et moi. Beaucoup de courage, merci beaucoup et que ça se passe bien. Et n'hésitez pas à regarder après nos offres d'emploi au niveau de la FEB, parfois on a aussi des offres au niveau du développement durable ou autre.

Odile:

Ok ça va bien. Merci beaucoup et merci beaucoup pour vos réponses et votre temps. C'était très intéressant. Merci. Au revoir

Vanessa:

Au revoir

7.3.18. UWE – Thomas Weigert – 12 juillet 2022

Odile :

Est-ce que tu peux te présenter brièvement ainsi que ton rôle au sein de l'UWE ?

Thomas :

Moi c'est Thomas Weigert. J'ai commencé à l'union wallonne des entreprises il y a un an. En deux mots, je fais de la sensibilisation au développement durable dans toutes les entreprises wallonnes. En 2020, on a été sélectionné comme SDG Voice par l'IFDD. Les organisations sélectionnées sont académiques, publiques, associatives ou privées. L'IFDD demande à ces

organisations de faire la promotion des ODD. Suite à ça, on s'est demandé ce qu'on pouvait faire en tant que fédération des entreprises wallonnes pour faire la promotion de ces ODD. On a essayé d'utiliser notre force de réseau. A l'époque, on a fait un partenariat avec la Région Wallonne pour créer un site, une espèce de plateforme. Qui reprendrait des témoignages d'entreprises inspirantes pour inspirer d'autres à agir. C'était publié en mars 2021. Suite à ça, ils se sont dit qu'ils avaient besoin de quelqu'un pour aller sur le terrain. Donc il y a une convention qui a été négociée. Donc moi je suis 100% subsidié par la région wallonne pour faire de la sensibilisation au développement durable. Mon objectif est donc d'accroître la notoriété de ces objectifs-là. Mais aussi d'aller beaucoup plus loin en essayant vraiment d'inciter les entreprises à passer à l'action. Et c'est les deux-trois premiers pas qui sont les plus difficiles. Donc voilà, on a plein d'aspect et plein de missions. Mais si je devais résumer une année en deux/trois axes :

1. Séance d'information en tout genre : séance d'info, visite en entreprise, ... On essaye de faire plein de trucs sur le terrain. De faire des animations. De faire connaître les SDG. D'aider les entreprises à faire connaître ces objectifs là ou à faire connaître leur stratégie auprès de leurs membres du personnel.
2. Enrichir tout ce site en ligne avec des nouveaux témoignages. On va bientôt lancer un podcast lié à ces témoignages-là. On essaye de rédiger des articles. Créer du contenu intéressant pour aider les personnes à s'approprier le sujet en fournissant des outils, en développant des petits diagnostics. Ou en développant des partenariats. Donc tout ce qui est d'outiller les entreprises avec ce site en ligne.
3. Projets transversaux de tout genre : colloque annuel en partenariat avec le SPW. On essaye de créer une notoriété de connaissance des SDGs et du développement durable au sens large en Wallonie. Je suis aussi dans d'autres projets de recherche, d'amener cet input (quels sont les besoins des entreprises wallonnes) dans des groupes de réflexion, que ce soit au niveau académique ou dans l'organisation d'un autre évènement au niveau fédéral. Il y a un évènement qui s'appelle le SDG Forum. Je suis dans la petite équipe de co-organisation du truc. Tout ça, ce sont des projets annexes, mais il n'y a pas vraiment de liste bien définie de ces projets-là. Ça dépend un peu de ce qui se met sur la table.

Odile :

Concernant les entreprises, c'est plus toi qui vas vers elles, ou ce sont les entreprises qui sont demandeuses et qui sont à la recherche et tombent sur toi ?

Thomas :

Alors moi je ne fais pas de prospection. Après, j'ai des objectifs à remplir à l'année. Mais je ne prospecte pas spécialement pour aller démarcher une entreprise. Les seules fois où je le fais un petit peu, c'est où on essaye d'analyser des entreprises inspirantes qui peuvent figurer dans notre catalogue de témoignages. Alors là, on fait une petite analyse parce qu'on a entendu parler d'une bonne pratique, mais c'est le seul moment où je le fais. Moi j'essaye juste de faire connaître ma fonction. Pour que les gens sachent qu'il y a une personne de référence pour les aiguiller et les orienter. Mais après ça, c'est libre à eux de le faire comme bon leur semble. Mais c'est plus les entreprises qui vont me contacter suite à une séance d'info ou suite à un webinaire. Ils me contactent quand ils ont des questions et qu'ils ne savent pas comment faire certaines choses. Ils sont à la recherche d'outils ou d'entreprises partenaires pour faire certaines choses.

Odile :

Du coup, le premier step, c'est quand même les entreprises qui sont intéressées de s'impliquer au sein du développement durable?

Thomas :

Ah oui, parce que quand je fais une séance d'info, moi je communique, mais après chacun s'inscrit. Ou quand je fais un webinaire, là, les entreprises font la démarche de venir. Donc, c'est une démarche qui leur est propre. Ce n'est pas moi qui ai prospecté. Et pour tout ce qui est des demandes ponctuelles: Tiens, j'ai une stratégie de développement durable. Qu'en pensez-vous? Vers quoi puis je me tourner? Voilà, on me pose des questions sur tous les aspects du développement durable. Mais c'est à l'initiative des entreprises. Ce n'est pas moi qui vient vers elles en leur disant bonjour. Enfin, j'essaye de prôner la bonne parole du développement durable.

Odile :

Oui, et tu sais quelles sont leurs motivations pour s'investir au sein des objectifs de développement durable?

Thomas :

Alors ça, c'est une bonne question, mais malheureusement, ça dépend. Le mieux que je peux te dire, c'est que ça dépend très fort. Ça dépend de la taille, ça dépend du secteur et ça dépend du niveau de maturité de l'entreprise en matière de développement durable. Pourquoi taille, secteur et maturité? Parce qu'une entreprise de dix personnes, tu ne vas pas la faire bouger de la même manière qu'une entreprise de 250. En Wallonie, est ce que tu connais le pourcentage de PME?

Odile :

Je pense qu'il est énorme. Je pense que plus de 90%, non ?

Thomas :

Ouais, c'est ça. C'est dans 99,6%. Des entreprises entre zéro et 250 employés. Et si tu prends uniquement la partie de 0 à 50, c'est 80 %. C'est vraiment des entreprises de petite taille. Donc la taille moyen d'une entreprise wallonne, c'est neuf personnes.

Odile:

OK.

