

Louvain School of Management

Les « Sustainable Development Goals » au sein des PME

Etude de cas de 12 entreprises

Auteur : Eloïse Faris
Promoteur : Valérie Swaen
Année académique 2018-2019

En premier lieu, je tiens à remercier tout particulièrement ma promotrice de mémoire, le professeur Valérie Swaen, de m'avoir encadrée dans ce travail de recherche. Je lui exprime toute ma reconnaissance pour sa disponibilité et ses conseils tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je tiens à exprimer ma gratitude envers toutes les personnes interrogées, qui ont accepté de m'accorder de leur temps pour partager leurs opinions au cours d'un entretien, et sans lesquelles il m'aurait été impossible de réaliser ce mémoire. Je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont été impliquées d'une manière ou d'une autre dans ma recherche de contacts.

Enfin, je tiens à exprimer ma plus grande reconnaissance envers mes proches pour leur soutien et leurs encouragements durant cette période, et en particulier mes parents, qui ont pris le temps de relire mes rédactions de façon consciencieuse.

Table des matières

Introduction	1
Revue de la littérature	3
1. Le développement durable et les SDG	3
1.1. Contextualisation	3
1.2. Définition du développement durable.....	4
1.3. Les SDG.....	4
1.3.1. Objectifs, cibles et indicateurs.....	7
1.3.2. Secteurs.....	9
1.4. La situation en Belgique	11
1.5. Conclusion	12
2. Les SDG au sein des entreprises	13
2.1. Le rôle des entreprises dans la réalisation des SDG	13
2.2. L'approche outside-in	15
2.3. Changer le « business model ».....	15
2.4. Les initiatives et les outils pour l'implémentation	17
2.4.1. UN Global Compact	18
2.4.2. Belgian SDG Charter.....	19
2.4.3. Plateformes pour la collaboration.....	21
2.5. Le processus d'implémentation	21
2.5.1. Comprendre et identifier.....	21
2.5.2. Sélectionner	23

2.5.3. Collaborer	24
2.5.4. Evaluer.....	26
2.5.5. Communiquer	27
2.6. Conclusion	29
3. Les PME et les SDG.....	30
3.1. Définition des PME.....	30
3.2. Le rôle des PME dans l'économie	31
3.3. Le développement durable au sein des PME	32
3.3.1. Les facteurs de succès.....	33
3.3.2. Les obstacles.....	34
3.3.3. Les incitants.....	36
3.4. Initiatives pour les PME.....	39
3.5. Conclusion	40
Exploration qualitative	41
1. Problématique et questions de recherche	41
2. Méthodologie	42
2.1. Echantillon d'entreprises	42
2.2. Méthode de collecte de données	43
2.3. Méthode d'analyse de données	47

3. Analyse.....	48
3.1. Comment les SDG sont-ils interprétés au sein des PME ?	48
3.2. Quels sont les incitants à l'implémentation des SDG pour les PME ?	53
3.3. Quelles sont les barrières à l'implémentation des SDG pour les PME ?	56
3.4. Comment les SDG sont-ils mis en œuvre au sein des PME ?.....	64
3.4.1. La perception des SDG vis-à-vis de la stratégie durable.....	64
3.4.2. La gouvernance.....	65
3.4.3. Les collaborations.....	65
3.4.4. L'évaluation.....	66
3.4.5. La communication	66
3.4.6. Les cadres alternatifs	66
3.4.7. Ce qui différencie les PME des grandes entreprises.....	68
3.5. Revue de la littérature complémentaire	71
Conclusion.....	73
1. Discussion des résultats.....	73
2. Limites.....	78
3. Perspectives	79
3.1. Pistes de recherches complémentaires	79
3.2. Pistes d'actions.....	80
Bibliographie	81

Annexes	93
Annexe 1. Historique du concept de développement durable	93
Annexe 2. Bureau du Plan : Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDG	95
Annexe 3. Guide d'entretien	97
Annexe 4. Analyse par entreprise	99
Annexe 4.A. Befimmo	99
Annexe 4.B. Anonyme1	102
Annexe 4.C. iPropeller	105
Annexe 4.D. PeterLily.....	107
Annexe 4.E. Alterfin	110
Annexe 4.F. LITA.co (1001PACT)	112
Annexe 4.G. Shayp.....	114
Annexe 4.H. Fyteko	116
Annexe 4.I. SUMY.....	118
Annexe 4.J. L'Ouvroir	120
Annexe 4.K. Simone a soif !	122
Annexe 4.L. Anonyme2	123
Annexe 5. Retranscriptions des entretiens	125

INTRODUCTION

Le développement durable est un sujet phare de notre siècle. Notre société ne peut que constater les problèmes auxquels elle fait face : inégalités, ressources limitées, catastrophes naturelles, conflits géopolitiques, ... En 2015, les États Membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) ont adopté un Agenda composé de 17 Objectifs de Développement Durable, ODD (Sustainable Development Goals, SDG) pour l'horizon 2030. Il s'agit d'objectifs globaux offrant un cadre commun de référence afin de relever les enjeux économiques, sociaux et environnementaux principaux auxquels fait face notre société. Le programme a été ratifié par les pays membres, dont la Belgique, en septembre 2015 et est mis en application depuis janvier 2016 ; il est dans la continuité des différents Sommets organisés par l'ONU et les plans d'actions qui en ont résulté. Mais la grande nouveauté pour ce dernier Agenda est qu'il appelle tous les secteurs à y contribuer : gouvernements, aussi bien internationaux, nationaux que régionaux, mais également la société civile ainsi que le secteur privé.

La réalisation des 17 Objectifs dépend de la participation de tous les secteurs et toutes les parties prenantes, et l'ONU demande de façon claire aux entreprises de participer à leur réalisation. Alors que les PME forment la colonne vertébrale de l'économie et ont un rôle clé dans l'atteinte d'un développement durable, les travaux sur les SDG et les outils qui sont proposés au secteur privé s'adressent majoritairement aux grandes entreprises. C'est pour cette raison que nous souhaitons mieux comprendre la situation concernant les SDG au sein des PME.

Nous allons mener une analyse exploratoire auprès de 12 entreprises afin d'analyser comment les SDG sont **interprétés**, quels sont les **incitants** et quels sont les **obstacles** à implémenter les SDG selon les PME que nous avons rencontrées. Pour les entreprises parmi notre échantillon qui implémentent les SDG, nous allons également explorer comment les SDG sont **mis en œuvre** au sein de ces entreprises, et plus précisément le type de décisions et d'actions pris en lien avec les SDG. Afin de formuler des arguments relatifs à ces points, nous avons choisi d'effectuer une étude qualitative, et la collecte de données sera majoritairement effectuée sur base d'entretiens individuels avec les différentes entreprises. Récolter les données par le biais d'entretiens nous permettra de mieux comprendre les opinions et perceptions des intervenants quant aux SDG. Nous allons également parcourir les données relatives aux SDG sur les différentes sources internet de chaque entreprise afin de confronter les informations récoltées lors des entretiens.

La première étape de notre analyse a été d'effectuer une analyse par entreprise. Nous avons ensuite effectué une analyse transversale des 12 entreprises afin d'identifier des éléments de réponse pour nos quatre questions de recherche.

Questions de recherche :

- Comment les SDG sont-ils interprétés au sein des PME ?
- Quels sont les incitants à l'implémentation des SDG pour les PME ?
- Quelles sont les barrières à l'implémentation des SDG pour les PME ?
- Comment les PME mettent-elles en place les SDG ?

Ce mémoire est divisé en deux parties. La première partie explique les SDG dans le contexte du développement durable en présentant l'Agenda adopté par l'ONU en 2015, la place du secteur privé dans la réalisation des SDG, les outils à disposition de ce dernier pour guider l'implémentation, ainsi que les étapes clé proposées pour implémenter les SDG au sein des entreprises, et l'importance des PME dans l'économie et dans l'atteinte d'un développement durable, ainsi que les obstacles et les incitants auxquels ce type d'entreprise fait face en ce qui concerne le développement durable pour finir par présenter une initiative s'adressant aux PME. Cette revue de la littérature a mené à nos questions de recherche. La seconde partie constitue la partie pratique, où nous répondrons à nos questions de recherche grâce aux données récoltées auprès des 12 entreprises de notre échantillon. Dans cette partie, la méthodologie appliquée et les résultats obtenus sont présentés, tout en identifiant les limites du travail et les pistes d'actions et de réflexion qui résultent de notre recherche.

Avec nos résultats, nous souhaitons mieux appréhender les SDG au sein de PME, et mieux comprendre ce que ce statut implique. Nous espérons que ces perspectives créeront de nouveaux points d'entrée pour exploiter le potentiel des PME et accélérer le développement des SDG au sein de ce type d'entreprise. Notre recherche pourrait notamment servir de base en vue de recherches complémentaires et plus spécifiques, mais également pour le développement d'actions, d'initiatives et d'outils pour implémenter les SDG spécifiquement adaptés aux PME, notamment dans le contexte belge.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Les Objectifs de Développement Durable de l'Organisation des Nations Unies sont également appelés « Sustainable Development Goals » en anglais et sont connus sous l'abréviation « SDG », qui sera utilisée tout au long de ce mémoire.

Dans cette section, nous éclaircirons les principaux éléments ressortant des rapports officiels et recherches existantes au sujet du développement durable et des SDG, de leurs spécificités ainsi que de la situation en Belgique quant à l'avancement dans la réalisation de ces derniers. Par ailleurs, nous mettrons en avant le rôle du secteur privé dans la réalisation des SDG, les outils existants qui guident les entreprises à implémenter les SDG, et les étapes-clés qu'on peut en ressortir. Nous finirons par présenter les PME, leur rôle dans l'économie mais également dans l'atteinte du développement durable. Nous relèverons les facteurs de succès, les incitants pour les entreprises à implémenter les SDG et les barrières auxquels ce type d'entreprise est confronté qui ressortent de la littérature existante, ainsi que les programmes pour les SDG adaptés aux PME qui existent.

1. Le développement durable et les SDG

1.1. Contextualisation

Nous vivons dans un monde qui fait face à des crises importantes : menaces au niveau de la santé, catastrophes naturelles de plus en plus fréquentes et crises humanitaires menant à des conflits et du terrorisme, mais également destruction des ressources naturelles et changement climatique, avec des conséquences telles que la fonte des glaciers ou la montée du niveau de la mer (United Nations, 2015). Il y a également l'enjeu actuel de l'égalité des chances et la lutte contre la violence et les discriminations, notamment envers la gente féminine (Nations Unies, n.d.(c)). Tous ces éléments mettent en péril la survie de nombreuses sociétés mais également la survie de notre planète (Arora, 2018). La société fait face à de nombreux défis : pauvreté persistante, inégalités en hausse, dégradation environnementale allant jusqu'à la désertification de certaines zones, ... Heureusement, la société a l'opportunité de relever ces défis, et c'est dans cette optique qu'est née la notion de développement durable. Il est de notre responsabilité d'organiser des sociétés qui, lorsqu'elles répondent aux besoins, préservent les ressources.

Cette notion de responsabilité est à la base du développement durable, et la prise de conscience de son importance au niveau mondial. Des progrès peuvent d'ailleurs être observés pour certains enjeux au niveau mondial : la pauvreté extrême a diminué, les enfants ont un meilleur accès à l'éducation, les nouvelles technologies ont permis d'élargir les connaissances et l'innovation en ce qui concerne notamment la santé et l'énergie (United Nations, 2015).

1.2. Définition du développement durable

L'Organisation des Nations Unies définit le développement durable comme étant un « développement apte à promouvoir la prospérité et les opportunités économiques, un plus grand bien-être social et la protection de l'environnement » (Nations Unies, n.d.(c), p. para. 1). En d'autres termes, il s'agit de la meilleure voie permettant l'amélioration générale de la vie sur terre pour toutes les populations. De plus, le développement durable nécessite des actions communes afin de construire un monde durable pour la planète et pour les individus, où chacun a sa place (Nations Unies, n.d.(b)). Le bien-être humain dépend de l'équilibre entre le développement économique, la durabilité environnementale et l'inclusion sociale (Sachs, 2012). Ce qui amène à un dernier élément primordial, à savoir que le développement durable a trois dimensions, qui doivent être atteintes simultanément : le développement économique, l'inclusion sociale et la durabilité environnementale (Nations Unies, n.d.(b)). On peut y ajouter une quatrième dimension : la bonne gouvernance, comprenant la paix et la sécurité (Sustainable Development Solutions Network, 2014).

1.3. Les SDG

Le 25 septembre 2015, lors du Sommet pour le développement durable à New York, l'Assemblée Générale des Nations Unies a adopté le Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Nations Unies, n.d.(c)). Les dirigeants des 193 États Membres de l'ONU ont décidé ensemble de s'engager sur la voie du développement durable en adoptant cet Agenda 2030 pour le Développement Durable. L'Agenda est notamment composé de 17 Objectifs de Développement Durable (« SDG ») qui doivent être atteints d'ici 2030 (*Figure 1*). Les objectifs répondent aux enjeux mondiaux en termes sociaux, économiques et environnementaux et incitent une action globale et commune (United Nations, 2015).



Figure 1. Les SDG de l'ONU. Reproduit à partir de « LES SDGS », Institut Fédéral pour le Développement Durable. Consulté sur <https://www.sdgs.be/fr/sdgs>.

L'Agenda 2030 est l'aboutissement des Conférences des Nations Unies ayant pris place entre 1992 et 2012, dont un récapitulatif se trouve à l'annexe 1. Les SDG veulent terminer ce que leurs prédécesseurs, les Millenium Development Goals (MDG), n'ont pu achever en se basant sur leurs succès et leur dynamique prometteuse. Les SDG adoptent un champ d'action plus large pour un avenir durable qui, dans le respect des droits de chacun, répond aux besoins humains et économiques, et respecte les capacités de l'environnement. Ils répondent aux enjeux actuels (Nations Unies, 2015) et ils permettent une implication de la part de tous les acteurs de la société pour transiter vers un monde plus durable (Nations Unies, n.d.(b)). Alors que les MDG étaient principalement destinés aux pays pauvres, les SDG proposent des objectifs globaux que tous les pays doivent atteindre ensemble, le développement durable étant aussi nécessaire dans les pays développés. Afin d'améliorer la vie de chacun et répondre aux enjeux écologiques, de nouvelles technologies et de nouveaux modèles organisationnels sociétaux sont nécessaires. La réalisation des SDG nécessite par exemple des investissements publics ou privés, de la recherche et du développement, ou même des nouvelles stratégies et réglementations, pouvant rendre la tâche complexe.

Les SDG, afin de réaliser le bien-être humain, la prospérité économique et la sauvegarde de l'environnement, abordent les enjeux multiples et complexes de l'humanité (Nilsson, Griggs, & Visbeck, 2016). Les objectifs sont ambitieux : que chacun ait des droits humains, que

l'égalité des genres soit atteinte ou encore que les femmes soient autonomisées (United Nations, 2015). Ils ont pour objectif de proposer un cadre global afin d'aborder les trois dimensions du développement durable, à savoir les dimensions économique, sociale et environnementale (SDSN, 2015). La paix et l'inclusion au sein des sociétés sont également abordées (United Nations, 2015). Sur base des différentes dimensions, le cadre des SDG demande des actions sur et s'articule autour de cinq thèmes fondamentaux, les 5P, à savoir l'humanité, la planète, la prospérité, la paix et le partenariat (« people, planet, prosperity, peace and partnership ») (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). Par 'humanité' est sous-entendu une volonté de mettre un terme à la pauvreté et permettre à tous les êtres humains de vivre avec dignité et égalité. Par 'planète' est sous-entendu que la terre, avec ses ressources naturelles, doit être protégée afin de pouvoir subvenir aux générations d'aujourd'hui et de demain. Par 'prospérité' est sous-entendu que le progrès économique, social et technologique doit prendre place dans le respect de la nature et de la vie sur terre. Par 'paix' est sous-entendu que toutes les sociétés ne doivent plus connaître la peur ni la violence. Par 'partenariat' est sous-entendu que tous les pays, toutes les parties prenantes et tous les individus doivent participer à l'implémentation de l'Agenda. Une solidarité au niveau global sera nécessaire (United Nations, 2015). Ainsi, les sujets traités dans le Programme sont vastes : on retrouve la pauvreté et la santé, mais également les inégalités, l'emploi, l'énergie, la consommation ou la justice (Nations Unies, n.d.(b)). Malgré une grande diversité, les objectifs sont interconnectés et indissociables (United Nations, 2015), et une approche intégrée est nécessaire lors de leur mise en œuvre, les objectifs n'étant pas indépendants les uns des autres (Nations Unies, n.d.(b)).

Les SDG sont de nature globale et d'application universelle. Basés sur des valeurs, principes, et priorités partagées (UN Department of Economic and Social Affairs, 2015), les objectifs sont applicables dans chaque pays et tiennent compte des réalités, des capacités et des niveaux de développement de chacun, sans aller à l'encontre des politiques locales. L'Agenda permet à chaque État Membre d'agir de façon autonome et libre, et les gouvernements ont la responsabilité de faciliter l'intégration des SDG et l'implémentation de l'Agenda via une traduction efficace des objectifs dans des politiques nationales et des actions concrètes pour le pays. Les SDG doivent ainsi être intégrés aux niveaux global, national et régional (United Nations, 2015). Le plan d'actions doit être implémenté par tous les pays mais aussi par toutes les parties prenantes (United Nations, 2015). Une action commune de la part de tous les acteurs et la coopération entre les parties prenantes et entre les niveaux de pouvoir est nécessaire afin de réaliser les objectifs et évoluer vers un monde plus durable (Sustainable Development Goals

Belgium, n.d.). Les connaissances doivent être mobilisées au sein de nombreux secteurs et régions. Les gouvernements, les institutions internationales, les entreprises privées, les académiques et la société civile doivent travailler ensemble afin d'identifier la voie vers la réussite. La prise de décision par ces nombreuses parties prenantes accentue la complexité de la tâche (Sachs, 2012). Les SDG sont basés sur des objectifs communs, qui complètent les outils et juridictions internationales, encouragent la collaboration entre et au sein des pays, rassemblent les parties prenantes et incitent à l'action. Ils guident les acteurs dans la compréhension et l'appréhension des défis actuels, formant ainsi un consensus politique historique concernant le progrès mondial visé (UN SDSN, 2015).