Thomas :

Donc quand tu as une entreprise de neuf personnes, tu fais pas bouger les gens de la même manière. Ça va peut-être être plus rapide ou plus lent. Ça dépend du secteur. Si c'est un secteur industriel, ça va être peut être plus compliqué de changer les méthodes, de former des personnes à des nouvelles pratiques, et cetera. Par exemple, secteur tertiaire, secteur du service, ça va être beaucoup plus simple d'adapter certaines pratiques, de changer la manière de fonctionner, d'adapter, de prendre de la bonne gouvernance, intelligence collective. Tu peux changer plus facilement ou moins difficilement. Alors voilà, ça c'est pour répondre au secteur et à la taille. Pour répondre au niveau de maturité, une entreprise qui n'a jamais rien fait. Je ne vais pas lui dire "transformer votre business model, sinon vous allez mourir". Ouais, peut être que c'est vrai, mais on sait rien. Nous, on ne va pas spécialement dire que les entreprises qui ne se transforment par vont mourir. Je prends souvent l'exemple de Kodak. Tu vois les anciens appareils photo ? à un moment il y a eu le virage du numérique. Eux, ils ont dit, on reste sur notre lancée. Plus personne n'a de kodak aujourd'hui. Donc peut être que demain, certaines entreprises, je ne le souhaite pas. Mais elles seront peut-être les Kodak en disant non la transition c'est pas pour

moi. Il y aura virage à prendre et elles ne le prendront pas. Mais en tout cas au niveau de la maturité, une entreprise qui n'a jamais rien fait, on va plutôt lui dire d'essayer de prendre une série de petites actions. On appelle ça la politique des petits pas. Et c'est pas grave qu'au début les actions ne soient pas très très impactant. Ce qui compte c'est d'embarquer tout le monde dans le même projet, qu'on soit d'accord sur la vision, la mission, le projet à long terme. Et de voir que la déclinaison du projet à long terme se traduit par des choses très, très concrètes aujourd'hui. Exemple typique on veut réduire notre consommation énergétique de 50 % en dix ans. Ça va passer par des actions très concrètes dès demain : éteindre la lumière quand vous quittez l'atelier de production, c'est tout pour. Mais si je te dis Odile, tu dois éteindre la lumière parce que c'est comme ça, tu vas le faire, mais c'est une contrainte. Par contre, si je te dis, tu sais, Odile, quand tu éteins la lumière, ça contribue à notre projet à long terme de réduction de la consommation énergétique, donc tu contribues à ce qu'on soit une entreprise de la transition ou une entreprise plus respectueuse de la gestion de l'énergie parce qu'on ne pourra plus consommer comme on consomme aujourd'hui. Tu te dis ah oui, c'est vrai qu'en fait ma petite action, elle a un impact à long terme et donc tu fais ta petite action pour un impact plus grand. C'est souvent ça qu'on va essayer d'expliquer aux entreprises dans les deux ou trois premières étapes. Et puis après ceux qui ont un niveau de maturité plus important. On va essayer de peut-être structurer certaines actions. En disant, Bah écoutez, vous avez déjà fait pas mal de trucs. Prenez conscience de tout ce qui a déjà été fait parce qu'il y en a qui ont un niveau de maturité plus fort, plus élevé, mais qui ne sont pas conscients de leur niveau de maturité. Ça, c'est très, très fréquent en Wallonie. Il y a beaucoup de gens qui ont fait plein de trucs, mais qui disent oui, ça va, on a déjà fait ça, on a fait ça, mais ce n'est rien d'exceptionnel. Et en fait, que tu compares par rapport à d'autres sites, c'est exceptionnel. On ne prend pas spécialement en considération de ce qu'on fait de bien. Donc il y a des choses qui se sont mises en place, dont on ne sait pas qu'on l'appelle développement durable. Donc on essaye aussi d'amener cette étiquette. Dire vous allez coller l'étiquette développement durable sur c'est dix actions là, parce que ça, ce que vous faites, c'est super inspirant. Et puis on va essayer de leur dire essayez de structurer votre action autour de deux ou trois SDG maximum. On ne demande jamais d'aller plus loin. Tu connais peut-être le SDG baromètre ?

Odile :

Ah oui, oui, ma promotrice, justement, elle est investie là-dedans.

Thomas :

Voilà. Le SDG Baromètre disait que sept organisations sur dix, quand ils intégraient les SDG dans leur stratégie ou dans leurs actions, ils faisaient une sélection. On ne prend pas les 17, on en prend deux, trois ou quatre et c'est normal. Dans une entreprise qui produit des denrées alimentaires. Tu vas avoir un impact peut être sur l'objectif deux, l'objectif douze et l'objectif trois. Ben voilà, tu essaies d'articuler tes choix par rapport à ça. Et après, comme ils sont tous liés, tu sais bien, on a si tu bosses sur le deux, c'est un impact sur le sept et blablabla et tu fais des liens entre tous. Les entreprises plus matures, on essaie de les cadrer sur deux ou trois, mais on ne fait pas de la consultance, on les aide, on les cadre. Etc. Mais nous on ne fait pas l'accompagnement, on les guide sur certains choix.

Odile :

OK, ok. Et justement, est ce qu'il y en a qui s'engagent plus que d'autres ou qui veulent justement aller plus loin ? Ou il y en a qui veulent juste faire un peu en surface ?

Thomas :

Oui, alors, la portée des actions, elle est propre à chaque organisation. Il y en a qui vont trouver la réalisation de cet engagement plus durable dans des certifications, que ce soit de type B Corp ou la certification CCI. Il y en a d'autres qui vont trouver ça en interne. Ils vont trouver une stratégie, ils vont le faire. Il y en a d'autres qui vont trouver ça dans un bilan carbone. T'as d'autres qui vont trouver ça dans la gouvernance partagée. Et chacun va un petit peu trouver sa manière de trouver son engagement. Alors là où ça atteint un peu ses limites, c'est si vraiment tu prends des actions qui ne sont que faciles à communiquer, que des choses très visibles. Communiquer beaucoup sur des choses peu impactantes, ça peut être assimilé à du greenwashing. Mais on préfère qu'une entreprise fasse un demi pas et communique beaucoup dessus plutôt que de dire Ah non, non, non, ça c'est du greenwashing, donc ne fait rien. C'est comme si on installe des lampes LED et je fais toute une campagne de comm' sur les lampes LED. Concrètement, les lampes LED ont été installées. Alors oui, ce n'est rien de fou, mais si ça me fait plaisir de communiquer dessus, il ne tient qu'à moi de le faire. Ça dépend du secteur et de la taille de l'entreprise. Pour embarquer tout le monde - si les gens ne sont pas très développement durable dans l'entreprise - si tu surcommunique sur tes lampes LED, après tu auras peut-être plus facile pour embarquer tout le personnel dans des projets à impact.

Odile :

Il y a plein de choses vers lesquelles les entreprises se tournent. Est-ce qu'il y a un processus que les entreprises favorisent ? Facilité d'aller vers l'un ou l'autre ? Parce que j'ai l'impression que parfois les entreprises ne savent pas par où commencer ou vers quoi se diriger. Elles sont perdues.

Thomas :

Tu as résumé tout l'objet de mon boulot. Les entreprises ne savent pas par où commencer. C'est exactement ça. J'ai oublié de te mentionner notre site qui donne toute une liste d'actions, d'inspirations, de fiches témoignages. Pour les entreprises qui ne savent pas par où commencer, elles peuvent s'identifier à une entreprise et de voir comment elles, elles ont mis en place une stratégie. Tu répliques ce qui est fait ailleurs. Tu le prends pour toi et tu essayes de l'implémenter dans ton entreprise. Chacun va trouver son investissement en fonction de son niveau de maturité. T'as des gens qui, grâce à notre site, vont avoir suffisamment d'infos et d'outils pour commencer. Mais t'en a d'autres qui vont avoir besoin d'être accompagnées. Il y a d'autres moments où j'interviens pour débloquer. Des fois, j'interviens en entreprise pour faire une séance un peu personnalisée où on va sensibiliser les membres du personnel en utilisant la stratégie de l'entreprise comme socle. En faisant découvrir la stratégie par les membres du personnel. En faisant une séance d'info interactive etc.

Il y en a qui font du développement durable depuis toujours et qui n'ont pas besoin d'être sensibilisés et de faire une stratégie. Leur mission est dans le développement durable en permanence.