1.3.1. Objectifs, cibles et indicateurs

Afin d'encadrer et de guider la mise en œuvre et la réalisation des 17 SDG, 169 cibles ou sous-objectifs (« targets ») ont été établis. Ainsi, chaque objectif est accompagné d'une dizaine de cibles ou sous-objectifs, qui sont quantitatives et qualitatives, et sont formulées de façon globale et universelle, afin de pouvoir être appliquées par tous en laissant de la liberté dans leur interprétation et implémentation. Les cibles qualitatives et la nature non contraignante juridiquement des cibles quantitatives laissent une grande liberté dans l'interprétation et la mise en œuvre des SDG (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Comme les objectifs et sous-objectifs sont à portée universelle et applicable à chaque pays, il est de la responsabilité de chaque pays de les traduire en un ensemble d'objectifs concrets et détaillés en fonction du contexte national. Mais cette liberté dans l'interprétation peut résulter en des objectifs qui restent trop vagues, ce qui peut engendrer une mise en œuvre insuffisante. La concrétisation des SDG avec des engagements formels, des références claires, des indicateurs appropriés et mesurables par les gouvernements au niveau national sont pour cette raison cruciaux (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Notons que l'ensemble des objectifs et sous-objectifs doivent être considérés comme un ensemble et sont indissociables (United Nations, 2015).

Pour mesurer la progression dans la réalisation des objectifs et sous-objectifs, le « Global Indicator Framework », un ensemble de 242 indicateurs globaux, a été défini par le « Inter Agency and Expert Group » (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). Il propose des indicateurs pour les SDG au niveau global et soutient leur mise en œuvre et réalisation (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Ces indicateurs permettent de suivre l'évolution dans la réalisation des SDG et offre un cadre de vérification (SDSN, 2015). L'ensemble d'indicateurs

sert de base, mais les gouvernements sont encouragés à produire des mesures complémentaires au niveau national et régional, qui sont plus précises car adaptées à la situation du pays (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). Chaque pays est ainsi responsable de développer des indicateurs au niveau national en respectant les spécificités du pays tout en répondant aux ambitions de l'Agenda. Ceux-ci permettront de mesurer le progrès dans l'atteinte de chaque objectif. Afin d'être mesurable, chaque indicateur doit être composé d'une cible, c'est-à-dire une valeur précise que celui-ci doit atteindre à une date donnée, cruciale pour évaluer le progrès d'un indicateur vers son objectif (Bureau Fédéral du Plan, 2017). Les transformations des sociétés nécessitent un cadre intégré pour la planète et ses habitants, et à cet effet des cibles spécifiques doivent être établies, car des cibles quantifiées, et leur évaluation, sont indispensables pour déterminer si le progrès effectué est suffisant (Stafford-Smith, 2014).

Les 17 objectifs et les 169 cibles sont interdépendants, ce qui peut donner lieu à des interactions conflictuelles entre les différents SDG. Implicitement, les objectifs sont dépendants les uns des autres. Implémenter une cible à la fois en ignorant leur chevauchement avec les autres cibles peut causer des résultats néfastes. Afin que l'Agenda puisse être réalisé à son potentiel, des mesures se renforçant mutuellement doivent être prises et les arbitrages doivent être minimisés. Ainsi, lors de l'élaboration des politiques et stratégies, ces interactions doivent être prises en compte de façon systématique (Nilsson, Griggs, & Visbeck, 2016). Les objectifs, cibles et indicateurs présentent des synergies (corrélation positive entre des indicateurs) et des arbitrages (corrélation négative entre des indicateurs). Le SDG 1 a par exemple une relation de synergie avec la plupart des autres SDG, alors que les SDG 12 est plutôt associé à des arbitrages. Il est important d'identifier ces corrélations car cela permettra de réaliser les SGD en exploitant les opportunités de synergies et faire face aux arbitrages qui peuvent être des obstacles. Pour cela, les stratégies actuelles doivent connaître de grands changements. La réalisation des SDG dépendra essentiellement de si on arrive à tirer profit des synergies et combattre les arbitrages. Ces corrélations entre les cibles rendent les interactions entre les SDG complexes (Pradhan, Costa, Rybski, Lucht, & Kropp, 2017).

1.3.2. Secteurs

Un cadre de développement durable doit mobiliser les acteurs essentiels dans chaque pays (Stafford-Smith, et al., 2017) ; pour cette raison, gouvernements, secteur privé et société civile, y compris les ONG et les citoyens, sont amenés à travailler ensemble pour la réalisation des SDG (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). En Belgique, la politique en matière de SDG est mise en œuvre par différents niveaux de pouvoir. Ainsi, au niveau international, le Programme est concrétisé et le progrès suivi par les Nations Unies, l'OCDE et l'Union Européenne. Au niveau national, les SDG sont implémentés au niveau fédéral, et par les régions et les communautés (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). Comme les SDG sont de nature globale et encouragent une application universelle, ils doivent être adaptés à chaque niveau de pouvoir, dans chaque pays en fonction du niveau de développement et des politiques nationales déjà en place (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Il est important de traduire les SDG en objectifs quantifiables adaptés au contexte local afin que les politiques soient mieux ciblées et les effets mieux évalués (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016).

L'Union Européenne a, dans son rapport « Sustainability Now » publié en 2016, comparé la situation actuelle de l'UE face aux objectifs européens qu'elle s'est fixée et aux SDG, afin de mieux guider la mise en œuvre pour réaliser l'Agenda 2030. La même année, la Commission Européenne a annoncé comment elle prendra part à l'achèvement des SDG au travers de ses politiques et actions dans son rapport « Next steps for a sustainable European future ». Il est question d'adapter les SDG aux priorités et politiques européennes. L'Union Européenne mesure régulièrement les progrès accomplis au niveau de la mise en œuvre des SDG et le communique via des rapports depuis 2017 (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.).

L'OCDE, l'Organisation de coopération et de développement économiques, qui regroupe 34 pays membres, existe pour soutenir et améliorer l'économie et la croissance des pays, développés ou non. Les tâches de l'OCDE concernent par exemple le développement ou la science, mais la dimension de développement durable est aussi abordée avec par exemple la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) ou la production et la consommation durable. Sa mission est donc étroitement liée aux objectifs défendus par les SDG. En 2017, l'OCDE publie le rapport « Mesurer la distance par rapport aux objectifs des ODD », avec l'intention de soutenir les pays membres dans la mise en œuvre à l'échelle nationale du Programme de développement durable à l'horizon 2030 (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.).

Comme les gouvernements ont la responsabilité de développer des ambitions nationales via des engagements concrets, et d'établir des indicateurs précis et mesurables (Biermann, Kanie, & Kim, 2017), la Belgique est chargée de réaliser les objectifs au travers des politiques et stratégies nationales de développement ainsi que l'utilisation des ressources nécessaires (Wallonie, 2016). Le gouvernement doit également créer des incitants pour une économie durable à travers une législation limitant les pratiques non durables (Nations Unies, n.d.(b)). Du fait de la nature non juridiquement contraignante des SDG, les actions seront volontaires et propres au pays. En effet, chaque pays a une vision, un mode de fonctionnement et des outils propres pour la mise en œuvre et le suivi du progrès des SDG et du développement durable. Les États membres de l'ONU doivent établir un cadre national qui soit réalisable et ambitieux et qui permette la réalisation de l'Agenda (United Nations, 2015). Au niveau fédéral, en Belgique, comme le prévoit l'article 7bis de la Constitution : « Dans l'exercice de leurs compétences respectives, l'Etat Fédéral, les communautés et les régions poursuivent les objectifs d'un développement durable, dans ses dimensions sociale, économique et environnementale, en tenant compte de la solidarité entre les générations » (Bureau Fédéral du Plan, 2017). Chaque niveau de pouvoir doit participer et collaborer pour la réalisation des SDG. Une stratégie nationale de développement durable a été adoptée afin de participer à la mise en œuvre du Programme avec une approche cohérente qui contextualise les politiques de développement durable au sein du pays. Elle reprend les stratégies développées par les différentes entités pour le développement durable. Au niveau Fédéral, la stratégie pour la mise en œuvre et le suivi de l'évolution des SDG se retrouvent dans le « Plan Fédéral ». La stratégie propose des pistes pour sensibiliser la société civile aux SDG, intégrer les SDG au niveau fédéral avec les outils existants, concrétiser les SDG et soutenir les organisations et services publics à les intégrer dans leurs stratégies et plans d'actions, promouvoir une approche intégrée entre les niveaux fédéral et régional du gouvernement et organiser des collaborations et partenariats entre les différents acteurs de la société, également la société civile et les citoyens, dans le domaine du développement durable (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.).

Au niveau régional, le gouvernement bruxellois a adopté le « Plan Régional de Développement Durable », qui sert de cadre législatif et réglementaire pour mettre en place toutes les politiques régionales en termes de développement durable (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). En Wallonie, la « seconde Stratégie wallonne de Développement Durable » comprend les mesures du gouvernement pour la mise en œuvre d'un développement durable et fournit un cadre pour la réalisation des 17 SDG, qui encourage les initiatives durables de la part de tous

les secteurs. Le rapport qui en découle présente les stratégies et les pratiques qui ont fait leurs preuves au niveau du secteur public, secteur privé et de la société civile, ainsi que 70 indicateurs établis afin de mesurer les progrès (Wallonie, 2016). En Flandre, le cadre législatif « Visie 2050 – Een langetermijnstrategie voor Vlaanderen » (Vision 2050 - Une stratégie à long terme pour la Flandre). Celui-ci intègre les SDG (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). Pour la communauté germanophone, le développement durable se retrouve dans le « Nationale strategie nachhaltige entwicklung (Concept de développement régional) (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.).

1.4. La situation en Belgique

Le « SDG Index and Dashboard Report 2018 » est un classement mondial rapportant l'avancée de chaque pays dans la réalisation des SDG en fonction des résultats de l'évaluation de la progression de 156 pays pour 2018. La Belgique fût positionnée à la 12ème place du classement en 2018. Les résultats représentent le pourcentage de réalisation pour le pays en général et pour chaque SDG, et il est de 79% pour la Belgique. Il reste donc encore du chemin à parcourir pour atteindre l'ensemble des SDG. La Belgique obtient une bonne évaluation pour la lutte contre les inégalités ou encore l'égalité des genres, mais se retrouve en bas du classement concernant sa part d'énergies renouvelables, la qualité de l'air, l'usage de ses ressources en eau et la qualité des sols. Comme le rapport évalue la distance séparant chaque pays de l'atteinte des SDG, il permet à chacun d'identifier les priorités nationales. Le rapport indique que les pays aux revenus élevés, dont la Belgique fait partie, obtiennent en moyenne les moins bonnes évaluations concernant le SDG 12, le SDG 14 et le SDG 15. Des efforts supplémentaires sont ainsi nécessaires pour soutenir la production et la consommation durable et pour protéger la biodiversité. Pour la Belgique plus spécifiquement, les SDG 12, 13 et 14 sont les moins avancés et laisse entendre que les politiques actuelles sont très insuffisantes. Les SDG 4, 6, 7, 9, 15 et 17 ne se portent pas non plus très bien et cela laisse entendre que les politiques actuelles concernant toutes ces problématiques sont également insuffisantes. Ces différents SDG représentent ainsi les enjeux principaux pour le pays (Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Lafortune, & Fuller, 2018).

En juin 2019, le Bureau Fédéral du Plan a livré son rapport sur l'évolution de la Belgique vers les SDG. L'évaluation est basée sur 51 indicateurs parmi les quatre composantes du développement durable : le social, l'environnemental, l'économique et la gouvernance. Ceux-

ci correspondent aux 5 domaines dans lesquels sont regroupés les SDG selon l'ONU, à savoir l'Humanité avec la composante sociale, la Planète avec la composante environnementale, la Prospérité avec la composante économique, et la composante gouvernance correspond aux domaines de la Paix et les Partenariats. Le rapport (voir annexe 2) indique que 22 des 51 indicateurs disposent d'une cible précise (objectif quantifié et pourvu d'une échéance) à atteindre et sur ces 22, seulement 4 devraient atteindre leur cible d'ici 2030 si les tendances actuelles sont prolongées. 17 évoluent dans le bon sens mais leur évolution n'est pas assez rapide pour atteindre la cible à temps. Le dernier indicateur ne dispose pas de données assez fixes que pour l'évaluer. En ce qui concerne les indicateurs pour lesquels aucune cible précise n'a été fixée, l'évolution est supposée favorable pour 11 indicateurs sur 29, elle régresse pour 6 et incertaine ou n'évolue pas significativement pour 12 d'entre eux. Il y a plus d'évaluations défavorables que favorables. Les composantes économiques et environnementales présentent le plus d'évaluations favorables, alors que la composante sociale est celle présentant le moins d'évolution favorable. Le rapport confirme que si la Belgique veut atteindre les SDG en 2030, de nouvelles politiques et stratégies sont nécessaires (Bureau fédéral du Plan, 2019).

1.5. Conclusion

Ce qu'on peut retenir :

- Les SDG sont des objectifs globaux et universels qui forment l'Agenda 2030
- Les 17 SDG sont accompagnés de 169 sous-objectifs (« cibles ») ainsi que d'un ensemble de 242 indicateurs officiels
- Gouvernements, secteur privé et société civile sont amenés à travailler ensemble pour réaliser l'Agenda
- Les différents niveaux de pouvoir ont la responsabilité de faciliter l'intégration des SDG et l'implémentation de l'Agenda en traduisant les objectifs en politiques nationales et actions concrètes
- Les progrès réalisés en 2018 au niveau de la Belgique sont insuffisants ; si nous souhaitons atteindre les SDG d'ici 2030, de nouvelles politiques et actions sont nécessaires

2. Les SDG au sein des entreprises

« Business is a vital partner in achieving the Sustainable Development Goals. Companies can contribute through their core activities, and we ask companies everywhere to assess their impact, set ambitious goals and communicate transparently about the results. »

Ban Ki-Moon, United Nations former Secretary-General
(GRI, UNGC & WBCSD, 2015)

2.1. Le rôle des entreprises dans la réalisation des SDG

Bien que les gouvernements soient les acteurs principaux pour assurer la mise en œuvre des SDG, et que les formulations s'adressent principalement à ceux-ci, L'ONU a exprimé clairement l'importance des entreprises dans la réalisation des SDG, car ils sont malgré tout très pertinents pour celles-ci (Schramade, 2017). La collaboration entre les secteurs est essentielle car les défis globaux sont trop complexes que pour être résolus par l'action d'un seul secteur (World Business Council for Sustainable Development, 2013). Le secteur privé comprend les entreprises commerciales, mais aussi les coopératives, les entreprises familiales ou encore les entreprises sociales. Le terme est donc large et englobe différents types d'organisations. Les entreprises peuvent prendre part à la réalisation des SDG peu importe leur taille et leur secteur et industrie (Sustainable Development Solutions Network, 2014).

Les entreprises, en travaillant ensemble, ont la capacité d'élaborer et fournir des nouveaux systèmes de management, modèles organisationnels et nouvelles technologies permettant un développement durable (Sustainable Development Solutions Network, 2014). Elles ont, par leur capacité à investir et innover, un rôle clé dans la réalisation des SDG (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Le secteur privé a les capacités de trouver des solutions innovantes face aux défis les plus pressants : climat, crises alimentaires, pauvreté, inégalités, conflits (United Nations Global Compact, 2019). De plus, les entreprises consomment environ 2/3 des ressources naturelles, ce qui les oblige à prendre leurs responsabilités. Si les entreprises, tout en étant encadrées par les politiques gouvernementales nécessaires au développement durable, contribuent à l'achèvement des SDG, de grandes avancées peuvent être réalisées. In fine, les valeurs des entreprises doivent s'aligner sur les SDG (Sustainable Development Solutions Network, 2014).

Les thématiques abordées par les SDG sont souvent liés aux activités des entreprises, et ceux-ci offrent un cadre aux entreprises pour formuler leurs stratégies, objectifs et activités (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). La participation du secteur privé dans la réalisation des objectifs est vitale concernant les thèmes pour lesquels les entreprises sont les acteurs principaux tels que l'innovation (SDG 9), les énergies (SDG 7) ou la consommation et production (SDG 12). Leur participation dans la réalisation de certains SDG est également liée à leur industrie, localisation ou marché : les entreprises alimentaires et pharmaceutiques seront par exemple des acteurs clés de la mise en œuvre de la santé (SDG 3). Notons tout de même que pour certains SDG tels que l'égalité des genres (SDG 5) ou le travail décent (SDG 8) toutes les entreprises peuvent contribuer de façon importante, indépendamment de leur secteur et environnement (Schramade, 2017). Si on se penche plus en profondeur sur le contenu des SDG, on peut par exemple voir que les entreprises sont appelées à agir de façon directe. Par exemple, pour l'Objectif 12, « Établir des modes de consommation et de production durables », une des cibles [12.6] demande aux gouvernements d' « Encourager les entreprises, en particulier les grandes et les transnationales, à adopter des pratiques viables et à intégrer dans les rapports qu'elles établissent des informations sur la viabilité » (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Les objectifs, cibles et indicateurs accompagnent les entreprises dans l'établissement de stratégies pour réaliser un développement durable sur le long terme (SDSN, 2015). Il n'y a pas de cheminement fixe et clair quant à l'implémentation des SDG. Il faut fixer des objectifs propres à l'entreprise à l'aide d'indicateurs de performance et le choix des outils pour mesurer le progrès doit être pertinent. Les entreprises peinent à répondre aux SDG même si elles sont exposées directement à cause de leurs activités commerciales. Elles renvoient de plus en plus aux SDG dans leur communication mais l'usage de cibles chiffrées quant aux impacts et d'indicateurs reste encore rares (Schramade, 2017). Actuellement, l'engagement envers les SDG des entreprises est trop souvent purement esthétique, les initiatives existantes en matière de responsabilité sociale ont simplement été réétiquetées avec les SDG correspondants. Très peu d'entreprises font quelque chose de nouveau ou de différent pour faire avancer les objectifs, alors que les activités traditionnelles ne produiront pas les résultats requis par les SDG (Kramer, Agarwal, & Srinivas, 2019).

2.2. L'approche outside-in

Il est important de réfléchir à comment créer un impact positif significatif et traduire les défis de la durabilité en opportunité pour l'entreprise. La transition fondamentale d'une approche « inside-out » vers une approche « outside-in » est essentielle. En adoptant une approche « outside-in », l'entreprise tient compte des enjeux de nos sociétés en termes de durabilité, et développe de nouveaux « business models » et de nouvelles stratégies ayant pour vocation première de répondre à ces enjeux sociétaux, et de contribuer au développement durable. Il s'agit de créer des impacts sociaux et environnementaux positifs, plutôt que de « simplement » réduire ses impacts négatifs. Par conséquent, afin de lier le commercial et le sociétal, et de réduire l'écart entre les deux, la perspective de l'entreprise doit passer de « inside-out » à « outside-in » (Dyllick & Muff, 2016).

Habituellement, les entreprises définissent leurs objectifs en analysant leurs performances, en projetant les tendances et les scénarios, et en comparant leurs performances avec celles de leurs pairs au sein du secteur. On peut qualifier cela comme une approche « inside-out ». Cependant, l'impact de ce type d'objectifs ne suffit pas pour relever pleinement les défis sociaux et environnementaux mondiaux repris par les SDG, qui représentent un consensus politique sans précédent concernant le niveau de progrès souhaité sur le plan mondial. Pour cette raison, les grandes entreprises ont récemment commencé à adopter une approche « outside-in » lors de l'établissement d'objectifs. Cela signifie que chaque entreprise définit ses objectifs stratégiques sur base des aspirations des SDG, et définit ce qui constitue une part raisonnable d'ambition pour elle en fonction de son secteur d'activité, de sa localisation géographique et de sa taille (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Les défis sociaux et environnementaux constituent alors le point de départ dans le développement de nouvelles stratégies pour y remédier (Dyllick & Muff, 2016).

2.3. Changer le « business model »

Comme les 17 objectifs et leurs 169 sous-objectifs de l'Agenda 2030 sont indivisibles et indissociables, il est important d'intégrer les SDG au fonctionnement de base (« core business ») de l'entreprise en s'engageant avec une approche intégrée (Mhlana, Gneiting, & Agarwal, 2017). Afin d'implémenter les SDG dans l'entreprise, il faut comprendre comment ceux-ci sont associés à la mission et vision de l'entreprise (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Les SDG encouragent les entreprises à développer de nouvelles manières de penser et d'agir lorsqu'elles contribuent à leur réalisation. Il faut encourager le développement des nouveaux modèles de gestion qui alignent les programmes d'activités commerciales aux besoins des sociétés d'un point de vue social et environnemental. Des nouveaux modèles commerciaux peuvent être établis au niveau des formes légales, de la gouvernance ou de l'actionnariat de l'entreprise. Pour approcher le développement durable de façon approfondie, les entreprises doivent promouvoir des degrés de changement ambitieux. Leur engagement doit être significatif, en avançant un nouvel état d'esprit et en supportant les gouvernements et l'innovation, même s'ils bouleversent ce que l'entreprise connaît. L'environnement externe, tant au niveau global que national, formule des règles, normes et attentes envers les entreprises, ce qui encourage un engagement ambitieux de leur part (Mhlana, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Il est important que les entreprises intègrent le développement durable à leur stratégie et « core business » en en faisant une part intégrale de leur activité principale et leurs opérations, budgets et projets (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016). Intégrer la durabilité dans les activités commerciales peut changer différents aspects de l'entreprise : les produits et services offerts, les consommateurs ciblés, la gestion de la chaîne logistique, les matières premières utilisées et la fin de vie des produits commercialisés (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Parce qu'il faut approcher le développement durable avec un engagement vaste et approfondi, les entreprises doivent intégrer le développement durable dans leurs stratégies commerciales de base en les alignant aux SDG. Pour atteindre les SDG, un changement en profondeur doit avoir lieu, et il est possible que les entreprises doivent développer de nouveaux « business models ». Plutôt que de récompenser les résultats financiers sur le court-terme via une approche restrictive, les entreprises devraient aligner leur stratégie commerciale au long terme avec les SDG et participer au changement des systèmes économiques actuels en s'engageant par rapport à leurs impacts. Lorsqu'elles alignent leur stratégie commerciale aux SDG, les entreprises devraient se focaliser sur ce qu'elles peuvent apporter au Programme, et non ce que les SDG peuvent leur apporter. Les entreprises doivent aussi tenir comptes des sociétés et populations victimes de leurs activités commerciales qui n'ont pas de pouvoir de décisions et les inclure dans leur engagement. En effet, les SDG déclarent explicitement qu'il faut « Ne laisser personne pour compte ». Pour ce faire, la transparence et la responsabilisation peuvent aider ces parties prenantes à considérées de façon plus importante aux yeux des entreprises mais également des investisseurs ou clients (Mhlana, Gneiting, & Agarwal, 2017).

De plus, afin d'aligner leur stratégie commerciale au développement durable, les entreprises doivent collaborer avec les gouvernements, les investisseurs ou encore la société civile. Les gouvernements établissent les programmes et les législations en termes de développement durable, les investisseurs préfèrent les engagements plus significatifs et la société civile révèle les comportements irresponsables des entreprises ; ces trois éléments encouragent les entreprises à être ambitieuses dans la mise en œuvre des SDG. De plus, les entreprises pourront avancer de nouveaux modèles collectivement avec leurs homologues dans leur secteur (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Etant donné qu'il s'agit de « core business » de l'entreprise, cette transition doit être soutenue par les dirigeants et cadres de l'entreprise de façon active au travers de leur leadership. Le conseil d'administration a aussi un rôle important dans l'intégration réussie du développement durable au sein de l'entreprise sur le long terme. Pour que les SDG fassent partie intégrante des objectifs financiers, stratégiques et opérationnels de l'entreprise, les différents départements (R&D, Finance, gestion des approvisionnements, Ressources humaines) doivent soutenir l'intégration du développement au sein de la stratégie et culture de l'entreprise. L'objectif étant qu'ils soient intégrés au sein de la vision et mission, ce qui rattache le succès futur de l'entreprise directement au développement durable. De plus, pour soutenir l'intégration du développement durable au sein de l'entreprise, celles-ci peuvent se référer à des experts externes en ce qui concerne la sensibilisation, l'éducation, la connaissance et l'inspiration sur le sujet, et former un conseil, commission et comité interne en durabilité pour garantir l'implémentation du développement durable dans la stratégie (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

2.4. Les initiatives et les outils pour l'implémentation

Le cadre des SDG n'est pas entièrement pratique et exploitable en ce qui concerne les objectifs et leur mise en œuvre, et les impacts concrets sur les entreprises ne sont pas assez mis en avant (Verboven & Vanherck, 2016). La mise en œuvre de stratégies de développement durable au sein d'une entreprise nécessite la connaissance et l'utilisation d'outils de gestion de développement durable (Hörisch, Johnson, & Schaltegger, 2015). C'est pour cette raison qu'il existe des outils à disposition des entreprises. On retrouve différentes initiatives qui encouragent les entreprises à adopter le développement durable en proposant des outils qui guident l'implémentation des SDG au sein des entreprises (The Shift, s.d.).

Il y a plusieurs cadres qui existent concernant la stratégie de l'entreprise par rapport aux SDG, notamment au niveau de l'initiative « UN Global Compact », et également, au niveau national, la « SDG Belgian Charter ». À côté de ceux-ci, « OECD Guidelines for Multinational Enterprises », « Business call to action », « Business & the SDG : a guide for getting ready » (d'Innove) ou encore « SDG Industry Matrix » (de KPMG) sont d'autres exemples d'initiatives et de publications pour le secteur privé (The Shift, s.d.). Il existe également des plateformes pour la collaboration qui permettent au secteur privé de partager leurs initiatives, encourager les autres, et ainsi réaliser le SDG 17.

2.4.1. UN Global Compact

« UN Global Compact » est la plus importante initiative volontaire mondiale en matière de développement durable au niveau des entreprises ; elle a pour but de promouvoir les pratiques durables au sein des entreprises, en définissant et en améliorant la relation entre les entreprises et les normes internationales. Avec ses mécanismes d'engagement et de responsabilité, l'initiative a l'objectif de créer un secteur privé plus responsable et plus redevable (UN Global Compact, 2012). Il s'agit d'une initiative volontaire basée sur les engagements de dirigeants d'entreprises afin de mettre en œuvre les principes universels de développement durable et de prendre des mesures pour soutenir les objectifs des Nations Unies (United Nations Global Compact, s.d.). Ainsi, les entreprises membres doivent aligner leurs opérations et stratégies avec dix principes sur les droits de l'homme, le travail, l'environnement et l'anti-corruption. De cette façon, les entreprises contribuent aux priorités globales de l'ONU et donc aux enjeux auxquels s'adressent les SDG (WWF, 2017). D'ailleurs, la stratégie globale actuelle est d'accentuer les démarches existantes autour des dix principes mais également de développer des nouvelles démarches, en particulier autour de l'innovation et des partenariats, qui encouragent les entreprises à agir en soutien aux SDG. Dans un premier temps, le UN Global Compact stipule que, les entreprises qui veulent mettre en œuvre le programme doivent commencer par exercer leurs activités de façon responsable. À cette fin, elles peuvent incorporer les dix principes au sein de leurs stratégies et opérations. À ce sujet, il est important de comprendre que les bonnes pratiques dans un domaine ne peuvent compenser les torts causés dans un autre. Par ailleurs, il leur est demandé de participer à la résolution d'enjeux sociétaux grâce à l'innovation et la collaboration (United Nations Global Compact, 2019).

Afin de guider les entreprises, l'initiative a développé plusieurs outils et rapports, notamment le « UN Guiding Principles on Business & Human Rights Reporting Framework » ainsi que le « SDG Compass » en 2015, et plus récemment, en 2017, le « Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets » et, en 2018, le rapport « Integrating the Sustainable Development Goals into Corporate Reporting: A Practical Guide » (United Nations Global Compact, 2019).

Le « SDG Compass » est un autre guide élaboré par le UN Global Compact, GRI et WBCSD. Il propose un cadre et une méthode aux entreprises afin de traduire les 17 SDG dans les activités des entreprises (Verboven & Vanherck, 2016). Le SDG Compass aide les entreprises à aligner leur stratégie avec les SDG. De plus, le guide aide à mesurer leur contribution en offrant un inventaire d'indicateurs existants au sein des entreprises (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Le SDG Compass permet aux entreprises de s'engager envers les SDG (The Shift, s.d.), mais il se concentre sur les grandes entreprises (Verboven & Vanherck, 2016). En effet, le guide a été développé en se concentrant en particulier sur les grandes entreprises et multinationales. Les petites et moyennes entreprises ainsi que les autres organisations sont encouragées à l'utiliser comme inspiration en l'adaptant à leur situation (WWF, 2017).

Plus récemment, en partenariat avec le GRI, a été développé le « Business Reporting on the SDGs : An Analysis of the Goals and Targets ». Ce rapport constitue un premier pas vers un mécanisme uniforme permettant aux entreprises de rendre compte de leur impact et de leur contribution aux SDG de manière efficace et comparable. Il contient une liste des informations existantes et établies que les entreprises peuvent utiliser pour le « reporting », et identifie les lacunes pertinentes lorsque les informations à fournir ne sont pas disponibles. Il énumère également des actions illustratives que les entreprises peuvent entreprendre pour progresser dans la réalisation des objectifs (GRI & UN Global Compact., 2017).

2.4.2. Belgian SDG Charter

En Belgique, il existe une « Charte belge SDG » pour laquelle plus de 80 entreprises de la société civile et du secteur privé se sont engagées et qui propose des pistes de contributions au secteur privé quant aux SDG. Ce partenariat permet une action conjointe autour d'un même objectif : la réalisation des SDG. Lors de ce processus, le réseau belge du développement durable « The Shift » les accompagne dans leur réalisation en traduisant le cadre au sein de son réseau. La Charte permet au secteur privé d'approcher les SDG et leur programme et de

s'engager envers ceux-ci, sur base des 5P des SDG et de la situation en Belgique. Ainsi cinq thèmes seront abordés : la santé, les énergies renouvelables, la numérisation, l'agriculture et l'entrepreneuriat durable. La Charte engendre un développement durable et inclusif de la part du secteur privé, des pouvoirs publics et de la société civile belges autour d'actions communes. Les entreprises belges qui ratifient la Charte belge reconnaissent leur rôle et responsabilité en tant que secteur privé dans la mise en œuvre et la réalisation des SDG. Elles s'engagent à mener des actions communes avec la société civile et les pouvoirs publics afin de développer des vraies solutions pour combattre les défis globaux. La Charte demande des engagements concrets individuels et collectifs pour la réalisation de l'ensemble des SDG. Les entreprises doivent s'engager à faire du développement durable une part intégrale et essentielle de leur stratégie, notamment à travers leur « core business », opérations, budgets et projets. Les entreprises doivent collaborer avec des partenaires externes avec de l'expertise afin d'aligner leur effort et rester cohérents envers les SDG. Les partenariats entre parties prenantes et entre secteurs et l'utilisation d'indicateurs tangibles tels que les KPIs dans les rapports et mécanismes d'évaluations sont aussi nécessaires. Selon la Charte, les entreprises belges sont premièrement responsables de promouvoir et soutenir la démocratie, la bonne gouvernance, l'état de droit, les initiatives de lutte contre la corruption et la transparence. Par ailleurs, les entreprises doivent intégrer les pratiques éthiques et la bonne gouvernance dans leurs prises de décisions, particulièrement envers les investisseurs et les fournisseurs. Deuxièmement, les entreprises belges doivent développer les compétences locales le long de leur chaîne logistique, notamment à l'aide de l'éducation et de la formation, en créant des conditions et un environnement de travail décents et en respectant les droits de l'homme, ainsi qu'en étant transparent envers toutes les parties prenantes, notamment les clients, à travers leur communication et rapports à l'égard de leur impact sur la société. Troisièmement, les entreprises belges s'engagent à lutter pour une économie à faible émission de carbone en utilisant des énergies renouvelables, des technologies innovatives et des approvisionnements durables des ressources. Elles doivent créer des processus circulaires et réduire leur empreinte environnementale. Enfin, les entreprises belges sont responsables d'offrir des produits et services créant de la valeur d'un point de vue économique, social et environnemental, soutenir les entreprises locales des pays où elles opèrent, ainsi que donner l'exemple et contribuer à la société en payant les taxes dans les pays où elles sont présentes (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016).

2.4.3. Plateformes pour la collaboration

Un autre outil est la création de plateformes afin d'encourager les partenariats, qui sont un élément clé pour la réalisation des SDG. Il existe un tas de plateformes, par exemple, « Partnerships for SDGs online platform » est un registre mondial des engagements volontaires et des partenariats multipartites établis par les Nations Unies en faveur du développement durable et des 17 SDG. La plate-forme facilite également le partage des connaissances et de l'expertise entre les partenariats et les engagements entre parties prenantes pour la réalisation des SDG (United Nations, 2019). La Commission Européenne a également lancé sa plateforme afin de rassembler des parties prenantes des différents secteurs. Cela permet de suivre et partager les meilleures initiatives et pratiques concernant l'implémentation des SDG (European Commission, 2016a). Le « SDG Business Hub » est une autre plate-forme, proposée par le World Business Council for Sustainable Development afin de partager les avancées du secteur privé envers les SDG (The Shift, s.d.).

2.5. Le processus d'implémentation

Les entreprises peuvent utiliser les SDG en tant que cadre global pour concevoir, orienter, communiquer et rendre compte de leurs stratégies, objectifs et activités (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). On peut relever des étapes clés pour implémenter les SDG au sein des entreprises. La plupart de ces étapes d'implémentation se retrouvent dans des guides et notamment le SDG Compass.

2.5.1. Comprendre et identifier

Dans un premier temps, les entreprises qui veulent s'engager pour la réalisation des SDG doivent comprendre quels sont leurs domaines d'impact économiques, environnementaux et sociaux, en fonction de leurs activités. Ainsi, elles peuvent identifier les enjeux définis par les SDG qui leur sont matériel (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Pour ce faire, il faut évaluer l'incidence de l'entreprise sur les thèmes abordés par les SDG. Les impacts peuvent être positifs et négatifs ; il faut considérer les opportunités des impacts positifs mais également l'ampleur, la gravité et la probabilité des impacts négatifs qui sont un obstacle à la réalisation du développement durable. Il est important d'identifier les impacts, car, d'une part, les impacts négatifs actuels et potentiels risquent d'engendrer des coûts ou risques pour l'entreprise. En

effet, de nouvelles législations, des pénuries en ressources ou main d'œuvre sur le marché, des perturbations de la chaîne d'approvisionnement ou de la pression de la part des parties prenantes peuvent impacter négativement l'entreprise. D'autre part, les impacts positifs actuels et potentiels peuvent permettre à l'entreprise de se développer et gagner de l'avantage compétitif en poussant à innover, élaborer de nouveaux produits et services et couvrir de nouveaux marchés. Cette identification permet de déterminer quels impacts positifs il faut amplifier et quels impacts négatifs il faut minimiser (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Inventorier et évaluer les domaines d'impacts permet de comprendre toutes les connexions existantes avec les SDG et s'assurer que les activités n'ont pas d'impact négatif sur l'aboutissement du développement durable ou n'empêchent pas les autres secteurs de réaliser les SDG (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Les enjeux matériels sont également les enjeux susceptibles d'influencer principalement les évaluations et décisions des parties prenantes (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). C'est pourquoi il faut également tenir compte de l'importance des impacts aux yeux de celles-ci ; les impacts doivent être matériel de leur point de vue (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Les consultations avec les parties prenantes, internes et externes, sont primordiales afin d'analyser leurs besoins et leurs attentes, et leur inclusion au processus permet de considérer leur questions, intérêts, préoccupations et attentes. En connaissant ceux-ci, il est plus facile d'identifier les impacts de l'entreprise sur les SDG (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Il est important de comprendre et identifier les impacts des activités principales de l'entreprise, mais également au cours de ses opérations et relations plus indirectes. Il faut comprendre et identifier les risques et les opportunités quant aux produits et services en eux-mêmes, mais également sur le « comment » et « où » ils sont produits et utilisés (Schramade, 2017). Ainsi, on peut se pencher sur l'impact de fonctions au sein de l'entreprise telles que l'approvisionnement, les ressources humaines ou la stratégie corporative. Il faut revoir le niveau d'ambition à la hausse afin de réaligner les pratiques d'entreprises aux SDG (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). L'analyse de la chaîne logistique (en amont) et de la chaîne de valeur (en aval) est un élément clé (Schramade, 2017). Il faut considérer la chaîne d'approvisionnement complète de l'entreprise : la logistique, les opérations et la production, les distributeurs, l'utilisation des produits, la fin de vie de ceux-ci.