Odile :

Est ce qu'il y a des bénéfices qui ressortent plus que d'autres pour les entreprises de s'investir en faveur des objectifs de développement durable?

Thomas:

Ils sont multiples. Après, il y en a beaucoup qui commencent par dire c'est un impact, ne serait ce qu'au niveau de la gestion de l'énergie pour le moment. Quand je vois le prix de l'énergie, il y en a beaucoup qui vont se dire je ne peux plus financièrement, je ne peux plus. Et que le premier objectif soit financier, ça n'a aucune espèce d'importance. On s'en fout que ce soit

financier, que ce soit humain. Voilà, il ne faut pas vivre dans un monde de bisounours. On sait qu'il faut qu'il y ait une création de valeur quelque part, mais la valeur ne peut pas être que financière. Mais si la première motivation est financière, c'est pas grave. Si c'est ça qui les motive. Après, le projet va les porter tellement loin que le seul indicateur financier ne servira plus à évaluer la portée du projet. Il faudra d'autres indicateurs de gestion, de réduction des ressources, du nombre de partenariats, du bien être au travail, de tout ce que tu veux. Il y aura 1000 autres choses à évaluer. Souvent, je prends trois parties prenantes pour expliquer les bénéfices. Au niveau du sens au travail, ce qui fait la valeur d'une entreprise, c'est les personnes qui la compose. ça, faut en être conscient. La valeur humaine, c'est ce qui fait la richesse d'une entreprise. Ce n'est pas la rentabilité annuelle, la richesse d'une entreprise, ce sont les membres du personnel. Donc le capital humain. Si demain on propose pas du boulot ou une entreprise avec du sens. Donner du sens à ce qu'on fait. Non seulement les membres du personnel ne vont pas rester, mais en plus les suivants ne viendront plus. Il y aura des problèmes de recrutement. Deuxième chose les clients, de plus en plus, il y a des exigences des gens de notre génération en terme de transparence, en terme de provenance des produits, des matériaux, de bien-être au travail. Est ce qu'on exploite des enfants, des femmes dans la chaîne de travail, de chaînes de valeurs, etc? Donc une exigence des consommateurs d'avoir des produits plus responsables, mais sur tous les aspects, pas que planète. Troisième chose, demain tout ce qui est actionnaires, financeurs, banques, etc, ne permettront plus, comme je t'ai dit, de financer des centrales à charbon. Donc il y aura des critères bien autres que l'aspect financier pour soit être actionnaire d'une entreprise, soit financer certains projets. Donc si tu perds tes clients, tes membres du personnel et qu'on ne peut plus financer les projets que t'entreprends parce qu'on ne respecte plus les critères qu'on demande en termes de financement ou d'actionnariat. Ce qui te reste là dans ton entreprise, c'est une coquille vide. Plus personne pour travailler, pour acheter et financer. Donc si tu perds ces trois personnes là il n'y a plus rien. Mais donc les bénéfices, c'est un bénéfice de survie presque quoi. La portée de ce changement est gigantesque, c'est sociétal. Il y a des modèles d'entreprise qui pourront plus exister demain. Il y a des modèles qui seront dépassés. Et donc voilà, les entreprises de demain devront absolument transformer ce qu'elles font, et cetera Donc, et à nouveau, autant les petits que les grands. Les tous grands ont un impact planétaire énorme, tandis que de l'autre côté, les tout petits constituent le tissu économique.

Odile :

Mais justement, j'ai discuté aussi avec des PME. Et elles ne me disent qu'elles n'ont pas vraiment les moyens ou pas le temps et tout ça. Est ce qu'il n'y a pas des incitants qui pourraient les inciter à s'investir davantage dans le développement durable ?

Thomas :

Par rapport à l'argent, on peut entreprendre durablement sans investir un euro. Après, tu vas me dire: Le temps, c'est l'argent. Mais bon, concrètement, on peut consacrer du temps sans investir de l'argent supplémentaire que le temps de travail de la personne.

Thomas :

La chose la plus difficile à faire changer dans une entreprise, c'est les personnes. Le change management, faut y aller. C'est un petit peu, par petit peu, par petit peu. Il y en a des très motivés et des très très réticents. Et la moyenne de tout ça, ce n'est pas évident à faire bouger. Et quelle que soit la taille. Même cinq personnes, ce n'est pas évident à faire bouger. Et donc je pense que voilà une entreprise type PME qui dit je n'ai pas le temps, j'ai pas l'argent, il faut juste mettre pause. C'est un indicateur important. Si cette phrase-là ressortait, moi ce que je vous conseille, c'est peut-être de mettre sur pause, faire une petite mise au vert de un jour ou deux, hein. Vous réfléchissez à votre place au niveau de la société, de ce que vous voulez faire, de ce

que vous pouvez faire pour un monde meilleur. Et puis, si c'est faire la même chose, bah alors vous continuez et vous mettez petits pas par petits pas ces choses-là en actions. Mais il faut conscientiser l'impact qu'on a et surtout l'impact qu'on veut avoir. L'impact, il est négatif et positif aussi. Il faut à la fois être conscient de ce qu'on fait de moins bien ou l'impact négatif qu'on a et à la fois, les choses positives pour pouvoir reposer sur les deux, c'est un équilibre.

Odile :

OK, ok. On a cité plein de bénéfices de s'investir au sein du développement durable. Est-ce que les entreprises, elles ont peut-être des inconvénients de s'investir là-dedans ?

Thomas :

Je dirais plutôt des freins. Il y a énormément de freins. Le capital humain, c'est à la fois la plus grande ressource, mais c'est le plus grand frein. Dans les PME, les gens qui travaillent dans une équipe de neuf personnes sont déjà tous multi casquettes. Tout le monde a 36 casquettes. Par exemple une société immobilière, petite société PMR de la province du Luxembourg, qui me disent c'est la responsable marketing qui, en plus de ces tâches, prenait une partie pour réfléchir à comment transformer sa petite entreprise. Et donc ça veut dire que ça nécessite quand même des vraies convictions. Et donc pour ce type de projet, pour qu'il puisse être pérenne. Le plus gros frein, c'est que la direction doit être conscientisée et convaincue de tout ça. Mais il faut aussi mettre des choses en place pour que tous les membres du personnel puissent s'approprier le projet. T'avais lu, par hasard, la grande enquête qu'on avait fait sur le développement durable ?

Odile :

Oui je pense que je l'avais vu dans les grandes lignes, mais j'avoue que je ne me souviens plus trop.

Thomas :

Je te repartage les résultats. Dans ces résultats-là, on a 6 facteurs qui permettent de concrétiser un projet de développement durable. Sur ces 6 facteurs-là, le numéro 1 de ce qui permet de concrétiser un projet de développement durable, c'est « l'adhésion de la direction et l'implication des membres du personnel ». Donc c'est ça le facteur clé. Mais aussi à la fois le plus gros frein. Le plus gros bénéfice, c'est d'embarquer tout le monde. Il y a 160 entreprises sur 200 qui ont sélectionné ça comme étant un facteur qui permet la concrétisation des projets de développement durable. C'est presque l'unanimité 160 sur 200, c'est 80%.

Odile:

Est-ce que les entreprises se fixent des objectifs précis en termes d'engagement ou est-ce plus au feeling et elles verront ensuite où elles arrivent ?

Thomas :

Si quand même. En tout cas, quand ce n'est pas le cas on essaye de dire que l'on améliore ce que l'on mesure. Si tu mets en place une politique de réduction de ta consommation énergétique, si tu ne mesures rien, je ne sais pas comment tu vas présenter ton bilan en tant que responsable du service énergie d'une entreprise si tu n'as pas des indicateurs concrets. En fait il faut des indicateurs et la plupart le font. Il faut en être conscient. Nous on est en train de développer toute une série d'indicateurs que l'on va mettre en place sur notre site internet, on va proposer des indicateurs pour les entreprises qui ont du mal pour pouvoir faire le suivi, le tracking de leur activité et de la réduction de certaines choses ou bien l'augmentation d'autres. Et pour progresser, tu es obligé de te fixer des objectifs. Non seulement d'avoir des indicateurs qui te

permettent de suivre certaines choses. Comme les déchets, la gestion d'énergie, les choses mises en place pour le personnel ou le bien-être ou le bonheur. Il y a beaucoup d'indicateurs humains à aller chercher. Puis il y a les objectifs de réduction ou d'augmentation de ces objectifs-là. Par exemple, augmenter le pourcentage des produits qui sont recyclables. Ou bien réduire le nombre de composants d'un produit. Il y a plein de petits indicateurs qui vont te prouver que tu vas dans la bonne direction. Et ça, globalement, toute entreprise est obligée de le faire. Tout le monde doit publier ses comptes annuels. Tout le monde doit réfléchir. À ce qu'on a fait bien ou ce qu'on n'a pas bien fait. Une des obligations qui arrive et qui va certainement aider tout le monde, c'est le fameux « due diligence ». En fait, les grandes entreprises devront chaque année publier un rapport non financier, le fameux rapport RSE. Les grands groupes sont habitués à faire ça, mais les plus petits moins. Donc si un grand groupe doit le faire, il va impérativement l'imposer à ses fournisseurs et ses clients. B to B, ils vont devoir s'adapter potentiellement publier le rapport ou fournir les chiffres utiles à ce que la grande entreprise puisse publier ça dans son rapport. Je pense que ça va impacter beaucoup. Et je pense que de manière spontanée il y en a qui vont le faire également. Donc ce fameux rapport RSE va contribuer à la réflexion sur ces indicateurs, à publier les choses, à prendre conscience de ce que l'on fait de bien et prendre conscience de ce qu'on ne fait pas bien c'est à dire être conscient de là où on a encore un impact et là où on doit encore s'améliorer.

Odile :

Et est-ce que vous proposez des outils pour aider les entreprises à s'informer ou s'aider dans une évaluation ?

Thomas :

Pour s'aider dans une évaluation, pas encore. Comme je te dis, toutes les actions sont sur notre site. On va joindre des exemples d'indicateurs. Et des suggestions d'indicateurs. Et ça c'est le projet le plus avancé qu'on a pour le moment. Et après, on va aussi vers d'autres outils. Je suis en train de faire une analyse, cet été, de tous les outils qui existent et pouvoir faire une liste. Une page « outils ». Vraiment très claire et très propre avec des filtres. Pour aider les entreprises à cibler ce dont elles ont besoin. Donc si les entreprises veulent une certification, elles auront des exemples de 4,5,6,7 certifications différentes. Si elles veulent des outils, elles trouveront des outils pour ceci ou cela et elles pourront appliquer des filtres. Le but est de faire une plateforme pour les aiguiller vers les bons outils et les bons services. Mais nous, personnellement, on ne cherche pas à développer des outils. On cherche plutôt à les orienter vers des choses déjà existantes car on ne va pas réinventer la roue à chaque fois. Parce qu'un outil, si tu ne sais pas le mettre à jour, il ne vaut plus rien. On préfère utiliser ce que d'autres développent et maintiennent à jour.

Odile :

Quels genres d'outils est-ce que tu proposes aux entreprises qui viennent vers toi ?

Thomas :

Pour l'instant, il y en a de trois types.

1. Des certifications. B Corp, CCI, Ecovadis, ISO, GRI, ...
2. SDG : SDGAM qui est un outil gratuit pour auto-évaluer son impact SDG que tu connais certainement. SDG Compact je sais pas quoi ils proposent tout plein d'outils concrets pour les entreprises, pour les aider à évaluer leur impact d'une manière différente, mais je ne les ai pas tous analysés
3. Petit diagnostic, petit questionnaire, petite enquête en ligne. Ça reste des petits trucs. Ça donne une photographie de où tu en es pour le moment. Mais c'est très succinct. Très

large. Ça te dit où tu en es sur ta gouvernance, sur ceci ou celà. Ça donne une petite évaluation.

Il y a tellement de trucs. Je suis incapable de te les citer tous. Mais les seules choses que nous on aimerait bien faire, c'est de créer un mini diagnostic en 3-4 questions. Pour analyser la maturité des entreprises pour les aider à les aiguiller. Si elles sont au niveau de maturité 1, on leur dira de venir à nos séances d'information ou aller regarder des vidéos. Pour le niveau de maturité 2, c'est peut-être le bon moment pour se perfectionner ou faire une certification. Niveau 3, entreprise inspirante et pourquoi pas témoigner sur notre site ou venir lors d'un de nos colloques. Et donc pouvoir orienter les entreprises vers une chose ou l'autre qui existe déjà pour positionner les entreprises sur leur niveau de maturité. Et les aiguiller sur les prochains steps à faire. Ça peut également être une entrevue avec moi. Pour pouvoir mettre un visage. Le tout, c'est de pouvoir leur donner un point de contact et les orienter en fonction de leurs besoins. Mais avoir une liste d'outils précis, c'est tellement vaste. Si tu veux je peux t'envoyer un site. C'est une initiative anglaise. En Angleterre, ils sont un peu plus avancés que nous par rapport à tout ça. Leur site recense un milliard d'outils. Sur cette page, tu as un maxi filtre de l'espace à 4 entrées. Mais est-ce que c'est pertinent d'envoyer les entreprises vers 45 outils ? peut-être que tu les perds ou tu les effrayes. C'est pour ça que nous, on essaye de préfiltrer, quitte à faire évoluer la liste au fil du temps.

Odile :

Justement, tu parlais du SDG Action Manager, est-ce que c'est un outil que tu pourrais conseiller aux entreprises belges ?

Thomas :

Oui, c'est un truc que j'ai déjà fait. J'ai déjà proposé à certaines entreprises de le remplir. Et on l'analyse ensemble. Tu as quand même une comparaison avec les entreprises qui ont fait le questionnaire et qui sont dans le même secteur ou qui ont la même taille d'entreprise. Dans les avantages, c'est un truc qui gagne à être connu. C'est pas très très coûteux. Ça coûte plus de temps que ce que ça ne coûte d'argent. Surtout pour des PME. Et ça a quand même un chouette impact, parce que tu réfléchis quand même. Répondre aux questions te fournit plus d'informations sur ta propre entreprise que la certification en elle-même. C'est-à-dire qu'elle va te faire poser des questions sur des trucs auxquels t'avais jamais pensé. Et tu te demandes pourquoi tu n'as jamais fait ça ou que tu n'as jamais pensé à mesurer ça. C'est un des plus gros avantages de ce truc-là. Mais le SDGAM est chouette pq c'est gratuit. Donc t'as même pas besoin de faire B Corp. Tu le remplis par toi-même. C'est un peu de temps, c'est un peu difficile sur certains points. Mais ça a l'avantage d'être gratuit, et de faire une cartographie de tout. Et le petit truc qu'on fait parfois avant ça, c'est le fameux SDG Impact Assessment Tool. Tu connais ?