2.5.2. Sélectionner

Après avoir exploré et compris le contenu de l'Agenda et une fois que les expositions, les risques et les opportunités sont cartographiés, l'entreprise doit déterminer les SDG et sous-objectifs les plus pertinents (Schramade, 2017). Comme mentionné précédemment, l'ONU précise qu'il faut intégrer l'ensemble des SDG de façon collective dans les réflexions et les stratégies de l'entreprise car ceux-ci sont indivisibles et interdépendants (Moratis, Swaen, Van Liedekerke, & Candido, 2018). Mais afin d'allouer les ressources, qui sont limitées, à bon escient, il peut s'avérer judicieux de se concentrer sur certains aspects du programme et établir des SDG prioritaires sur lesquels l'entreprise va se focaliser. Le principe de matérialité aide les entreprises à se concentrer sur leurs domaines de durabilité qui sont les plus importants. Cela peut être un moyen pour les entreprises aux ressources limitées, telles que les PME, d'allouer leurs ressources uniquement aux zones d'impact critiques, et non toutes les zones d'impact (Business Call to Action & GRI, 2016).

On peut concentrer ses efforts en fonction des plus grandes contributions possibles par l'entreprise et sur base de consultation des parties prenantes, les 17 SDG n'étant pas aussi pertinents les uns par rapport aux autres selon l'entreprise. Grâce à l'identification et l'analyse des domaines d'impact, l'entreprise est capable d'avancer en priorité sur les sujets pour lesquels elles pourraient avoir le plus d'impact et les actions qui contribueront le plus au développement durable. Plutôt que de choisir les SDG "à la carte" en fonction de ce qui est le plus facile ou avantage le plus l'entreprise financièrement, il faut prioriser les champs d'actions qui auront le plus d'impact, même s'ils sont plus difficiles à identifier (Mhlana, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Lors de la priorisation, il faut garder en tête que les SDG sont interconnectés et indissociables. Dès lors, agir sur certains SDG peut avoir un impact sur d'autres objectifs, il est donc important d'utiliser une approche intégrée afin d'être conscient de toutes les synergies existantes ainsi que pour éviter des conséquences défavorables (Mhlana, Gneiting, & Agarwal, 2017). Lorsque l'entreprise priorise les SDG, elle doit tenir compte de l'interaction existante entre les objectifs afin que celle-ci soit efficace. En effet, des cibles sont souvent corrélées entre elles et les identifier permet un établissement des priorités plus solide. En effet, tenir compte des impacts systémiques peut améliorer l'établissement de priorités et ainsi améliorer le progrès dans la réalisation des SDG (Weitz, Carlsen, Nilsson, & Skånberg, 2018).

Quand l'entreprise sait sur quels objectifs elle se concentrera, elle doit déterminer comment elle peut contribuer à ceux-ci (Schramade, 2017). Ainsi, en fonction des priorités définies, un plan d'action doit être mis sur pied avec des objectifs qui doivent être spécifiques, mesurables et définis dans le temps afin d'encourager des priorités communes et d'améliorer la performance au sein de l'entreprise. Afin d'encourager le progrès, mais aussi l'évaluer et le communiquer, il faut utiliser des indicateurs lors de l'établissement des objectifs. Pour chaque priorité, l'entreprise peut en déterminer plusieurs qui rendent compte de l'impact ou du résultat engendré par ses activités. Afin de pouvoir regrouper et comparer les données entre les entreprises, il est préférable d'utiliser des indicateurs couramment utilisés. En plus de ceux-ci, pour suivre le progrès en ce qui concerne des éléments spécifiques, on peut utiliser des indicateurs qu'on retrouve dans le GRI Sustainability Reporting Standards ou tels que le Oxfam Poverty Footprint, Women's World Banking Gender Performance Indicators, ILO Decent Work Indicators ou Global Innovation Index (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Il est logique de se concentrer sur les SDG qui se rapprochent le plus de la stratégie commerciale de l'entreprise, ceux-ci étant ceux par rapport auxquels l'entreprise peut avoir le plus d'impact, qu'il soit négatif ou positif, et créer le plus de valeur. Par exemple, les entreprises en soins en santé se focaliseront sur les SDG 3. Mais pour un grand nombre d'entreprise, il n'y a pas de SDG spécifiques qui est directement connecté à leur stratégie (Schramade, 2017).

2.5.3. Collaborer

Des engagements concrets individuels mais également collectifs sont nécessaires pour la réalisation de l'ensemble des SDG (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016). En effet, les entreprises ont l'opportunité de trouver de nouvelles solutions aux défis majeurs en collaborant avec les parties prenantes, d'autres entreprises du secteur ou même d'autres secteurs (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Cela est nécessaire car les défis globaux auxquels nous faisons face sont trop complexes pour être résolus par un seul acteur. Les entreprises peuvent agir sur les SDG en entreprenant différents types de partenariats : engagement au sein de leur secteur mais aussi avec d'autres secteurs (World Business Council for Sustainable Development, 2013).

Les partenariats avec les parties prenantes permettent au secteur privé de travailler avec les gouvernements et la société civile afin de relever les défis les plus complexes (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). La collaboration entre les acteurs à différents niveaux et dans des contextes

diversifiés est essentielle afin d'implémenter les SDG (Bowen, et al., 2017). Les entreprises doivent s'engager à mener des actions communes avec la société civile et les pouvoirs publics afin de développer des vraies solutions pour combattre les défis globaux. Elles ont la responsabilité de montrer leur soutien aux gouvernements qui mettent en place des législations pour la réalisation des SDG. Les possibilités de contribution aux SDG de la part des entreprises est large : elles peuvent notamment intervenir au niveau des infrastructures, de la santé, des conditions de travail, de l'éducation ou de l'alimentation durable. Tous ces domaines sont étroitement liés au rôle du gouvernement ; les responsabilités du secteur privé et du secteur public s'entrecroisent (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Les partenariats au sein du secteur privé sont un élément clé dans la réalisation des SDG. Des partenariats innovants intersectoriels permettent de partager des ressources et des savoirs et ainsi mieux répondre aux enjeux au sein de l'industrie (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). En effet, les membres de l'industrie peuvent se rassembler pour surmonter des problèmes communs au secteur avec des normes et pratiques améliorées. Les différentes organisations le long de la chaîne de valeur ayant des capacités et savoirs complémentaires peuvent travailler ensemble afin de développer des technologies, des ressources, des nouvelles solutions (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Les entreprises doivent également collaborer avec des partenaires externes à l'entreprise qui ont de l'expertise afin d'aligner leur effort et rester cohérent envers les SDG (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016).

La collaboration permettra de produire conjointement des technologies, procédés et savoirs en ce qui concerne le développement durable (Stafford-Smith, et al., 2017). Les SDG ont l'avantage d'offrir un langage commun qui permet aux acteurs de différents secteurs de les comprendre et d'y contribuer ensemble, encourageant la collaboration. Les partenariats sont possibles car les SDG sont communs aux différents partenaires et les rassemble. Pour qu'ils soient efficaces, les partenariats doivent résulter en l'établissement d'objectifs communs, le partage des compétences, les structures de gouvernances claires, un cadre de suivi commun, se focaliser sur les impacts, estimer les besoins en ressources futures ou encore développer un processus pour la gestion des connaissances (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Les partenariats multilatéraux permettent aux entreprises, gouvernements et autres secteurs de collaborer afin de relever les enjeux complexes de développement durable qui sont difficilement compréhensible et résolus par une seule organisation. Les connaissances et les ressources réunies permettent de meilleurs résultats. Grâce à des activités collaboratives autour de la

recherche et des pratiques, il est possible d'atteindre des objectifs mutuels (MacDonald, Clarke, & Huang, 2018).

2.5.4. Evaluer

Des systèmes de mesures doivent être développés afin de suivre le progrès accompli quant à la réalisation des objectifs. Des procédures et des standards de contrôle et l'évaluation sont nécessaires à cet effet (Lu, Nakicenovic, Visbeck, & Stevance, 2015). Avec des indicateurs quantifiables et clairs, les entreprises peuvent mesurer leurs performances et suivre les progrès accomplis dans la réalisation des SDG (Biermann, Kanie, & Kim, 2017). Pour la récolte de données, l'évaluation et la responsabilisation, l'entreprise doit développer un ensemble d'indicateurs intégrés. Ceux-ci doivent représenter au mieux la relation entre les activités et performances de l'entreprise et l'impact sur le développement durable de celles-ci (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Les impacts ne sont pas toujours directement liés aux activités de l'entreprise ; ils peuvent prendre place le long de la chaîne de valeur, ce qui peut rendre la collecte de données compliquée. Il est possible de récolter les données via des méthodes plus générales telles que les visites de terrain, les questionnaires, les interviews, etc. Il est important de s'assurer de la qualité, la fiabilité et l'intégrité des données grâce à des audits internes et externes (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Les mécanismes d'évaluation de l'entreprise doivent contenir des indicateurs existants ou s'inspirer de ceux-ci pour créer ses propres indicateurs (GRI, UNGC & WBCSD, 2015) comme par exemple les Key Performance Indicators, KPI (Service Public Fédéral Affaires Etrangères, 2016). Les KPI sont des indicateurs formant un outil de gestion utilisé au sein des entreprises afin de mesurer ses performances et également identifier ses points d'attention (Marr, 2012). Il est important que les indicateurs soient temporels et avec des cibles précises (Schramade, 2017).

Les mesures et données permettent de rassembler le secteur public, la société civile et le secteur privé. De plus, ils offrent un cadre pour le suivi du progrès ainsi que la responsabilité. Dernièrement, ils peuvent être utilisés en tant qu'outil de gestion pour les transformations nécessaires en vue de réaliser les SDG (Sachs, Schmidt-Traub, Kroll, Durand-Delacre, & Teksoz, 2016). Le secteur privé est amené à revoir la façon dont il produit les données sur le développement durable car les données devront être plus accessibles, comparables et disponibles, mais également se baser sur des normes reconnues. Par ailleurs, le secteur privé est source de créativité et d'innovation, ce qui permettra de développer des nouvelles

technologies dans le recueil, l'analyse et le partage des données (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Toutes les données recueillies devraient être accessibles par tous et publiées (Lu, Nakicenovic, Visbeck, & Stevance, 2015). Le secteur privé a un rôle à jouer dans la mise à disposition de données temporelles et comparables sur les performances en termes de SDG (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017).

La mesure d'impact se fait avec des méthodologies rigoureuses, souvent difficiles à appliquer aux entreprises car elles nécessitent une expertise importante ainsi que du temps pour les exécuter (Business Call to Action & GRI, 2016). Afin d'assurer la coordination des actions et la comparabilité des données, des outils tels que IRIS ont été développés pour aider les organisations à rapporter leurs impacts en utilisant un langage commun (McCreless, Fonzi, Edens, & Lall, 2014). Cependant, il est important de noter que la mesure d'impact est encore un domaine relativement nouveau, en particulier pour les petites et moyennes entreprises (Business Call to Action & GRI, 2016). Alors que les rapports de développement durable semblent être quelque chose qui se fait plus au sein de grandes multinationales, la mesure d'impact se fait majoritairement au sein de PME.

2.5.5. Communiquer

A travers son cadre de suivi et ses rapports, l'entreprise doit montrer sa volonté à être transparente et responsable en ce qui concerne ses impacts économiques, sociaux et environnementaux. Un rapport efficace sera accessible par tous et disposera de données comparables afin que toutes les parties prenantes et les autres entreprises puissent y accéder. Afin que la transparence et la responsabilité en ce qui concerne le développement durable soit renforcée, les rapports publiés doivent en faire état avec des données normalisées, comparables, accessibles et fiables. En ayant moins de marge de manœuvre et de contrôle concernant ce qu'elle dévoile et comment, l'entreprise gagnera de la confiance de la part des parties prenantes (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Il est important de rapporter les performances positives mais également négatives face à ses priorités. Le rapport doit comprendre la stratégie de l'entreprise pour atteindre ces objectifs et également comment elle fait face aux répercussions négatives sur les SDG, ainsi que les compétences, technologies et solutions utilisées pour réaliser les SDG. Le rapport doit faire lieu des réponses aux SDG et actions entreprises face aux questions particulièrement importantes aux yeux des parties prenantes, en fonction de leurs craintes et leurs attentes (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

La transparence dans la communication sur la responsabilité sociale des entreprises améliore leur relation avec les investisseurs. Certaines parties prenantes, à savoir les consommateurs et clients, les employés et l'environnement, exercent une pression sur l'entreprise afin d'augmenter la transparence dans leurs rapports de développement durable (Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2014). Communiquer des objectifs publiquement permet d'exprimer les ambitions en développement durable de l'entreprises de façon simple et efficace. De plus, cela peut inspirer les employés ou autres partenaires et encourager leur engagement, ce qui permet de dialoguer plus facilement. Communiquer le progrès via des rapports permet également de mieux cibler les attentes des parties prenantes et ainsi mieux y répondre. Ainsi, des systèmes efficaces de rapports permettent de renforcer la confiance et apportent de la valeur ajoutée. Les rapports peuvent servir d'outil pour encourager les changements internes ainsi que la prise de décision via un cadre intégré de gestion du rendement. Il faut cependant faire attention au fait que si l'entreprise ne réalise pas ses objectifs qui sont connus du public, il y a un risque de critique (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Par ailleurs les investisseurs sont demandeurs de rapports concernant le progrès achevé sur les objectifs et le progrès peut être suivi grâce à des indicateurs (Schramade, 2017).

Plusieurs moyens existent pour communiquer la stratégie et les performances en développement durable : rapports formels, sites internet, réseaux sociaux, évènements, labels, publicités, ... Les grandes entreprises et les PME peuvent bénéficier de communications publiques à propos de leur contribution aux SDG. Les rapports sur la durabilité permettent de renforcer la confiance et améliorer la réputation mais c'est également un outil stratégique qui permet d'assister les prises de décisions, encourager les performances, attirer de l'investissement ou encore de faire participer les parties prenantes (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Les objectifs et les résultats peuvent être communiqués en interne et en externe grâce aux SDG (Schramade, 2017). En effet, les SDG fournissent un langage commun utile pour la communication et les rapports. Il aide à identifier les sujets sur lesquels il est judicieux de communiquer. En alignant sa stratégie de communication aux SDG, l'entreprise peut exposer ses réalisations en fonction des attentes du cadre de l'Agenda et également assurer un dialogue commun avec les parties prenantes et autres entreprises au sujet du développement durable (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). De plus, il faut utiliser des normes crédibles en termes de durabilité dans les rapports pour appuyer la progression de l'entreprise dans la réalisation de SDG (WWF, 2017).

Les entreprises peuvent utiliser des standards tels que les GRI dans leur rapport sur leur contribution aux SDG. Les standards proposés par le GRI ou CDP ont l'avantage d'être reconnus au niveau international, UNGP ou CDSB sont d'autres cadres de présentation de rapport. Les entreprises peuvent utiliser des formats de rapport et des communications existants ou développer les siens. GRI a notamment défini dix principes pour les rapports de durabilité : consultation des parties prenantes, contexte de durabilité, matérialité, intégralité, équilibre, comparabilité, précision, périodicité, clarté et fiabilité. Grace à ces standards, l'entreprise peut établir un rapport sur ses impacts et sur sa contribution au développement durable (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

Si les bonnes pratiques étaient présentées aux consommateurs de manière crédible et visible, l'impact positif d'une stratégie durable serait plus important pour les entreprises. Il est donc essentiel que les PME augmentent leur visibilité. Cela renforce la nécessité d'investir dans des actions plus efficaces et à plus petite échelle, conçues pour avoir un impact sur la référence communautaire - au lieu de campagnes de communication à grande échelle (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017).

2.6. Conclusion

Ce qu'on peut retenir :

- Les entreprises ont un rôle important dans la réalisation des SDG
- Lorsque les SDG sont implémentés au sein d'entreprises, l'ONU recommande d'adopter une approche « outside-in » ainsi qu'à changer de « business model »
- Différents organismes existent afin de guider le secteur privé dans l'implémentation des SDG. Ceux-ci développent notamment des outils, mais pour la plupart, ils s'adressent aux grandes entreprises
- On peut relever des étapes clés dans le processus d'implémentation des SDG : comprendre, sélectionner, collaborer, évaluer et communiquer

3. Les PME et les SDG

3.1. Définition des PME

Le terme PME couvre un large éventail de définitions et de mesures, variant d'un pays à l'autre et variant entre les sources rapportant des statistiques sur les PME (Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007). La définition de la PME peut être exprimée selon différents critères et la construction des classes d'entreprises varie d'une région à l'autre. On peut par exemple relever l'indépendance de l'entreprise, qui ne peut pas appartenir à un grand groupe, le nombre de salariés, certaines spécificités organisationnelles (Levratto & Estimé, 2009), le total de l'actif net, les ventes ou le niveau d'investissement. Cependant, la base de définition la plus commune est l'emploi (Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007).

La définition d'une PME sur la base d'un critère spécifique n'est également pas uniforme d'un pays à l'autre. Par exemple, un pays spécifique peut définir une PME comme étant une entreprise avec moins de 500 employés, alors qu'un autre pays peut définir que le seuil est de 250 employés. Il existe des variations dans la définition de la limite supérieure et limite inférieure concernant la taille d'une PME. Malgré cet écart, un grand nombre de sources définissent une PME comme une entreprise avec moins de 250 employés (Ayyagari, Beck, & Demirguc-Kunt, 2007).

Selon la Commission Européenne, les entreprises peuvent être regroupées en quatre familles : les micro-entreprises, les petites entreprises, les moyennes entreprises et les grandes entreprises (Levratto & Estimé, 2009). Les différentes catégories se différencient sur base de trois critères : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires annuel et le total du bilan annuel (Service Public Fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2018). La PME recouvre la micro-entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise au sens européen (Région Wallonne). En règle générale, en Belgique, une entreprise est considérée comme petite si elle emploie moins de 50 salariés et moyenne si elle emploie moins de 250 personnes (NSSO, s.d.). Au niveau européen, la recommandation 2003/361/CE stipule que les PME sont des entreprises dont l'effectif d'emploi compte moins de 250 personnes et dont soit le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros soit le bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros (Commission Européenne, 2003).

3.2. Le rôle des PME dans l'économie

Les plus petites entreprises sont la colonne vertébrale de nombreuses économies (Business Call to Action & GRI, 2016). Les PME contribuent largement à la croissance économique, à l'emploi et à l'innovation technologique (OECD, 2010). Elles font partie intégrante des économies locales et régionales, de la création d'emplois et de l'innovation ce qui les rend essentielles à la prospérité économique. Les petites entreprises constituent la grande majorité des entreprises dans la plupart des pays et emploient un pourcentage important de la main-d'œuvre mondiale (Gasiorowski-Denis, 2016). Les PME sont des moteurs essentiels du bien-être économique et social. Au niveau de la zone de l'OCDE, elles représentent 99% de l'ensemble des entreprises, génèrent environ 60% de l'emploi et représentent entre 50% et 60% de la valeur ajoutée. Elles sont donc essentielles pour assurer une croissance économique durable et inclusive. De plus, elles contribuent à garantir que nos économies et sociétés s'adaptent aux grandes transformations telles que la numérisation, la mondialisation, le vieillissement et les pressions de l'environnement (OECD, 2019).

Au niveau national, les PME forment un tissu économique important de notre pays : en 2017, 99,8% des entreprises assujetties à la TVA en Belgique étaient des PME, avec une croissance d'environ 4% par rapport à 2016 (Service Public Fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie, 2018). Il y avait 1.130.000 PME actives en Belgique en 2018 (UNIZO, Graydon Belgium, UCM, 2018). Les PME belges performant particulièrement bien dans le domaine des compétences et de l'innovation. En Belgique, comme dans le reste de l'UE, les PME fournissent la majorité des emplois et créent la plus grande proportion de la valeur ajoutée. Elles ont généré 62,4% de la valeur ajoutée et 69,3% de l'emploi en Belgique. Les PME ont largement contribué à la croissance de l'économie belge ces dernières années. L'emploi et la valeur ajoutée des PME ont augmenté respectivement de 4,8% et 14,3% en 2013-2017. La valeur ajoutée des PME devrait continuer à croître de 9,1% en 2017-2019. L'emploi dans les PME devrait également augmenter de 3,8% en 2017-2019 (European Commission, 2018).

3.3. Le développement durable au sein des PME

Dans de nombreux pays du monde, le potentiel des petites et moyennes entreprises à avoir un impact sur l'environnement est grand (Wilson, Williams, & Kemp, 2012), rendant l'adoption et le maintien de pratiques durables par ce groupe d'entreprises essentiels. Les PME jouent un rôle important dans l'atteinte d'un développement plus durable (Klewitz & Hansen, 2014). Alors que les PME sont naturellement plus petites et ont moins d'impact sur l'environnement que les grandes entreprises, le fait est que celles-ci dominent le monde des affaires dans de nombreux pays (European Commission, 2016). Les profils des PME diffèrent de ceux des grandes entreprises ; non seulement en termes de ressources, mais également en termes d'aspects structurels, sociaux et fonctionnels qualitatifs (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Les PME agissent généralement dans des circonstances et avec des compétences différentes de celles des grandes entreprises, et ces différences expliquent pourquoi les PME ont un rapport différent avec le développement durable que les grandes entreprises (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017). Les PME ne sont pas des « petites grandes entreprises » (Tilley, 2000, p. 33). Pourtant, ensemble, elles peuvent apporter une contribution significative à la société (Morsing & Perrini, 2009). Comme la grande majorité des entreprises commerciales appartiennent à la catégorie des PME, celles-ci sont d'une importance cruciale pour le développement durable. De plus, ces entreprises sont en mesure de répondre aux préoccupations environnementales et sociales des communautés (Gomez, Isakov, & Semansky, 2015) et d'accélérer les transformations vers la durabilité (Burch, Andrachuk, Carey, & Frantzesk, 2016). Il est communément admis que la taille de l'entreprise a une incidence sur un large éventail de ses résultats opérationnels, et a notamment un impact sur les cadres de développement durable (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Par ailleurs, l'empreinte environnementale des petites entreprises peut être faible, mais leur impact global peut, à certains égards, dépasser celle des grandes entreprises. Notamment, les PME représentent 60 à 70% de la pollution industrielle en Europe (Miller, 2011).

Malgré cela, les recherches sur la responsabilité sociale des entreprises et les concepts connexes ont souvent été axées sur les grandes entreprises, négligeant parfois les spécificités des petites et moyennes entreprises (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017) et leurs structures organisationnelles différentes de celles des grandes entreprises (Baumann-Pauly, Wickert, Spence, & Scherer, 2013).

3.3.1. Les facteurs de succès

Il y a plusieurs facteurs qui sont caractéristiques des PME et qui peuvent influencer positivement l'adoption de démarches durables au sein de ce type d'entreprise.

Les PME sont souvent gérées par les propriétaires, qui sont souvent les fondateurs. Ceux-ci sont directement impliqués et engagés par rapport à un besoin social ou environnemental (Craig Smith, 2013). Les valeurs et les croyances des dirigeants de PME sont un facteur très important qui explique leur engagement vis-à-vis du développement durable. De plus, les **convictions personnelles** peuvent **se diffuser** plus facilement au sein de petites organisations, et ont ainsi un avantage dans la mise en œuvre car elles nécessitent moins d'effort pour intégrer les valeurs au sein de l'ensemble de l'entreprise (Westman, et al., 2019). Les valeurs des gérants ont tendance à avoir plus de poids ; les **stratégies durables** peuvent être **mise en œuvre plus rapidement** dans les PME que dans les grandes entreprises, ce qui peut contribuer à rendre ces entreprises plus efficaces et dynamiques (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017).

Les PME ont tendance à accorder **plus d'attention à la satisfaction de leurs parties prenantes internes** (en particulier des employés), par rapport à l'approche externe des grandes entreprises, qui préfèrent les actions à fort impact et la communication à grande échelle. Cela peut être dû à la taille de l'organisation et à la culture organisationnelle elle-même, ou au (petit) nombre de parties prenantes et à leur proximité (Hörisch, Johnson, & Schaltegger, 2015). La **relation** entre l'entreprise et ses parties prenantes est plus **proche**, plus **spécifique** et plus **personnalisée** dans le contexte des PME (Perrini, 2006). Le facteur humain est perçu beaucoup plus clairement que dans les grandes organisations : les relations informelles prédominent et la communication tend à être fluide (Spence & Lozano, 2000). Par ailleurs, les PME ont une meilleure perspective et des **meilleurs liens** avec leur **communauté** et leur localité. Cette situation pourrait aider les PME à prouver leur **authenticité** et à établir une **réputation** (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Les PME compte beaucoup sur leurs relations avec leur communauté et notamment les consommateurs, et les fournisseurs (Craig Smith, 2013).

Une autre caractéristique intéressante à analyser lors de l'analyse des PME est leur **flexibilité** et leur réactivité accrues, sans doute grâce à leur **main-d'œuvre multifonctionnelle** et **polyvalente** (Johnson, 2015). Il est également important de souligner la **plus grande autonomie de gestion** dont disposent généralement les dirigeants de PME, ce qui a des répercussions sur les actions et la stratégie durable (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017).

Il semble également que les PME pourraient être **moins influencées** par les pressions exercées par les **parties prenantes** et par la **réglementation** que les plus grandes entreprises. En ce sens, les PME peuvent considérer que les défis de la durabilité représentent davantage une **opportunité** et moins une pression externe (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017).

3.3.2. Les obstacles

Alors que leur contribution potentielle au développement durable est importante, certaines barrières pour les PME en tant qu'acteur du développement durable ont été identifiées.

Un premier obstacle pour les PME sont les contraintes budgétaires (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Les PME manquent de **ressources financières** pour assurer le développement durable (Shields & Shelleman, 2015) et implémenter le développement durable à leur gestion (Verboven & Vanherck, 2016). Les ressources insuffisantes sont l'une des barrières internes majeures à implémenter des systèmes de gestion durable au sein des PME (Hillary, 2004). L'accès limité aux ressources peuvent limiter l'impact des stratégies responsables sur les résultats des PME (Halme & Korpela, 2014). Comme les PME ont des ressources financières limitées, elles ont tendance à avoir plus de difficultés que les grandes entreprises à adopter des pratiques responsables et durables qui n'offrent pas de rendement immédiat, nécessitent des changements systémiques ou dépassent des frontières. Les PME ont également tendance à avoir accès à moins de ressources pour les efforts de communication et de reporting (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Les PME ont peu de marge de manœuvre financière car elles sont moins en mesure de constituer d'importantes réserves financières (Lepoutre & Heene, 2006).

Les PME manquent d'**incitants** pour implémenter le développement durable à leur gestion (Verboven & Vanherck, 2016). Une des barrières internes majeures à implémenter des systèmes de gestion durables au sein des PME est le **manque de compréhension des avantages** (Hillary, 2004). En effet, un obstacle que les PME rencontrent lors de la mise en œuvre d'initiatives environnementales, est la perception des **coûts** et **avantages** de la mise en œuvre, ainsi que les liens entre l'amélioration de la performance environnementale et le **résultat** net de l'entreprise (Lewis, Cassells, & Roxas, 2015). De plus, les PME rencontrent des difficultés dans la **mesure** des **résultats** (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013). Les PME ont la perception que la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) est un fardeau et un coût financier (Morsing & Perrini, 2009). Comme l'**utilité commerciale** d'une telle stratégie est perçue comme **limitée** pour les PME, les **coûts de mise en œuvre** de l'implantation d'une stratégie durable

représentent un frein pour les PME. De plus, de nombreuses PME ne mettent pas en œuvre de responsabilité sociétale car elles ne perçoivent **pas de demande** de la part du marché (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011).

La mise en place de pratiques durables par les PME peut être complexe à cause de la difficulté à **encourager** les dirigeants de PME à adopter de **nouvelles initiatives** et à suivre une **formation** formelle (González-Benito & González-Benito, 2005). Des **profils de direction multiformes** peuvent limiter l'impact des stratégies responsables sur les résultats des PME (Halme & Korpela, 2014). En effet, les PME manquent généralement de compétences spécialisées en leadership et en gestion pour mener à bien un programme durable, et les propriétaires et gestionnaires de PME manquent de connaissances car généralement ceux-ci assument la responsabilité de nombreuses autres tâches dans l'entreprise (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Comme les dirigeants de petites entreprises sont souvent chargés de tâches très diverses, allant des tâches opérationnelles aux tâches stratégiques, ils peuvent manquer de savoir-faire fonctionnel et d'expertise (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Les PME manquent donc d'expertise technique pour assurer le développement durable (Shields & Shelleman, 2015). Ce **manque de formation** spécifique à la responsabilité sociétale peut limiter l'impact des stratégies responsables sur les résultats des PME (Halme & Korpela, 2014).

De plus, de nombreux dirigeants de petites entreprises n'ont tout simplement pas le **temps** de rassembler la quantité d'informations et le savoir-faire nécessaires pour mettre en œuvre efficacement certaines tendances sociétales et commerciales (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Il y a des préoccupations liées aux **ressources humaines** : les capacités sont **insuffisantes** et les compétences des employés sont limitées (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Ainsi, les PME manquent typiquement de personnel et de temps pour assurer le développement durable (Shields & Shelleman, 2015), et les contraintes de temps et le manque de capacités humaines est un obstacle pour les PME. Ce manque de ressources managériales empêche les PME d'adhérer au programme de RSE : les PME se concentrent sur la réalisation de leurs tâches et n'ont pas de temps discrétionnaire qui leur permet de planifier et de consacrer du temps à des aspects qui n'apportent pas de résultat immédiatement (Lepoutre & Heene, 2006).

La mise en place de pratiques durables par les PME peut être complexe à cause de problèmes au niveau des entreprises tels que la **structure** et la **gestion** des entreprises (González-Benito & González-Benito, 2005). Les PME manquent de structures organisationnelles **formelles** pour

assurer le développement durable. En tant qu'entités relativement petites, elles ont tendance à être davantage guidées par la vision des fondateurs et des propriétaires que par des structures formalisées, et à se doter de structures d'organisation plus plates (Shields & Shelleman, 2015). Dans les PME, la RSE est généralement mise en œuvre avec une **compréhension interne**; c'est principalement **informel** et cela prend souvent la forme d'une implication de la communauté. La plupart des PME n'expriment généralement pas leurs pratiques de RSE avec des outils formels, des systèmes de gestion, des certifications et des rapports. Les certifications et les rapports peuvent être coûteux et trop complexes pour les PME (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). De plus, une petite entreprise peut avoir du mal à contester ou à s'opposer aux normes acceptées dans l'industrie. Les petites entreprises dépendent généralement des gouvernements pour définir les règles du jeu et les uniformiser (Lepoutre & Heene, 2006).

On peut noter un manque général de familiarité avec les outils et standards liés à la responsabilité sociétale (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Les PME manquent d'outils pour implémenter des stratégies de responsabilité sociétale car ceux-ci sont conçus pour les multinationales (von Weltzien Høivik & Shankar, 2011). Par ailleurs, les PME sont moins susceptibles d'utiliser des outils de gestion de développement durable à cause de, notamment la visibilité de l'organisation, la disponibilité des ressources excédentaires et la taille des opérations (Hörisch, Johnson, & Schaltegger, 2015). En effet, les **grandes entreprises** disposent de plus de **ressources** excédentaires que les PME, qui leur permettent d'implémenter **une gestion de développement durable** afin de faire face aux problèmes de développement durable. Deuxièmement, les grandes entreprises font face à **plus de pression du public** que les PME (Brammer & Pavelin, 2006). Par ailleurs, des outils de gestion de développement durable ont été développés pour les grandes et les petites entreprises. Cependant, une grande partie de la littérature proposant de tels outils se concentre sur, et ne s'applique parfois que dans, les grandes entreprises ou ne spécifie pas la taille de l'entreprise. Le **manque d'outils adaptés** représente un obstacle supplémentaire (Hörisch, Johnson, & Schaltegger, 2015).

3.3.3. Les incitants

Il y a plusieurs incitants qui sont perçus par les PME concernant l'adoption de démarches durables.

Pour de nombreuses PME, inclure la responsabilité sociétale à son activité peut être un levier pour des **opportunités de marché**, une **efficacité** accrue, la **réduction des coûts** et

l'**innovation** (Reyes-Rodríguez, Ulhøi, & Madsen, 2016). En effet, sur le long terme, les coûts peuvent être réduits (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013). Avec une stratégie durable, les PME peuvent accroître leurs **performances financières**, notamment grâce à l'image positive qu'elles véhiculent avec leurs pratiques responsables (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). Contribuer au développement durable est une opportunité d'être plus rentable et d'être à la pointe des technologies et des innovations. Ceci permet de développer de nouvelles solutions offrant des opportunités de croissance dans de nouveaux marchés et ainsi connaître de meilleures performances compétitives (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017). Le développement durable au sein des PME peut encourager les innovations et augmenter les probabilités d'opportunités de croissance (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013).

Les entreprises plus engagées en faveur du développement durable sont plus susceptibles de **survivre sur le long terme** (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017). En effet, les entreprises ont un intérêt à se développer durablement car leurs activités sont **interreliés** sur le long terme à la **société** dans laquelle elles opèrent, et si la société connaît des problèmes environnementaux ou sociaux, cela mettra en péril la survie de l'entreprise. En étant durable, les entreprises réduisent les risques sociaux ou environnementaux liés aux sociétés et au contexte où et dans lequel elles interviennent (Mhlanga, Gneiting, & Agarwal, 2017).

Une partie importante des activités de toute entreprise consiste à respecter les **réglementations** et lois environnementales ; et les réglementations (ou leur anticipation) exercent effectivement une pression sur les pratiques en matière de développement durable (González-Benito & González-Benito, 2008). Les PME qui considèrent les enjeux en matière de développement durable être ses opportunités commerciales pourraient être en avance sur les réglementations et tirer parti de cette position (Jansson, Nilsson, Modig, & Vall, 2017).

La réputation des entreprises et l'image de marque, par exemple, sont des facteurs fondamentaux pour la réussite des grandes entreprises et également des petites entreprises (Janney & Gove, 2011). La responsabilité sociétale au sein d'une PME peut améliorer son image et sa réputation et améliorer son positionnement sur le marché. Cela peut également accroître les rendements et la gestion du risque (Jenkins, 2006). L'image de marque et la position améliorées facilitent la différenciation et augmentent la visibilité de l'entreprise (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013). Les PME qui sont responsables socialement voient leur **réputation** et leur image de marque et la valeur financière impactées. Notons tout de même que les PME,

moins médiatisées et moins exposées, ont moins de pression réputationnelle que les grandes entreprises (Craig Smith, 2013).