Odile :

Non je ne pense pas.

Thomas :

C'est un outil du SDSN. La partie pratique des Nations Unies qui bosse sur les SDG. C'est la section « outil ». Là, tu sélectionnes les SDG et tu dis « est-ce qu'ils sont pertinents pour mon business ». Oui ou Non. Et tous ceux pour lesquels tu dis oui, tu évalues leur impact. Est-ce que tu as un impact positif ou négatif dessus. Et s'il est positif ou négatif, est-ce qu'il est direct ou indirect ? Et à la fin, ça te fait une petite cartographie, un petit tableau dans lequel tu as positionné les différents SDG. Ça vaut ce que ça vaut. Ça peut servir avant le SDG Action Manager pour un peu cartographier. Mais c'est une démarche personnelle et volontaire ;

Et ce qu'on essaye aussi d'expliquer, c'est que les entreprises, elles doivent aussi faire leur effort d'appropriation. Et d'aller sélectionner les outils dans elles ont vraiment besoin. Elles n'ont pas toutes besoin d'outils, heureusement.

Odile :

Du coup, toi tu les aides un peu à les aiguiller pour leur utilisation d'outils ?

Thomas :

Voilà, c'est ça. Mais il y a autant d'entreprises qui me demandent des outils que d'entreprises qui me demandent pas où commencer, ou me demandent de venir faire une séance d'information. J'en ai autant de tout type.

Odile :

Ça dépend vraiment de l'étape dans laquelle elles se trouvent quoi ?

Thomas :

Oui, oui. Je dirais que le point clé, c'est vraiment leur maturité par rapport au développement durable. Il y en a certains qui vont venir se sensibiliser parce qu'ils ne comprennent rien. et c'est pas grave. Le fait qu'ils soient conscients qu'ils ne savent pas, c'est déjà très bien. C'est difficile d'avoir une tendance générale. Dans la grande enquête sur le développement durable, il y a une petite tendance qui explique ce dont les entreprises auraient besoin actuellement. La plupart des gens disent qu'ils ont besoin d'un diagnostic, de formations, et d'outils d'évaluation des progrès, à égalité avec un réseau d'entreprises. Ça, c'est pour affiner le besoin actuel. Mais à nouveau, c'est la vision des choses pour les 200 entreprises qui ont répondu à notre enquête. Donc il y a peut-être un biais. Ceux qui ont répondu sont peut-être des gens qui sont potentiellement convaincus etc.

Odile :

Pour les entreprises qui ne connaissent pas le développement durable, est-ce qu'il y a quelque chose à faire pour les sensibiliser ?

Thomas :

Il y en a plein. Et là est tout l'objet de ma fonction. C'est d'aller repérer ces personnes-là et de prêcher la bonne parole. Et d'aller leur expliquer, avec les trois parties prenantes dont je te parlais, que c'est nécessaire. Après, on tend quand même à être de moins en moins sur des gens qui doutent s'il faut le faire ou pas. Ils se demandent plutôt comment ils vont le faire. Le pourquoi, je pense que les gens ont compris, mais le comment, c'est très compliqué.

Odile :

J'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si toi, tu as des questions ou un thème que j'ai pas abordé.

Thomas :

Moi j'explique toujours qu'en matière d'implémentation du développement durable ou des ODD, le point clé, c'est vraiment le change management. Et donc si le capital humain ne fait pas partie des priorités de l'entreprise, à un moment ça bloquera. On ne peut pas avoir juste une approche top-down. En mode : « on doit se transformer, vous allez faire ce que je dis et point barre. ». il y a une question d'inclusion, de participation, de co-création et de réflexion en équipe. Qui permettra à terme de transformer l'entreprise. C'est important de laisser les

membres du personnel laisser s'exprimer sur certaines choses, participer et pouvoir donner leur avis. Ils ne sont pas toujours bien compris, ou bien conscientisés par la direction.

Il y a vraiment une notion de change management. On peut faire ce qu'on veut sur le projet de transformation de l'entreprise, si on ne met pas l'aspect 'people' comme étant un point clé, ça bloquera.

Odile :

Oui je me doute. Et des fois, tu te heurtes à des gens qui ne sont pas du tout concernés par le problème.

Thomas :

Mais tu sais, une discussion et une petite séance de mise au vert et ça passe tout seul. Franchement, je ne dois pas négocier avec les gens pour leur faire comprendre. Ça passe comme une lettre à la poste. Je n'ai jamais vu quelqu'un qui sortait d'une séance d'info et qui n'en avait rien à cirer et qui voulait continuer comme il faisait.

Odile :

Tant mieux. C'était pas la perception que j'avais. Mais tant mieux alors

Thomas :

C'est-à-dire que l'aspect numéro 1 de la conscientisation, on est en train de le dépasser ce stade.

Odile :

J'espère que ça va aller dans la bonne direction et que de plus en plus d'entreprises vont mettre la main à la patte.

Thomas :

Mais de toute façon, t'as un aspect volontaire. Donc tu as toutes les entreprises qui vont le faire parce qu'elles sont déjà convaincues. Celles qui attendent d'avoir une réglementation qui va les obliger à bouger, c'est là que ça va être un peu la pression. Et ça va pas être des réglementations faciles. Après, elles vont peut-être mettre du temps à arriver. Les choses vont être de plus en plus contraignantes. En tout cas, ça bouge aussi au niveau européen.

[...]

En tout cas, il ne faut pas réduire le développement durable à l'unique composante de l'environnement. Parce que si demain, tout le monde est dans une stratégie de bas carbone. D'ailleurs, la naturalité carbone ça n'existe pas vraiment. Petite info qu'on m'a donnée une fois. Si demain, on a tous une stratégie bas carbone, mais que t'es malheureuse dans ton travail, que tu surconsomes l'énergie, qu'il n'y a pas de politique de bonne gouvernance et que l'aspect partenariat avec d'autres entreprises au niveau local, t'en as rien faire. Je doute que la seule composante environnementale te permette de transformer l'entreprise et de survivre à tous les changements et tous les enjeux. Quand je fais des quizz, on me dit souvent que le développement durable, c'est l'environnement. Alors, c'est certainement un des plus grands enjeux à court terme. Mais à moyen et long terme, si on a que celle-là comme stratégie, ça n'ira pas. Si on ne fait pas du tout attention à ton bien-être en tant que future membre d'une entreprise, tu ne vas pas avoir envie de faire des changements et les transitions. Tu ne vas pas continuer à t'investir pour quelqu'un qui ne remplit pas les critères en terme de bien-être ou de valeur.

Odile :

C'est vrai que souvent, les entreprises ne voient que l'environnement et ne voient pas plus loin.

Thomas :

Après, c'est aussi mon rôle de montrer les autres composantes.

Un de mes collègues disait que le développement durable, c'est du bon sens. Et il faut être humble, il y a des choses que l'on fait bien et d'autres choses que l'on ne fait pas bien. Et ce n'est pas grave.

Odile :

Ok. Et bien merci beaucoup pour toutes tes réponses et pour ton temps. C'était super utile. Super intéressant, tu m'as appris plein de trucs.

Thomas :

Super, et n'hésites pas si tu as une question ou quoi. Parce que j'entends un milliard de trucs. S'il te manque une info sur un truc, je peux te rediriger vers quelqu'un qui aura l'info.