Les parties prenantes et la société encouragent les entreprises à adopter des modèles de gestion qui sont durables et responsables socialement (Mathis, 2007). En prenant leurs responsabilités et en tenant compte des leurs perspectives et attentes, les entreprises ont plus de chance de bien mener leurs activités (Freeman, 1994). L'adoption d'activités durables au sein d'une PME peut contribuer à **attirer une main-d'œuvre qualifiée** et à **accroître la satisfaction des employés et à les fidéliser** (López-Pérez, Melero, & Sese, 2017). La responsabilité sociétale au sein d'un PME peut augmenter l'attractivité de l'entreprise aux yeux de potentielles recrues. De plus, la motivation des employés peut être renforcée (Jenkins, 2006). La RSE dans les PME signifie la possibilité de rechercher la santé et la sécurité des employés, d'améliorer le climat de travail et la productivité, et de constituer une source de différenciation et de visibilité sur des marchés de plus en plus complexes et dynamiques (Murillo & Lozano, 2006). L'implication dans la responsabilité sociale des entreprises peut également améliorer la réputation et stimuler la confiance et la fidélité, avec des rendements pertinents en termes de stabilité de la main-d'œuvre et de meilleures relations avec les institutions financières, les fournisseurs et les partenaires (Vyakarnam, Bailey, Myers, & Burnett, 1997).

La **motivation principale** pour les PME est souvent interne **plutôt** que venant de la pression externe. Ce sont les valeurs des gérants qui sont les incitants premiers. De nombreuses PME sont incitées à intégrer la RSE en raison des convictions personnelles et des valeurs des fondateurs, qui sont souvent aussi le propriétaire-dirigeant (Jenkins, 2006). Pour les PME, les principales forces motrices à adopter une stratégie durable sont la **motivation interne** et les **valeurs**. La satisfaction et l'épanouissement sont perçus comme des avantages de la responsabilité sociétale, mais il y a également des opportunités économiques et commerciales qui sont perçues (Vázquez-Carrasco & López-Pérez, 2013).

À côté de ces incitants relatifs au développement durable en général au sein des PME, on peut également relever des incitants à l'intégration des SDG en particulier dans la stratégie d'entreprise.

Les entreprises qui intègrent les SDG peuvent tirer parti d'un ensemble d'avantages.

Notons en particulier qu'ils permettent de :

- Renforcer les **relations avec les parties prenantes** : les SDG reflètent les attentes des parties prenantes et les entreprises qui alignent leurs priorités avec les SDG peuvent renforcer l'engagement des clients, employés et autres parties prenantes
- Identifier les **opportunités commerciales** futures : les SDG réorientent les flux d'investissements mondiaux publics et privés vers les défis qu'ils représentent
- Suivre l'évolution des **politiques** : les SDG reflètent l'orientation politique future aux niveaux international et local. Les entreprises qui alignent leurs priorités avec les SDG réduisent les risques légaux et de réputation
- Utiliser un **langage commun** autour d'**objectifs communs** : les SDG définissent un cadre d'actions commun et un langage qui aidera les entreprises à communiquer avec les parties prenantes sur leur impact et leur performance, et facilitera les partenariats

(GRI, UNGC & WBCSD, 2015, p. 4)

3.4. Initiatives pour les PME

Pour réaliser le plein potentiel des PME pour les SDG, il faut des programmes bien conçus et bien ciblés, qui s'attaquent aux défaillances du marché et des institutions dans des domaines tels que l'accès au financement, l'internationalisation, les services de développement commercial, la formation interne de la main-d'œuvre, etc. Il faut une approche dite pangouvernementale, avec des priorités communes, qui met en place des réformes réglementaires afin de mettre sur un pied d'égalité les règles du jeu et favoriser la croissance, qui est essentielle pour libérer le potentiel de croissance de la productivité des PME (Kamal-Chaoui, 2017).

United Nations Development Programme

Les Nations Unies ont mis sur pied un programme prévu pour les PME en collaboration avec la Danish Industry Foundation. Le « SDG Accelerator » est un programme de l'United Nations Development Programme (UNDP) qui a pour but d'accélérer les solutions liées aux SDG pour les PME. Le programme est actuellement testé au Danemark, et a vocation à être déployé au niveau global. Il permet aux entreprises de recevoir des conseils ainsi qu'une méthode complète pour le développement de nouveaux produits, services ou modèles d'entreprise répondant aux défis inhérents des SDG. En outre, les entreprises sont guidées pour la communication ainsi que

l'engagement de leurs employés dans leur travail avec les SDG par le biais de campagnes et d'activités internes. Le programme SDG Accelerator a trois objectifs généraux de changement. Premièrement, promouvoir l'innovation durable dans les PME et développer au moins une « solution SDG », il peut s'agir d'un produit, d'un service ou d'un modèle d'entreprise. Ensuite, utiliser l'innovation durable comme base pour créer une compréhension plus large de la manière dont les entreprises peuvent travailler avec le développement durable d'un point de vue social et environnemental, à la fois localement et globalement. Enfin, créer un modèle qui puisse inciter des entreprises extérieures au programme à se lancer dans l'intégration des SDG dans leurs activités (UNDP Nordic Representation Office, s.d.).

3.5. Conclusion

Ce qu'on peut retenir :

- Les PME forment la colonne vertébrale de l'économie ; elles génèrent de la plus-value et de l'emploi et ont un rôle important pour le bien-être économique et social
- Les PME jouent un rôle important dans l'atteinte d'un développement plus durable
- On peut relever plusieurs facteurs de succès concernant le développement durable au sein des PME : la diffusion des valeurs des dirigeants, la proximité avec les parties prenantes, la flexibilité, l'autonomie et la perception du développement durable comme une opportunité
- On peut relever certaines barrières au développement durable au sein des PME : les ressources financières insuffisantes, le manque d'avantages perçus, le manque de formation, le manque de temps, le manque de ressources humaines, la structure organisationnelle informelle et le manque d'outils adaptés
- On peut relever plusieurs incitants concernant le développement durable au sein des PME : les opportunités financières et opérationnelles, la survie sur le long-terme, le respect des réglementations, la réputation, l'attraction et le maintien de main d'œuvre qualifiée. Il y a également certains incitants à l'implémentation des SDG en particulier au sein des entreprises : reflet des attentes, futures politiques, langage commun
- Pour accompagner les PME dans l'intégration des SDG, des programmes adaptés commencent à faire leur apparition

EXPLORATION QUALITATIVE

1. Problématique et questions de recherche

Au cours de la revue de la littérature, nous avons pu nous apercevoir que les SDG offrent un cadre global afin de relever les enjeux mondiaux actuels. Ce cadre s'adresse en premier aux gouvernements, mais l'ONU demande également au secteur privé de participer à leur réalisation en les implémentant au sein des entreprises. Des initiatives et des outils existent pour guider cette implémentation ; mais ceux-ci s'adressent néanmoins majoritairement aux grandes entreprises et multinationales. Au vu du statut particulier des PME, et de son importance dans l'économie et l'atteinte d'un développement durable, nous pensons qu'il est intéressant de se familiariser avec les particularités de ces entreprises en ce qui concerne les SDG, et plus précisément leur interprétation de ceux-ci, les incitants et les obstacles perçus par rapport à leur implémentation, ainsi que leur mise en place au sein de ces entreprises, notamment au travers du type de décision et d'actions pris en lien avec les SDG.

Questions de recherche :

- Comment les SDG sont-ils interprétés au sein des PME ?
- Quels sont les incitants à l'implémentation des SDG pour les PME ?
- Quelles sont les barrières à l'implémentation des SDG pour les PME ?
- Comment les PME mettent-elles en place les SDG ?

Cette recherche est d'autant plus intéressante que nous savons que de plus en plus d'organisations encouragent les SDG et les intègrent aussi à leurs activités et rapports, mais que la façon dont les entreprises belges adoptent et implémentent les SDG n'est pas claire (Moratis, Swaen, Van Liedekerke, & Candido, 2018).

2. Méthodologie

2.1. Echantillon d'entreprises

La première étape de notre analyse exploratoire a été de choisir le terrain et de constituer l'échantillon. Afin d'obtenir un échantillon homogène aux réponses comparables, la sélection est limitée aux entreprises **basées en Belgique** (toutes les entreprises sont belges à l'exception d'une, qui est la filiale belge d'une entreprise française). Ainsi, les entreprises de l'échantillon opèrent dans les mêmes conditions car elles sont soumises aux mêmes législations et encadrement. Concernant la **taille des entreprises**, notre échantillon sera formé exclusivement d'entreprises considérées comme des Petites et Moyennes Entreprises. Par souci de facilité et de clarté, nous nous basons sur le critère du nombre d'employés afin de sélectionner les entreprises à analyser : nous nous limitons aux entreprises avec **moins de 250 travailleurs**. Afin d'assurer une diversité, les entreprises viennent de **différents secteurs** (consultance, immobilier, logistique, ...). Les entreprises de notre échantillon ont également des **formes juridiques différentes** : SA, SPRL, ASBL ou encore Coopérative. Nous avons sélectionné des entreprises qui sont déjà **matures** et d'autres qui sont plus **jeunes** (« start-ups »).

Afin de constituer notre échantillon, nous avons, dans un premier temps, cherché des entreprises avec moins de 250 employés qui implémentaient les SDG. Nous avons utilisé plusieurs moyens pour identifier ces entreprises, mais la tâche s'est avérée difficile. D'une part, nous avons cherché des pistes au travers de publications sur les réseaux sociaux, et nous avons contacté The Shift ainsi que le jury du « Best Belgian Sustainability Report » de l'Institut des Réviseurs d'Entreprises. Nous avons également contacté des organisations fédérales et régionales : l'UWE, l'IFDD, BECI, hub.brussels. Mais le ressenti général fût que peu de PME travaillent avec les SDG. Certaines des organismes que nous avons contactés notaient qu'ils travaillaient avec énormément d'entrepreneurs qui intègrent très concrètement le développement durable dans le core business, mais que très peu se réfèrent aux SDG, qui forment un outil très méta, et plus utilisé par des grandes entreprises qui font du reporting. D'autre part, nous avons consulté les listes de membres The Shift ainsi que la liste des participants au « SDG Forum » de septembre 2018, et avons contacté chaque entreprise qui y figurait et qui avait moins de 250 employés. Au total nous avons contacté 38 entreprises. Pour un certain nombre d'entre elles, nous n'avons pas eu de réponse ou nous n'avons pas pu réaliser d'entretien à cause d'un manque de disponibilité. Notre échantillon est constitué de 9 PME qui intègrent les SDG. En plus de

celles-ci, nous avons également enrichi notre échantillon de 3 PME qui n'implémentent pas les SDG, afin de pouvoir relever leurs opinions en ce qui concerne notamment les freins vis-à-vis des SDG.

Le *tableau 1* reprend les 12 entreprises avec lesquelles nous avons eu un entretien. Le tableau reprend les caractéristiques principales de celles-ci : forme juridique, secteur d'activité, nombre d'employés (nombre indiqué par l'interviewé), année de création, ainsi que lieu du siège social.

Entreprise	Forme juridique	Secteur d'activité	N° employés	Année	Siège social
PeterLily	SPRL	Consultance en RH	7	2015	1050 Bruxelles
Shayp	SA	Appareils de mesure	5	2017	1040 Bruxelles
Anonyme1	SA	Communication	100	2008	1180 Bruxelles
Befimmo	SA	Immobilier	90	1995	1160 Bruxelles
Fyteko	SA	R&D biotechnologies	8	2014	1070 Bruxelles
L'Ouvroir	ASBL	Travail adapté (artisanat)	10	1927	1000 Bruxelles
iPropeller	SA	Consultance stratégique	10	2007	1000 Bruxelles
SUMY	SPRL	Logistique	30	2013	1120 Bruxelles
Simone a soif !	SPRL	Boissons	5	2016	1030 Bruxelles
Alterfin	SCRL	Investissements	31	1994	1210 Bruxelles
LITA.co (BE)	SA	Investissements	4	2017	1000 Bruxelles
Anonyme2	SPRL	Recyclage	40	1996	1190 Bruxelles

Tableau 1. Entreprises interviewées

2.2. Méthode de collecte de données

Après avoir constitué notre échantillon, la deuxième étape consistait à récolter les données afin de répondre à nos questions de recherche. Pour ce faire, nous avons choisi d'adopter une approche qualitative, et nous avons eu recours à différentes sources d'information.

L'analyse qualitative permet de fournir des informations riches et profondes au travers d'éléments de réponse descriptifs, et permet ainsi d'aborder le sujet de façon complète et compréhensible en s'intéressant de façon explorative à des domaines encore peu connus. Il est possible de récolter les données qualitatives avec différentes méthodes : les entretiens individuels, les entretiens collectifs tels que les groupes de discussion ou encore l'observation,

participative ou non (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008). Les entretiens comme méthode de collecte de données lors de la recherche qualitative permet d'explorer les opinions, les expériences, les convictions et les motivations des participants par rapport à des sujets précisés. Ils permettent de comprendre certains phénomènes plus en profondeur et sont pour cette raison plus adéquat lorsque peu de données relatives au sujet existent ou lorsqu'une vision détaillée des répondants est souhaitée. Dans les entretiens qualitatifs, les questions doivent être ouvertes, neutres et compréhensibles (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). La récolte de données par le biais d'entretiens individuels permet d'explorer les expériences intérieures et les compréhensions des participants, et d'ainsi mieux comprendre leurs points de vue et positions. Il existe trois types d'interview : directifs, semi-directif ou non-directifs (Corbin & Strauss, 2015). Nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs, car ceux-ci permettent d'assurer la cohérence concernant les sujets abordés dans chaque entretien (Corbin & Strauss, 2015). Ils sont adaptés pour connaître les positions, compréhensions par rapport à un sujet, et permettent de comparer les différents avis (Gavard-Perret, Gotteland, Haon, & Jolibert, 2008). En effet, les entretiens semi-directifs sont composés de questions clés qui aident à définir les sujets à explorer et procurent donc un contrôle sur les thèmes que l'on souhaite aborder, tout en laissant de la liberté au chercheur ou à l'intervenant de s'en éloigner afin d'expliquer une idée plus en détails, laissant aussi de la place pour la discussion (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Ils permettent d'aborder des sujets délimités au préalable en fonction des éléments trouvés dans la partie théorique et ainsi avoir une structure et ligne conductrice afin de ne pas trop s'éloigner du sujet, mais ne restreignent pas l'intervenant et laissent tout de même de la flexibilité et la possibilité d'aborder certains sujets plus en profondeur (Corbin & Strauss, 2015). Cette discussion plus libre avec les intervenants peut faire apparaître des thèmes non considérés auparavant et intéressants pour notre problématique (Roussel & Wacheux, 2005).

Avant de débiter l'entretien, les répondants ont donné leur accord pour l'enregistrement vocal de l'entretien. Le sujet du mémoire et les questions de recherche leur ont été exposés, et les répondants ont également précisé si les noms de l'entreprise et leurs noms pouvaient apparaître dans le mémoire ou s'ils préféraient rester anonymes.

Afin de recueillir des éléments de réponse à nos questions de recherche, nous avons formulé un guide d'entretien dont une copie se trouve à l'annexe 3. Celui-ci nous a permis de recueillir des informations complètes en lien avec notre problématique lors des témoignages car il a permis de centrer l'entretien autour des sujets que l'on souhaitait aborder, et qui ont été déterminés sur

base de la revue de littérature et ont été transposés. L'ordre et la manière dont les sujets sont abordés n'est pas structurée : il s'agit d'une liste de sujets qu'on peut évoquer et qui forme le guide d'entretien. Le guide aborde les mêmes sujets principaux durant chaque entretien, mais laisse de la liberté à l'intervenant de discuter de points en particulier. Il a été conçu suivant les consignes de Paillé et Mucchielli (2016) : nous avons débuté par des questions générales afin d'en savoir plus sur l'entreprise et sur le rôle de l'intervenant au sein de celle-ci ; questions auxquelles les participants savent répondre facilement ce qui permet de les mettre à l'aise (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). Nous avons ensuite abordé les différents sujets souhaités au travers de questions ouvertes. Nos questions ont été utilisées comme guide, mais s'éloigner des lignes directrices ne pose pas de problème. Nous souhaitions laisser une certaine souplesse aux intervenants et de la place à la discussion. À travers nos questions, nous avons demandé aux intervenants de décrire leurs expériences avec les SDG.

Le guide d'entretien est composé de 5 parties principales :

1. Questions concernant l'entreprise et sa position
2. Interprétation
3. Incitants
4. Barrières
5. Mise en pratique

Durant l'interview, nous avons mis à disposition des intervenants un stimulus, à savoir un document reprenant les 17 SDG.

Après avoir abordé ces différents sujets, nous demandions aux répondant s'ils voulaient ajouter quelque chose, s'il y avait autre chose qu'ils pensaient pertinent à rajouter par rapport au sujet. Nous les avons ensuite remerciés pour le temps consacré.

La plupart des entretiens ont été menés en face-à-face au siège de la société. Lorsque c'était impossible, l'entretien s'est fait par voie téléphonique. Tous les entretiens ont été enregistrés et retranscrits, ; les retranscriptions se trouvent à l'annexe 5. En effet, afin d'éviter la déformation, les entretiens doivent être enregistré vocalement et transcrit mot pour mot (Gill, Stewart, Treasure, & Chadwick, 2008). En allant à la rencontre des acteurs impliqués dans la stratégie durable au sein d'entreprises de secteurs différents, nous avons pu récolter des témoignages afin de mieux comprendre l'interprétation des SDG de la part des PME, les leviers et les freins rencontrés à intégrer ces Objectifs en particulier, et également observer comment elles intègrent

les SDG. L'entretien a eu lieu avec les gérants ou les personnes en charge du développement durable au sein de l'entreprise, et qui avaient connaissance des SDG et des actions menées par l'entreprise à leur égard. Le *tableau 2* indique, pour chaque entreprise, la personne interviewée, son rôle au sein de l'entreprise, ainsi que la date et la durée de l'interview et le nombre de pages de retranscriptions.

Entreprise	Personne interviewée	Rôle	Date interview	Durée interview	Nb pages
PeterLily	Marjolaine Gailly	Founder & Managing Partner	03/07/2019	45:41	6
Shayp	Alexandre McCormack	Co-founder & CEO	04/07/2019	32 :23	4
Anonyme1	V.L.	CSR Coordinator	09/07/2019	45 :40	6
Befimmo	Delia Agneessens	CSR Officer	10/07/2019	46 :30	6
Fytekko	Bénédicte O'Sullivan	COO	12/07/2019	47 :20	6
L'Ouvroir	Damien Logghe	Directeur	16/07/2019	1 :02 :09	6
iPropeller	Antoine Roba	Consultant	17/07/2019	49 :41	6
SUMY	Hinde Boulbayem	Founder & CEO & Mobility Manager	22/07/2019	1 :22 :45	9
Simon a soif !	Antoine de Menten	Co-founder, Communication & Marketing	23/07/2019	13 :03	2
Alterfin	Pierre Rialland	Environmental & Social Performance Officer	24/07/2019	27 :35	3
LITA.co	Léo Garnier	Directeur	25/07/2019	25 :01	4
Anonyme2	L.G.	Environmental Coordinator	29/07/2019	44 :52	5

Tableau 2. Intervenants

Les entretiens individuels ont permis de récolter des points de vue et des opinions non publiquement disponibles sur les SDG de la part des entreprises de notre échantillon. À côté de ces opinions, nous avons, d'une part, consulté les sources internet et/ou les documents internes

à disposition pour chaque entreprise, afin de voir si et comment les SDG y étaient mentionnés. Ceci a permis d'illustrer et compléter les informations récoltées lors des entretiens. On peut retrouver les informations pertinentes qui en sont ressorties dans les analyses de cas. Pour certains entretiens, nous nous sommes rendu compte durant l'analyse que nous manquions de certaines précisions et avons demandé des compléments d'informations (par email ou par appel). On peut retrouver ces éléments additionnels en annexe dans les analyses par cas (annexe 5), et avec les retranscriptions des entreprises en question (annexe 5).

2.3. Méthode d'analyse de données

La première étape a été de retranscrire les enregistrements vocaux des entretiens afin de s'assurer du respect des mots et idées du répondant et ensuite de bien les interpréter. Cela permet également de récupérer les extraits pertinents et les citer.

Afin de répondre à nos questions de recherche, les données récoltées ont été analysées par cas. Ainsi pour chaque entreprise, nous avons relevé les éléments importants ressortant de l'entretien, que nous avons regroupé par thèmes. La méthode de Paillé et Mucchielli (2016), adaptée pour les premières expériences de recherche, est une des techniques d'analyse qualitative qui s'applique aux entretiens. Les phrases sont identifiées par rapport à un thème spécifique permettant de fragmenter les informations en thèmes et sous-thèmes pour ensuite les regrouper en thématiques plus générales. Les propos sont identifiés, regroupés et synthétisés par thème avec un travail systématique. Nous avons dans un premier temps analysé les données par entreprise, et les avons regroupées par question de recherche. Nous avons confronté les informations récoltées durant les entretiens avec les informations disponibles en lignes et sur certains documents utilisés en interne par l'entreprise. Cette analyse par cas se trouve à l'annexe 5. Après avoir analysé les données récoltées par entreprise, nous avons analysé et confronté les données récoltées entre les différentes entreprises. Au fur et à mesure des analyses par cas, et grâce à la délimitation de thèmes, les questions de recherches ont progressivement reçu une réponse. Les thèmes identifiés et communs aux entreprises ont permis de répondre petit à petit aux questions en ayant une vue globale de la problématique et de sa perception de la part des intervenants (Paillé & Mucchielli, 2016).

3. Analyse

Les **analyses par cas** se trouvent à l'annexe 5, celles-ci reprennent les données récoltées pour chaque entreprise de l'échantillon en fonction des questions de recherche. En mettant celles-ci en perspective lors de notre analyse transversale, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à chacune de nos questions de recherche. Notons que sur les 12 PME de notre échantillon, 9 intègrent les SDG au sein de l'entreprise (Befimmo, anonyme1, iPropeller, PeterLily, Alterfin, LITA.co, Shayp, Fytekko et SUMY) et 3 ne les intègrent pas (L'Ouvroir, Simone a soif ! et anonyme2).

3.1. Comment les SDG sont-ils interprétés au sein des PME ?

Notre première question de recherche consistait à explorer quelle était l'interprétation principale des SDG de la part de nos entreprises.

Un premier aspect qui est ressorti est qu'il s'agit de **lignes directrices**. « *Ce sont des guidelines* » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.), « *ce sont des directions générales* » (Antoine de Menten pour Simone a soif ! annexe 5.K.). Ce point de vue était généralement accompagné de l'avis qu'il s'agit d'une vision : « *ce n'est pas un but, c'est plutôt une vision* » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.) ou « *c'est une manière qu'a l'ONU (...) de proposer une vision de développement durable à tous leurs membres.* » (Damien Logghe pour L'Ouvroir, annexe 5.J.). Anonyme1 estime que ce sont des grands principes et Alterfin une base de réflexion.

On observe que plusieurs entreprises ont avancé qu'il s'agit d'un Agenda proposé par les **Nations Unies** qui propose un **langage commun** et **universel**, et surtout qui permet à tous d'agir dans la **même direction**.

« *On est persuadé que l'impact sera encore plus grand si on est plusieurs à aller dans ces directions-là, ici on sait qu'ils sont très forts alors au niveau international, de lobbies, ils vont pouvoir influencer des gens que nous on ne peut pas influencer pour aller dans cette bonne direction.* » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

« *Le fait que ce soit les Nations Unies, quand quelque chose est mis sur pied par une grande instance mondiale, autant s'aligner, car si toutes les forces s'alignent dans cette direction-*

là, c'est là que leur politique va prendre du sens. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Certaines entreprises de l'échantillon estiment qu'ils sont trop méta et non contraignants. Anonyme2 connaît les SDG mais ne les implémente pas, l'entreprise estime qu'il s'agit de **lignes directrices**, mais que celles-ci s'adressent aux **États** et **grandes organisations**, mais ne sont pas adaptés en l'état au cas des PME. Ils pourraient aussi être vus comme des **points d'attention** de la gestion quotidienne d'une petite entreprise,

« En ce qui me concerne, les SGD sont des objectifs très high-level à atteindre au niveau (supra-)national. Cela devrait être une feuille de route pour les états et grandes organisations afin de modifier les comportements, adapter la législation (...). Pour les PME, je les interprète plutôt comme des points d'attention, un « pense-bête » d'aspects qui doivent(devraient) être pris en compte dans la gestion au quotidien et en fonction des activités d'une petite société. » (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

De nombreux intervenants estiment que certains SDG correspondent directement à certaines de leurs activités et que les **connexions** avec certains SDG se font de manière **évidente**, notamment pour anonyme1, et pour certains, ils représentent même leurs valeurs **fondamentales**, leur raison d'exister. En effet, par rapport au « core business » ou à la vision des entreprises, certains SDG sont évidents et peuvent être directement reliés. C'est le cas d'après Shayp, Fytekko, SUMY, iPropeller et PeterLily. Nous pouvons observer que ces entreprises existent depuis quelques années seulement et qu'elles ont été créées afin de résoudre des problèmes de société.

« Ça fait sens directement (...) ça représente exactement ce qu'on veut atteindre et on veut participer, on veut communiquer autour de ça (...) Decent work and economic growth, pour moi c'est très important, c'est un des piliers fondateurs de l'entreprise. Industry, Innovation and Infrastructure, c'est aussi partie intégrante, on se retrouvait. Climate action, c'est un peu les fondamentaux de notre entreprise. » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.).

« On devait faire le business plan, on s'est un peu renseigné et on a vu les SDG. On s'est rendu compte qu'on rentrait directement dedans. (...) Si je reprends les SDG, le 13 c'est la lutte contre le changement climatique ; ça c'est notre travail de tous les jours avec le produit qu'on a développé, car on aide l'agriculture à s'adapter au réchauffement climatique. C'est notre core business. » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Comme les problématiques et les valeurs abordées par les SDG étaient souvent déjà intégrées au sein de beaucoup d'entreprises de notre échantillon, les SDG leur ont aussi permis de **légitimer** ce qui était déjà en place, et **être rassuré** de voir que leur vision ou certaines de leurs activités correspondaient directement à un Agenda comme est celui des SDG.

« Toutes ces petites activités-là étaient déjà dans les fondamentaux de l'entreprise, c'était déjà les piliers, et quand j'ai découvert les SDG je me suis dit que c'était magnifique, car ça illustre enfin de façon officielle ce qu'on pense tout bas. (...) Pour nous ça a été plutôt comme une façon d'être rassurés. » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

« C'est intéressant d'aller chercher ce qu'on fait déjà et de les relier aux SDG. C'est une forme de légitimation de ce qu'on fait déjà, mais aussi de reconnaissance, de gratification et de motivation. » (V.L. pour entreprise anonyme1, annexe 5.B.)

Les SDG permettent de **formaliser une vision** et d'**illustrer** ce qu'on pense. Les SDG, *« ça aide les entrepreneurs à formaliser leur impact social car il s'agit souvent d'une vision très personnelle »* (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.). Léo Garnier ajoute que les SDG permettent aux entreprises de se positionner, et à mieux comprendre le type d'impact qu'elles ont. Selon Marjolaine Gailly (PeterLily, annexe 5.D.), cela permet eux entrepreneurs et entreprises, pour chacun des 17 objectifs et thématiques, de voir où ils en sont, ce qu'ils ont déjà fait .

« C'est un alignement de vision. On ne peut pas vraiment quantifier sa vision, et les SDG permettent de se dire qu'on répond à certains critères et formaliser quels aspects notre vision implique. (...) Les SDG permettent de se dire "tiens on répond à tel critère", que notre vision qui implique ces aspects. » (Alexandre McCormack pour Shayp, annexe 5.G.)

Befimmo, PeterLily, anonyme1 et Shayp mentionnent que les SDG sont **simples**, faciles à comprendre, **accessibles** mais en étant tout de même complets. Pour certaines des entreprises de services de notre échantillon, notamment iPropeller, LITA.co et Alterfin, le fait que les SDG soient simples peut aussi être vu comme une barrière à cause des effets pervers que ça peut engendrer, notamment qu'il est « simple de se rattacher à un SDG même si on n'est pas une entreprise durable »

« La manière dont c'est catégorisé rend la lecture assez simple. » (Alexandre McCormack pour Shayp, annexe 5.G.)

« Ils englobent la totalité des thématiques qui sont importantes dans l'ère actuelle. » (Delia Agneessens pour Befimmo, annexe 5.A.).

Pour certains intervenants, les SDG commencent à être **connus**. Befimmo, iPropeller, Shayp et Fytekko estiment que certaines de leurs parties prenantes ont connaissance des SDG, elles en entendent parler de plus en plus.

« Gouvernements, académiques, et même investisseurs, connaissent de plus en plus, et apportent de plus en plus d'importance au fait qu'une société, oui ou non, adhère (...) à des initiatives telles que les SDG. On a très régulièrement d'autres sociétés, des investisseurs, des académiques qui nous parlent d'initiatives comme les SDG, pas uniquement les SDG, mais c'est déjà arrivé. On sent que ça commence à prendre de l'ampleur et que ça commence à être connu. On n'y est pas encore, mais de temps en temps, on est surpris. » (Delia Agneessens pour Befimmo, annexe 5.A.).

Même si les SDG commencent à être connus, certains intervenants nuancent en précisant qu'ils sont surtout **répandus au sein d'entreprises qui ont une vision durable**, pour lesquelles le développement durable est leur domaine. Pour Alterfin, LITA.co et Fytekko ils sont surtout **connu dans le secteur** et au sein des entreprises qui ont une vision durable depuis leur création.

« Ce sont des choses que tu connais quand tu es dans le développement. C'est quelque chose que tout le monde connaît dans le secteur. » (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E.)

« Les SDG sont présent de façon informelle, quand on baigne dans ce milieu-là d'entrepreneurs, un peu économie circulaire, etc. c'est inné, c'est logique. (...) Je trouve que c'est connu, mais c'est aussi parce qu'on est dedans. Mais après ça dépend du secteur, à mon avis mon avocat il ne les connaîtrait pas autant. » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Une autre réponse qui est souvent apparue, est qu'il s'agit d'un **outil de structuration** : *« une grille de structuration qui permet de voir le développement durable dans tous les éléments que ça peut concerner »* (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.), *« ça peut être utilisé comme grille de lecture de ses initiatives »* (Damien Logghe pour L'Ouvroir, annexe 5.J.). Comme le mentionne Pierre Rialland (Alterfin), c'est un cadre qui fait partie des choses qu'on peut utiliser comme framework universel.

Pour de nombreux répondants, les SDG sont perçus comme un **outil de communication**. En effet, d'après eux, c'est un *« cadre pour communiquer »* (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.), un *« outil de communication »* (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E., Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.), *« une façon de présenter et montrer »* (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E.). Les SDG sont *« une initiative qui permet de mettre des mots sur des*

démarches déjà en place (...), qui permet d'expliquer notre apport » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.).

Befimmo, LITA.co, Shayp et SUMY utilisent les SDG pour **s'évaluer** et pour aller plus loin dans leur démarche, notamment en se **fixant des nouveaux objectifs**. Alexandre McCormack (Shayp, annexe 5.G.) qui estime que ça permet d'évaluer ses performances en termes de développement durable ; en regardant les SDG, ils se sont demandé où ils en étaient, puis en regardant les sous-SDG, ils se sont demandé ce qui leur correspondait, pour quelles thématiques ils pouvaient agir. Ça « *permet de voir qu'il y a certaines problématiques où l'entreprise peut plus travailler* » (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.). Befimmo les utilise également comme cadre « pour se mettre des challenges » (Delia Agneessens pour Befimmo, annexe 5.A.).

Comment les SDG sont-ils interprétés au sein des PME ?

- Ce sont des lignes directrices
- C'est un langage commun qui permet d'avancer dans la même direction
- Mais ils sont trop méta et non contraignants
- Ils représentent les piliers de certaines entreprises
- C'est une légitimation de ce qui est déjà en place
- Ils permettent de formaliser une vision
- Ils sont simples et accessibles
- Ils commencent à être connus
- C'est un outil de structuration
- C'est un outil de communication
- Ils permettent de s'évaluer et de se fixer des objectifs

3.2. Quels sont les incitants à l'implémentation des SDG pour les PME ?

Notre deuxième question de recherche consistait à explorer ce qui incite les entreprises de notre échantillon à implémenter les SDG.

La majorité des PME de l'échantillon qui implémentent les SDG estiment que ceux-ci leur permettent de **communiquer** et de **clarifier** ce qui est fait au sein de l'entreprise. En effet, ça rend les choses **concrètes** pour plusieurs **parties prenantes**, notamment les **employés** ou le **grand public**. Pour certaines entreprises, les SDG sont utilisés pour communiquer en interne, PeterLily et anonyme1 les utilisent pour communiquer avec leurs employés. Befimmo les utilise aussi bien pour communiquer en interne, qu'aux parties externes telles que les académiques ou les investisseurs. iPropeller, Alterfin, LITA.co et SUMY les utilisent pour communiquer au grand public et/ou à leurs clients.

« Je communique là-dessus (les SDG) maintenant, car c'est plus facile à comprendre pour les gens (...) Quand je les communique à mes employés, c'est assez facile. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

« Les SDG permettent de communiquer ses impacts sociaux au grand public. » (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.)

Alors que pour Befimmo, iPropeller, Alterfin, LITA.co et SUMY, les SDG permettent d'atteindre les parties prenantes externes, on remarque que pour anonyme1 ce n'est pas le cas : l'entreprise ne communique pas les SDG en externe car V.L. estime que, au jour d'aujourd'hui, cela n'apporte rien de plus et que ça ne touche pas particulièrement le grand public.

« En termes de communication, je dois pouvoir toucher les gens et qu'ils comprennent (...) je ne suis pas sûre que les SDG soient compréhensibles. Mon objectif en tant que communicatrice, c'est de faire en sorte que la majorité comprenne ce que je dis. Pour l'instant je n'ai pas besoin d'aller dire aux gens "c'est tel SDG", ça ne m'apporte rien de plus. » (V.L. pour anonyme2, annexe 5.B.)

On constate que parmi les entreprises qui intègrent les SDG, iPropeller et LITA.co estiment que les SDG permettent de **communiquer avec d'autres entreprises**, d'autres acteurs du secteur.

« En tant qu'acteur de l'économie sociale, les SDG facilitent la discussion (...) il faut savoir qu'il y a beaucoup d'autres acteurs qui travaillent avec les SDG, donc c'est une façon de se parler plus facilement. Les SDG c'est un bon outil pour que les acteurs arrivent à parler les uns avec les autres de façon plus claire. » (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.)

En ce qui concerne les **investisseurs**, on observe que pour Befimmo et Fytekko, il est de plus en plus important de montrer son adhésion à des initiatives du type de celles des SDG, et que parfois l'utilisation des SDG peut être une plus-value.

« Certains fonds d'investissement importants travaillent avec les SDG. C'est un point positif à dire en plus, de dire qu'on connaît ça. » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Au niveau des **gouvernements locaux**, on constate que pour SUMY, les SDG peuvent servir de levier pour faire du **lobby**. Ceci est sans doute faciliter par le fait qu'ils proposent un même langage pour le secteur **privé et public**, comme l'explique Antoine Roba.

« C'est un facilitateur pour nous. C'est vrai qu'on a, comme d'autres entreprises, intégré beaucoup d'objectifs bien avant la naissance officielle. Je pense que ce qu'on attend de la part des SDG, c'est le rôle de facilitateur, c'est pour que les portes s'ouvrent encore plus et encore plus vite (...). On sait qu'ils sont très forts au niveau international, les lobbies vont pouvoir influencer des gens que nous on ne peut pas influencer, pour aller dans cette bonne direction. Finalement les SDG ouvrent des portes plus grandes. » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

« Ce qui est intéressant c'est que c'est un outil qui parle à la fois à des organisations publiques et privées et je pense que ça permet de créer des ponts entre des organisations qui viennent souvent de mondes différents et qui ne parlent pas le même langage. » (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.)