Odile :

Ok. Merci beaucoup ! C'était génial.

Thomas :

De rien. J'espère que ça t'as aidé et bon courage. C'est la dernière ligne droite.

7.3.19. CCIBW – Ben Deleers – 13 juillet 2022

Odile :

Est-ce que vous pouvez vous présenter ainsi que votre rôle au sein du CCIBW ?

Ben :

Donc je suis Ben Deleers. Je suis le directeur adjoint de la chambre de commerce du brabant wallon et je suis responsable, entre autres, du projet de la certification en développement durable que les chambres de commerce de Belgique ont mis en place. Pour la Flandre il y a 3 ans, et pour la Belgique il y a un an.

Odile :

Est-ce que vous pouvez me parler un peu plus de cette certification ODD ?

Ben :

Cette certification a été initiée par la Flandre. Il y a 3 ans. Elle est basée sur les 17 ODD. Les 169 cibles et 242 indicateurs ont été réorientés. Les questions ont été réorientées pour les entreprises. A été créé un questionnaire spécifique aux entreprises. L'entreprise s'engage dans cette certification. Lors de cet engagement, il y a la signature du contrat. La chambre de commerce vient faire un kick-off. C'est-à-dire poser ces 200/250 questions à l'entreprise. Et évaluer où se trouve l'entreprise en durabilité. Sous forme de rosace. Cela dure 2x 4h ou 1x 8h. Généralement avec des personnes responsables, pour répondre à des questions parfois confidentielles. L'entreprise doit être en ordre en termes de législation sociale, environnementale et financière. Bien évidemment. Sinon elle ne peut pas recevoir cette certification. Dans la rosace, à chaque question on cote. On cote de 0 à 5. 0 étant non applicable. En ayant 5, l'entreprise peut être un modèle pour les autres. Donc c'est vraiment le summum. Donc chaque cote rentre dans un diagramme sous forme de rosace qui permet d'évaluer où l'entreprise se trouve. À l'issue de ce kick-off, on fournit un rapport à l'entreprise. Par rapport

à ces objectifs et à où elle se trouve par rapport à chaque objectif. Et elle établit un plan d'action de minimum 10 actions. En rapport avec les ODD. À l'issue de ce plan d'action, il est présenté à un comité d'évaluation. Composé du SPW, de l'agence wallonne polaire du climat, de la société des eaux, de l'UWE, des chambres de commerce, du monde académique et du monde entrepreneurial. Qui testent un peu le plan d'action et qui recalent l'une ou l'autre action. Parce que jugée trop greenwashing ou pas assez ambitieuse. Dès lors, l'entreprise met en place de plan d'action accepté par le comité d'évaluation. L'entreprise a un an pour mettre en place ce plan d'action. À l'issue de cette année, le comité ou l'une ou l'autre personne du comité d'évaluation passe en entreprise et contrôle que le plan d'action a bien été mis en place. Si le plan d'action est réussi, l'entreprise reçoit le certificat ODD CCIWallonie. Et ils recommencent avec un nouveau plan d'action. De nouveau, il faut passer devant le comité d'évaluation. Et ainsi de suite. Après la troisième année, si l'entreprise a réalisé au minimum 30 actions. Et que chaque ODD a été touché par au moins une action, l'entreprise reçoit le certificat Unitar. Unitar ça vous parle ?

Odile :

Oui ça me dit quelque chose. Mais je n'ai pas vraiment approfondi le sujet.

Ben :

Unitar c'est le département de l'ONU qui s'occupe de R&D et des formations, qui a développé ces 17 ODD. Le certificat Unitar est un certificat reconnu internationalement.

Odile :

En Wallonie, il n'y a pas encore d'entreprises qui ont ce certificat ?

Ben :

Non. Les premières ont été délivrées en Flandre. Elles sont donc SDG Pioneer avec ce certificat. Dès lors, elles communiquent par rapport à ça. Mais principalement, lorsqu'on rentre dans cette certification Unitar, on rentre dans un processus de projet d'entreprise durable. La durabilité est au cœur de l'entreprise et de ses décisions.

Odile :

Et une fois qu'elles ont le certificat, elles doivent se recertifier ?

Ben :

Honnêtement, je n'y suis pas encore. Donc je ne m'y suis pas attardé. Mais une fois qu'elles ont ce certificat SDG Pioneer, elles rentrent dans un autre processus au cours duquel elles deviennent SDG Champion, puis SDG Ambassadeur. Mais en Belgique, il n'y en a pas encore. On s'inscrit dans un projet plutôt que des actions. Donc le fait de ne plus commander des bouteilles d'eau en plastique, mais des bidouilles, voire une fontaine à eau reliée. Tout ça, ce sont des actions. Mais pour devenir SDG Champion et SDG Ambassadeur, il faut vraiment des projets d'entreprise. Mais je n'y suis pas encore donc je ne peux pas vous en dire plus.

Odile :

Concernant la certification ODD dont vous avez parlé avec les 10 actions, est-ce que vous savez si ça touche beaucoup d'entreprises en Wallonie ?

Ben :

Pour l'instant, on en est à une petite vingtaine dont l'aéroport de Charleroi pour la plus grand et une petite entreprise qui fabrique des caméras, des compteurs et des capteurs électriques..

Puisqu'on a démarré il y a un an. Il y a toute sorte d'entreprise. Mais ce que je remarque, c'est la difficulté des entrepreneurs de se projeter ou d'imaginer des actions à entreprendre. Ils ont tous mis des panneaux photovoltaïques, ils ont tous changé l'éclairage en LED, ils ont mis des ruches pour la biodiversité. Des trucs relativement visibles. Mais quant à l'incorporation de personnel différent, ou de personnel de genre différent, l'égalité des sexes, le partage de connaissance, la mutualisation de projets ou d'énergie ensemble dans des zonings industriels, l'établissement des parties prenantes avec lesquelles on peut avancer dans la durabilité, ... tout ça n'est pas encore là.

Odile :

C'est pas ancré dans leurs mœurs ? Elles sont réticentes par rapport à ça ?

Ben :

La plupart ne connaissent pas leurs voisins.

[...]

Ils sont tous d'accord pour faire de la durabilité.

[...]

Odile :

Justement, les entreprises qui se sont investies dans cette certification ODD, est-ce que vous connaissez leurs motivations ?

Ben :

Je n'ai pas encore une grande expérience des entreprises qui se sont investies. Mais pour vous donner des exemples : l'une est constituée de 8-10 personnes avec un chef d'entreprise qui souhaite faire quelque chose et qui commence à faire des choses genre panneaux photovoltaïques, bilan carbone, .. Il a mandaté une entreprise pour faire son bilan carbone. Et il met en place des choses. Son personnel lui demande pourquoi il s'engage là-dedans, « c'est de la perte de temps, perte d'argent, c'est ridicule ». Mais il donne des grosses voitures à son personnel. Donc c'est difficile de faire passer les voitures de société à des voitures électriques parce que celles-ci ne vont pas dans le sud de la France suffisamment vite. Une autre entreprise où c'est le personnel qui a souhaité œuvrer pour la durabilité dans l'entreprise et le chef d'entreprise a suivi. Donc c'est vraiment un peu de tout.

Odile :

Vous connaissez des freins pour ne pas s'investir en faveur des ODD ?

Ben :

Principalement, c'est le temps. Parce que ça prend du temps. Rien que BCorp, ça prend 1 ou 2ans. Pour des entreprises qui sont certifiées B Corp, en tout cas une dont je connais je chef d'entreprise, il a payé 10.000/12.000€ un consultant extérieur pour qu'il fasse toutes les démarches et ils se voyaient une fois toutes les deux semaines pour les documents et les questions. Donc ça lui a pris un an et 12.000€. c'est vraiment une volonté. Si un chef d'entreprise est volontaire à s'engager là-dedans, je ne pense pas que l'argent soit un frein. Et si l'argent est un frein, surtout, qu'il ne se certifie pas. Qu'il reste bien comme ça. De toute façon, les législations sont en train de changer. Et vont de plus en plus obliger les entreprises à prendre conscience de leur impact. Pas nécessaire en terme de carbone, mais tout leur impact. C'est ça que j'aime bien dans les ODD. C'est vraiment 360°. Ça parle aussi bien de la planète, des gens, de la prospérité, des parties prenantes, du fait de travailler avec les autres en partenariat, dans un monde en paix. Donc les freins, c'est principalement le temps. Le temps

que ça peut prendre. Parfois c'est l'argent. Pas l'argent pour se certifier, mais l'argent qu'ils vont devoir payer suite aux décisions ou aux actions qu'ils vont prendre. Mettre dans panneaux photovoltaïques, ça coûte de l'argent même si c'est prouvé que c'est rentable après 7 ans je pense. Parfois, un chef d'entreprise n'a pas une vue à 7 ans. Les ressources humaines sont aussi un frein, car c'est mettre qqn, je ne vais pas dire à temps plein, mais quand même de façon importante, sur ce projet. Et puis la visibilité des actions : « qu'est-ce que je peux faire en plus ? ». Il y aura toujours des freins. Des freins tel que la transparence des salaires.

Odile :

Concernant les entreprises avec qui vous avez pu discuter, est-ce que vous savez à quel point elles sont engagées ?

Ben :

Pour l'instant, une entreprise qui n'a encore rien fait, c'est plus de la surface dans un premier temps. Mais le fait de le faire, il s'avère que ce chef d'entreprise parle à d'autres. Et voient d'autres personnes et discutent du fait qu'il se lance dans la certification ODD. Ça rentre dans les mœurs. Personnellement, je m'en fou qu'ils fassent notre certification ou la certification, tant qu'ils font quelque chose. Vraiment tant qu'ils font quelque chose. Il y en a qui ne veulent pas se faire certifier parce que, à l'international, ils s'en foutent d'avoir une certification, ils veulent faire quelque chose. Par exemple, il y a une entreprise qui m'a dit : « écoutez, moi j'ai déjà fait tellement de choses, que franchement avec tout ce que j'ai déjà fait, je peux avoir la certification. » Mais évidemment, ça ne fonctionne pas comme ça. Mais effectivement, cette entreprise a déjà fait plein de choses. Cette société est certifiée ISO9001, ISO14001. Mais cette certification, malheureusement, n'est que environnementale. La société est aussi certifiée FSC, c'est une certification qui englobe une dimension ressources humaines. Donc c'est déjà pas mal. Au niveau du bâtiment, ils sont mis des pompes à chaleur, des panneaux solaires, un éclairage LED, [...]. Cette entreprise a déjà fait plein de choses, mais elle souhaite quand même qu'on vienne et que l'on estime, nous avec notre grille, où l'entreprise se trouve en termes de durabilité. Mais avec tout ce qu'elles font déjà, c'est énorme. C'est une entreprise qui a fait tout toute seule. Elle ne connaissait ni notre certification, ni B Cop.

Odile :

Et cette entreprise qui est déjà bien avancée, elle va quand même devoir faire les 3 ans avec les 10 actions ?

Ben :

Oui. C'est le but. Je ne vais pas dire qu'on est flexible, mais une action qui est en cours, dont la décision a été prise avant la certification, peut être considérée comme une action en cours. Une action de type « étude de faisabilité quant à l'installation de panneaux photovoltaïques », c'est une action. Ensuite, un appel d'offre pour installer les panneaux, c'est aussi une action. Et l'installation, c'est une troisième action. Des réflexions sont également considérées comme des actions.

Odile :

Les entreprises qui démarrent de 0, et celles qui sont bien avancées, elles démarrent du même point ?

Ben :

Oui.

Odile :

Après 3 ans, elles seront quand même à des niveaux différents ?

Ben :

C'est pas un concours. Notre certification est une certification de progression. C'est pour ça que je suis un peu mal à l'aise avec des entreprises qui ont fait pas mal de choses. Je ne dis pas qu'il n'y a plus moyen de rien faire, bien évidemment. Mais il y a moyen d'encore faire, et principalement dans la réflexion.

Odile :

Et est-ce que vous proposez d'autres outils aux entreprises qui viennent vers vous ?

Ben :

Non. On a, avec cette certification, pas mal d'entreprises qui nous ont contacté, qui peuvent proposer leurs produits et services dans tel ou tel objectif de développement durable. Si l'entreprise a du mal à trouver des actions ou à s'investir dans tel ODD, on peut leur fournir des coordonnées. On est tout à fait en dehors, on est un organisme indépendant. D'où l'important de rester complètement indépendant pour que la certification soit cohérente.

Odile :

Un dernier point. Est-ce que vous connaissez le SDG Action Manager ?

Ben :

Oui. Alors je ne l'ai pas fait. Vous l'avez fait vous ?

Odile :

Oui j'ai regardé un petit peu. Mais il faut être une entreprise pour se connecter. Est-ce que vous avez déjà été sur le site ?

Ben :

Non.

Odile :

Comment en avez-vous entendu parler ?

Ben :

J'en ai entendu parler par rapport à une jeune cheffe d'entreprise qui avait fait son mémoire sur les SDG. Comme vous. Et donc qui m'a parlé de cette évaluation. Mais je ne l'ai pas fait parce que je ne suis pas que sur ce projet-là.

Odile :

Du coup, ce n'est pas un outil que vous conseillez ?

Ben :

C'est un outil tout à fait ouvert. Mais il faudrait que j'aille faire un tour. C'est sur smartphone ?

Odile :

Oui je pense, car c'est en ligne. C'est gratuit. Après je pense que ça prend quand même quelques heures à compléter. Ça donne un niveau d'avancement au sein de chaque ODD. Après, il y a une comparaison avec les entreprises du même secteur ou de la même taille.

Ben :

Est-ce que vous connaissez le site « sdgs-entreprise » ?

Odile :

Oui je l'ai déjà consulté.

Ben :

Et bien voilà.

Odile :

Je n'ai pas d'autres questions. Je ne sais pas si vous, vous avez des questions ou peut-être un sujet que je n'ai pas abordé ?

Ben :

Quand est-ce que vous allez passer votre mémoire ?

Odile :

Je le rend début août et je le défends fin août.

Ben :

J'aimerais bien une copie.

Odile :

D'accord pas de soucis. En tout cas, merci beaucoup pour votre temps et vos réponses. C'était super intéressant.

Ben :

J'espère que ça a pu vous aider. Et si vous avez besoin de détails, n'hésitez pas à me recontacter.

Odile :

Ok merci, bonne fin de journée.

7.3.20. Quest – Diana Garcia – 15 juillet 2022

Odile :

Can you present yourself, your background, and your role in your company?

Diana:

I'm Diana, I'm from the US but now I live in Belgium. My background is: project management, impact strategies, business development and B Corp. I've been working at Quest for a year and a half. But before, I used to work at B Lab Canada in order to build communities for them figuring what they needed. When I came in Belgium, I look at where B Corp is in Belgium, and I was surprised that there were only 10 B Corp. And now obviously, there are more. At Quest, my role is a little bit of everything. What I do in the day-to-day is the English-speaking projects: partnerships, ecosystem building, business development sale, communication. And the other part of my job is B Corp. It means that I'm an internal B keeper which is working with our B Corp certification, how we can improve as an organization, offering B Corp certification as a service to guide companies. And also, a big part of my job is "is the impact movement growing across Belgium?". So as big part of my time is to work with The Shift, the country partner for

B Lab. They develop a community for Belgium B Corp, as we are now 60. The goal is getting everyone together. They can learn from each other, improve their practices. So, it's a little bit of everything.

Quest, as an organization, is an impact design studio. We help companies to measure, communicate and maximize their impact. We do that by the strategic consulting: impact scan, business models, business services, branding, web development, content strategy.

Odile:

My thesis is about the SDG in Belgian companies, so could you explain how you learn about them and what you do in your company for them?

Diana:

I've learned about SDG since I was at school and when they were launched. But for Quest, it's an add on what they already do for B Corp. We have the BIA and other tools. But the SDG Action Manager allows you to go a little bit in dept into these topics. We look at the SDG to evaluate where we align our business to impact any of these. And it allows also us to shape what type of business we do work with and those we do not.

[...]

The SDG Action Manager is not necessarily like we use it to have a goal. But we are not actually looking at the granularity of how can we optimize to meet this goal? I think if we were a food company, we would work a little bit more in dept. But we use it more like guidelines in our day-to-day decisions.

In addition to that, when I do B Corp certification for companies, I recommend that they look at the SDG Action Manager in order to evaluate what of these goals they are affecting in their business. What can we do to measure if we are improving any areas? And what can we do in order to kind of take these challenges and completely eliminate them within our supply chain or in our processes.

But for most people in Belgium, it's like an additional for what we do for BIA.

Odile:

And for the companies that didn't have the B Corp Certification, do you think that the SDG Action Manager is a good first step?

Diana:

I think it's a nice first step to understand what you could do. Because I think SDG are great and people can maybe view the goals that their business is affecting like the minorities. But I think that companies get to that but don't have a plan of actions. I think the tools don't really help them for the day-to-day business, get some feedbacks, get them thinking, get some solutions, get some ideas. There are the SDG that you affect but when you actually look into dig deeper, they don't talk about how they measure and how they really evaluate how they are accomplishing these goals. I think that the Action Manager allows you to get a little bit more of a day-to-day operation and what you can do about the SDG.

Odile:

Why did you use this tool and why did you recommend it to other companies?

Diana:

We use this tool because it's complimentary to the BIA. Even in the BIA, you can see which SDG you affect. And it allows you to get a little bit further. For example, the BIA says "do you have a nondiscriminatory policy for hiring?". Then if you go to the SDG Action Manager, it

highlights the nondiscriminatory things you have to think about. It's a complementary to dig deeper, to push even further and get a better scope in terms of SDG what are you acting. It allows you to think further than you are already doing with the BIA.

Odile:

Do you think it's a good tool for companies that didn't do the BIA?

Diana:

That's a good question. Can you use the SDGAM without doing the BIA?

Odile:

Yes, I think so.

Diana:

Ok. I think it's a good start. It's a nice little navigation to be able to get started. It's a cool framework that you can follow that might be relevant to you and the type of business that you have.

Odile:

Do you know if there are some advantages to use this tool instead of other ones?

Diana:

I think 2 advantages. One if you go through a B Corp certification. It gives you a picture of your business operations and specific goals. It's easy to use and it allows you to get your mind around these goals. It does give you recommendations and resources. If you look at all the questions that are relevant to you, it almost creates a framework for you. That's why I would recommend that.

And to be honest, I don't know other tools to implement this, free tools. This is also a great positive piece. I know there is a lot of resources for SDGs. But actually, to take these resources and put it into place, that's a kind of a wild tool. It's just a nice starting point.

It gives you a framework. And then you have to implement this framework.

At quest, we look at the SDG Action Manager to know what we can do more, after doing the BIA for the recertification. We look for more examples to know if we can do more actions.

Odile:

Are there limits for this tool?

Diana:

If you realize that there is way too much work here, you can get overwhelmed. And you can feel like it's impossible. And sometimes you might need external support for the questions. It's really easy to fill out the SDG Action Manager and to fill out the BIA. There are just questions. But the work that is needed to improve, the thought process, you might need someone to guide you because you could have internal biases. And some questions are complicated to know how it does affect my business, big or small. I do think it's a complicated journey. Even if the tool is really easy to answer.

Odile:

In terms of SDG in the companies, do you know what the advantages or the benefits are for the company to commit into?

Diana:

I do think it depends on each company goals. I should say that everyone should be doing the SDGs. But it depends on why these companies are taking these steps. Why are they evaluating the SDG, B Corp, ESG strategy? Now do I think there is a lot out there already happening. I would say “Yes”. So, if I look at all the SDG policies and business changes that you have to implement in order to accomplish all these goals, you can go a step further and complement that with BIA. So, there is a lot happening and I think accomplishing the SDG and committing to it gives clear directions. It gives you a clear path so that you can use all the tools and frameworks to implement these specific paths.

Odile:

And are there disadvantages to committing to these SDG’s?

Diana:

Yes. I mean that is the opposite of what I have just said.

It is so much out there. Do you complicate it? Do you use actual resources for that? Do you want to focus on targets? That is more relevant to your business and there is so much going on this sustainable face, this impact face that it could get almost a bit confusing for businesses that is just jumping on.

I think if companies are not implementing it right, if companies are not doing the full reflection right, then you get “deluded” SDG’s. And I think you see that a lot.

Odile:

Do you think that a lot of companies are just on the surface?

Diana:

Yes. 100%. This is the history of Quest. This is why it was founded. The founder was doing impact reports and sustainability reports. And he realized that there was a huge gap.

So, when Quest is contacted to do an impact report for a company, we accept if only if, I mean we go through the impact strategy from the top down. If the company does not agree, this is not happening. After they have agreed to that, then we say yes to their impact report. SDG is a very popular term. However, it is not happening on a day-to-day.

Odile:

I do not have any more questions. Thank you so much for your responses and your time.

Diana:

Feel free to reach me if you have extra questions.

Have a nice day.

La finalité de ce mémoire a pour but de comprendre comment les Objectifs de Développement Durable sont implémentés dans les entreprises wallonnes. Pour ce faire, différents outils ont été étudiés et comparés. Il est question de comprendre quels sont les outils pertinents en fonction des entreprises. Un focus sur le SDG Action Manager est mené tout au long de ce mémoire.

Afin d’avoir une vue pratique sur cette thématique, vingt interviews ont été réalisées avec des consultants, des services publics et des entreprises. Celles-ci ont permis de mettre en lumière, en plus des outils utilisés, les motivations et les freins des entreprises concernant leur implication en faveur des ODD.

En rassemblant la revue de littérature et l’analyse qualitative, il apparaît que les outils ont chacun leurs forces et leurs faiblesses. Le choix d’une entreprise vers l’un ou vers l’autre dépend de ce qu’elle recherche et de son niveau de maturité.