On remarque que selon Shayp et iPropeller, les SDG apparaissent également dans des **appels à projets** ou encore pour des **événements** ou **compétitions**, où il y a une chance de gagner quelque chose si l'entreprise peut démontrer qu'elle agit sur certains SDG, et pour lesquels il y a notamment une chance de financement. Ceci n'est pas ressorti pour les autres entreprises de notre échantillon.

« On l'a fait aussi parce qu'on participe à pas mal d'événements, de compétitions, de concours qui demandent à quel SDG vous répondez (...) Et puis, il y a les appels à projets où il faut citer les SDG, celles à qui on répond. » (Alexandre McCormack pour Shayp, annexe 5.G.)

« L'année passée, l'Institut Fédéral pour le Développement Durable avait lancé un appel à projet qui visait à donner des subsides à des entreprises afin qu'elles implémentent les SDG dans leur entreprise, tu devais soumettre un projet où tu expliquais comment tu allais le mettre en place, combien ça coûte et qui allait travailler dessus, etc. Et je pense que l'Institut

était prêt à donner 50 pourcents du montant total, et il y avait d'autres conditions. » (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.)

Pour L'Ouvroir, qui n'intègre pas les SDG à ce jour, deux raisons pourraient inciter l'entreprise à implémenter les SDG : implémenter les SDG permet de s'aligner avec ce qui est décidé au plus haut niveau, et pourrait augmenter ses chances d'un soutien financier, parce que de là découle parfois des **politiques publiques de financement**. De là va peut-être aussi découler des **réglementations** plus contraignantes dans le futur.

Cet argument de réglementations futures n'est pas ressorti chez les entreprises qui implémentent les SDG de notre échantillon. Marjolaine Gailly (PeterLily, annexe 5.D.) avait notamment fait remarquer que : *« pour moi, une entreprise qui se dit qu'elle doit faire ça pour survivre, va mourir. Je fais ça parce que j'y crois et parce que ça fait partie de mon ADN ».*

Quels sont les incitants à implémenter les SDG pour les PME ?

- Ils permettent de communiquer en rendant les choses plus concrètes
 - En interne (employés)
 - Grand public
- Ils permettent de communiquer avec d'autres entreprises (du secteur)
- Ils sont une plus-value vis-à-vis des investisseurs
- Ils peuvent être utilisé pour faire du lobby
- Ils permettent d'avoir accès à des appels à projets ou des concours
- Ils peuvent devancer les futures réglementations

3.3. Quelles sont les barrières à l'implémentation des SDG pour les PME ?

Pour notre troisième question de recherche, nous avons exploré les obstacles cités par les intervenants en ce qui concerne l'implémentation des SDG. Il y a plusieurs raisons qui sont apparues comme représentant un frein pour nos PME.

Pour les entreprises qui implémentent les SDG, un premier élément qui est beaucoup revenu est que, autant certains SDG peuvent être directement reliés aux activités ; autant **certains SDG ne correspondent pas aux activités** de l'entreprise ou en tout cas pas directement. Par exemple, les SDG 1 et 2, concernant la pauvreté et la faim dans le monde sont revenus plusieurs fois ; plusieurs entreprises estiment que leur activité n'a pas d'impact sur ces problématiques-là.

« Comme le SDG 1, on ne voit pas de lien direct car on n'est pas dans une action purement sociale qui touche à la pauvreté. (...) Ou encore le SDG 2 : notre secteur d'activité n'a pas un réel impact sur le fait de ne pas avoir faim. » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

« Par exemple, « No poverty » ou « zero hunger », on a quelques projets liés à ces SDG, mais naturellement en travaillant en Belgique et en France, il y a moins de problèmes liés à cette problématique-là. » (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.)

Concernant certains SDG, Pierre Rialland (Alterfin, annexe 5.E.) explique que « ce n'est pas notre métier ». Certaines entreprises expliquent qu'elles regardent ce qu'ils font et leurs **métiers**, et qu'ils ne vont pas créer quelque chose qui n'a pas de lien avec leur « core business » uniquement pour répondre à des SDG.

« Il y en a certains sur lesquels on ne peut pas travailler car ce n'est pas lié à nos activités (...). Il y a des choses sur lesquelles on ne correspond pas, on n'est pas trop dans la réduction des inégalités ; on ne va pas créer une nouvelle unité pour réduire les inégalités. » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

« On se rattache quand même principalement à nos métiers et à ce qu'on fait, on ne va inventer quelque chose de nouveau juste pour se rattacher à un SDG. » (V.L. pour entreprise anonyme1, annexe 5.B.)

Le fait que les SDG aient des définitions trop abstraites, en plus de leur accessibilité pour tous, engendre de la **méfiance** de la part des entreprises, ont évoqué iPropeller, Alterfin et LITA.co, trois entreprises de services. Selon elles, les entreprises peuvent communiquer ce qu'elles veulent, C'est l'envers de la médaille : comme des **entreprises qui ne sont pas durables** les mentionnent, certaines PME sont méfiantes et préfèrent ne pas en faire trop. Pour Antoine Roba (iPropeller), le **facteur réputationnel** peut être un frein : préférer ne rien faire et/ou ne rien communiquer car il existe un risque d'être accusé de greenwashing, parce qu'il y a des entreprises qui utilisent les SDG de cette manière-là. Du fait que les définitions soient trop abstraites, certains les utilisent comme ça les arrange, et du fait qu'il n'y ait **pas de contrôle**, les SDG perdent de leur crédibilité.

« C'est assez facile finalement, quel que soit l'activité dans laquelle tu travailles, de trouver des SDG et de mettre ça en avant (...) Ce n'est pas un argument d'autorité, ça ne fait pas preuve d'impact. (...) Avec les SDG, quelqu'un qui n'a pas d'impact social peut tout de même faire une liste et prétendre avoir le l'impact. Ce n'est pas ça qui nous crédibilise par rapport aux gens qui font la même chose que nous. » (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E.)

« J'ai vu plein d'entreprises que je ne considère pas être des entreprises sociales et qui pourtant se targuent d'inclure des SDG dans leur entreprise. » (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.)

Les entreprises de notre échantillon qui n'intègrent pas les SDG confirment que, en effet, le **manque de crédibilité** et le fait de ne **pas avoir de certification** sont un frein pour elles.

« Leur but est très louable, mais tant qu'ils ne sont pas contraignants, cela ne sert pas à grand-chose (...) Les SDG perdent de leur crédibilité du fait que ce ne soit pas audité, qu'il n'y a pas de contrôle. On peut faire faire les choses sérieusement et à côté il y a des gens qui le feront que pour la communication ; on peut en faire ce qu'on veut, ça perd de sa validité. On ne voit pas de raison de le faire alors qu'il n'y a aucune garantie du résultat. » (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

Selon plusieurs intervenants, pour les plus petites entreprises les SDG ne sont **pas la priorité** ; même si elles ont envie d'agir de manière durable, elles ont surtout envie que leur business existe toujours le lendemain. Certaines ne semblent pas percevoir les avantages et les résultats concrets des SDG.

« Je pense que les SDG ne parlent pas encore assez aux petites entreprises, ça ne leur parle pas ou elles ne voient pas forcément l'intérêt l'immédiat en tout cas. (...) Les petites entreprises qui sont convaincues d'une société plus durable vont intégrer cette notion de durabilité de manière différente par exemple dans leur statut, dans leur mission, vision, ... et donc ne vont pas se dire « ok on doit avoir une stratégie de durabilité qui implique les SDG. (...) Ça va plus se faire de manière informelle et de manière automatique pour ceux qui sont convaincus. » (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.).

Alexandre McCormack (Shayp, annexe 5.G.) explique notamment que dans le secteur du bâtiment, on se réfère plutôt à des certifications du bâtiment et non par rapport aux SDG. Dès lors, pour approcher des organismes, ce n'est pas dire qu'on aide à des SDG qui est un argument de vente. Par ailleurs les SDG ne sont pas leur plus grande priorité car il y a des choses qui sont plus précises et qui ont un certificat externe ; notamment le prix be.circular qu'ils ont gagné et qui est selon eux le genre de choses qui permet de se dire qu'on va dans la bonne direction. Dès lors, ils ne ressentent pas forcément le besoin de s'aligner sur les SDG pour leurs mesures. On retrouve donc l'idée que les SDG sont trop vastes pour les PME et qu'ils manquent de systèmes de certification.

On peut également relever que les PME de notre échantillon perçoivent majoritairement que les gouvernements ne sont pas derrière les entreprises en ce qui concerne les SDG, et qu'il s'agit d'une initiative volontaire. Befimmo, anonyme1, PeterLily, Shayp, SUMY et Fytekko ont mentionné cet aspect.

« Ça part d'une idée qui est bien, et les 17 objectifs sont de bons objectifs, ça c'est clair et c'est quelque chose vers quoi il faut aller. Mais il n'y a personne derrière. » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Toujours parmi les neuf entreprises de notre échantillon qui intègrent les SDG, le **manque de ressources** comme barrière a été mentionné plusieurs fois.

On observe que pour anonyme1, PeterLily, Shayp et Fytekko, le manque de **temps** et de **personnel** représente un frein. Par exemple, V.L. (anonyme1, annexe 5.B.) explique qu'elle se base uniquement sur les SDG et les différents paragraphes, et participe aux workshops de The Shift, par exemple sur « comment motiver les ambassadeurs », ce genre de choses, mais elle n'a pas le temps de faire plus. PeterLily et Shayp estiment que les ressources sont surtout manquantes pour faire de la communication autour des SDG ou autres réalisations durables.

« On n'a pas le temps, on n'a personne pour le faire. Il y a pleins d'idées, de choses qu'on peut faire, mais il faut choisir. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Un manque de **ressources financières** a également été mentionné, notamment par Fytekko. L'entreprise explique qu'il s'agit d'une barrière spécifique aux petites entreprises.

« Il y a un vrai problème au niveau des petites entreprises, c'est le temps et c'est l'argent (...) Les SDG sont un plus, mais ça ne définit pas ce qu'on fait. (...) Il y a déjà tellement de gens à qui on doit rendre des comptes, on ne peut pas aussi rendre des comptes aux SDG. » Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Befimmo confirme cette observation en expliquant que selon ses observations, « *beaucoup de sociétés les connaissent mais ne trouvent pas le temps et n'ont pas les ressources pour analyser tout ça. (...) Je pense que faute de temps, les gens ne le font pas de la bonne manière. Ce n'est pas facile d'implémenter les SDG car il faut les ressources, le temps, la motivation, le management derrière, l'équipe derrière* » (Delia Agneessens pour Befimmo, annexe 5.A.). Pour rappel, Befimmo a plus de 50 employés, une équipe qui s'occupe de la RSE et l'entreprise a pris une année de transition pour intégrer les SDG et d'autres choses à sa stratégie.

Fytekko estime également être **trop petite** pour avoir des objectifs de développement durable, il est plutôt question d'objectifs de ventes ; « *aujourd'hui on a des objectifs chiffrés de ventes, plus on vend, plus on contribue à la lutte contre le changement climatique* » (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.). On observe donc une limite au niveau de la structure organisationnelle.

Pour anonyme1, il y a également une difficulté à faire **changer les choses en interne** et à intégrer ces valeurs de durabilité auprès de chaque employé. Ceci n'est pas ressorti chez les autres entreprises.

« Au regard des SDG, ça paraît un peu anecdotique, mais ça reste un travail de fond, de sensibilisation, parce que tout le monde n'est pas au même niveau par rapport à tout ça. Et puis on peut avoir des valeurs personnelles, et une fois qu'on arrive au bureau, le professionnel, la facilité, etc. prennent le dessus, et les valeurs restent à la maison, on a plus les mêmes valeurs. » (V.L. pour entreprise anonyme1, annexe 5.B.)

De plus, V.L. explique que chaque département a sa réalité propre et chacun a un métier différent avec ses caractéristiques, et que des décisions prises en rapport avec les SDG doivent être adaptées aux réalités de chacun, ce qui rend la mise en œuvre des SDG difficile. Anonyme1 a plus de 50 employés et une équipe responsable de la RSE, mais n'a pas de stratégie établie sur base des SDG.

En ce qui concerne la notoriété des SDG, alors que certaines entreprises de l'échantillon estimaient que les SDG commençaient à être connus, on peut remarquer un contraste avec d'autres qui estiment que les SDG ne sont tout de même **pas assez connus**, qu'ils ne constituent **pas un argument de vente** et qu'il n'y a pas de demande de la part des parties prenantes. De la part des parties prenantes, *« ça ne nous a jamais été demandé (...) c'est purement volontaire et c'est juste un indicateur interne »* (Alexandre McCormack pour Shayp, annexe 5.G.). D'autres entreprises qui implémentent les SDG émettent également l'opinion que pour le moment les parties prenantes ne demandent pas particulièrement les SDG, et qu'une partie ne les connaît même pas, c'est le cas pour PeterLily, SUMY et anonyme1. Fytekko a également mentionné qu'il n'y avait pas de demande de la part des clients.

« Il devrait y avoir beaucoup plus de marketing autour ; les articles et les rapports ce n'est pas suffisant, notamment quand on sait que le monde de demain passe pas des capsules vidéo. Il y a du potentiel pourtant. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Simone a soif ! et anonyme2, connaissent les SDG mais ne les implémentent pas, notamment parce qu'il n'y **pas de demande** de la part des parties prenantes.

« On n'a pas perçu que c'était quelque chose de tellement connu et tellement important (...) Je n'ai pas l'impression que ce soit une référence dans le chef des personnes auxquelles on s'adresse. Si c'était un critère de choix pour les parties prenantes (producteurs, clients, ...), on en parlerait, mais je n'ai pas l'impression que ce soit un critère de choix pour le moment. (...) ça n'a pas beaucoup de plus-value pour nous pour le moment, les gens savent qu'on travaille dans le bio, il n'y pas besoin de SDG. » (Antoine de Menten pour Simone a soif ! annexe 5.K.)

Pour les entreprises de notre échantillon qui n'implémentent pas les SDG (L'Ouvroir, Simone a soif ! et anonyme2) plusieurs autres facteurs ont été énoncés comme frein.

Ces entreprises estiment que les SDG sont **très vastes**, et les définitions sont trop **abstraites**, ce qui les rend non compréhensible. Cela mène aussi à des points de vue et des interprétations différents.

« Il y a trop de points de vue différents. Il n'y a pas d'interprétation univoque, cela dépend de l'expérience et de la sensibilité de chacun . De plus, c'est trop loin, trop flou, il y pleins de points qui ne parlent pas, qui sont trop généraux. Du coup, on ne sent pas concerné. ». (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

Le fait que certains SDG **s'adressent aux gouvernements** est également apparu ; les SDG sont à un niveau trop élevé, il faut des choses plus concrètes pour les entreprises, notamment les entreprises de notre échantillon qui n'implémentent pas les SDG, mais également des incitants et des certifications.

« Les SDG s'adressent à des très grosses entreprises, peut-être multinationales, mais surtout parastatale (...). Ce n'est pas efficace car ça se joue dans une autre sphère, pas la sphère des PME, pas en l'état. Il y a trop de distance entre ce qu'on fait et les SDG, c'est trop high level pour nous, ce n'est pas parlant. » (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

L'Ouvroir et anonyme2 estiment que les SDG ne sont **pas concrets**, ça **ne permet pas de gérer le quotidien**, on ne sait pas les traduire dans les opérations quotidiennes d'une entreprise.

« Il y a trop à analyser et ce n'est pas compréhensible. Ce n'est pas concret pour les PME et ce n'est pas pratique. En effet, ça ne permet pas de gérer le quotidien, ils sont moins dans la réalité du day-to-day, ça vient plutôt se greffer à côté. Pour une PME ce qui compte c'est de solutionner les problèmes de maintenant, des problèmes concrets, on part de situations concrètes. La PME, elle agit par rapport à des priorités et ses problèmes qui sont plus terre à terre. Alors que pour les SDG, on doit partir des SDG et voir ce qu'on peut faire par rapport à nos activités. Mais on a tout le vécu et tout l'historique, on ne peut pas tout chambouler, tout changer. Si on veut bien le faire, il faut tout changer et ça demande du travail, sans avoir de certitude finalement, car il n'y même pas de vérification. » (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

« Une des lacunes serait sans doute que c'est trop éloigné, trop en décalage avec les décisions quotidiennes d'un entrepreneur : « comment traduire ça dans les décisions stratégiques quotidiennes ? (...) Des objectifs plutôt méta, globaux, généraux, qui sortent un peu de notre objectif de production. (...) C'est un niveau trop élevé, mon niveau c'est plutôt d'aller chercher des reconnaissances locales, tels que le label, qui vont aider à mettre en place un plan d'action afin d'augmenter ma durabilité et réduire mon impact environnemental, et avec un incitant de visibilité et de promotion. On est plus au courant de ce qui se passe au niveau local qu'au niveau des Nations Unies (...). Il faut des incitants concrets, pas juste des bonnes pratiques » (Damien Logghe pour L'Ouvroir, annexe 5.J.)

L.G. explique également que s'ils devaient intégrer les SDG, c'est compliqué car l'entreprise a de l'**historique** et du vécu, et pour le faire bien, il faudrait tout changer, mais cela demande du travail.

« Si on m'obligeait à le faire du jour au lendemain, il y a certaines choses que j'arriverai à coller, mais d'autres seraient barrées rapidement. (...) Et on serait sûrement dans une démarche de voir ce qu'on fait déjà. Pourtant ce n'est pas l'objectif, ce n'est pas comme ça que ça a été présenté. A part peut-être pour des sociétés qui ne partent de rien, mais nous on a tout le vécu et tout l'historique, on ne peut pas tout chambouler, tout changer non plus. (...) Ou alors il faut regarder ça quand vous faites appels à vos fournisseurs et toute la chaîne. Mais pour ça faut prendre tout et tout changer. Si on veut bien le faire, ça demande du travail. Mais sans avoir de reconnaissance finalement, sans être sûr. » (L.G. pour anonyme2, annexe 5.L.)

Quels sont les barrières pour les PME ?

- Certains SDG ne correspondent pas aux activités
- Ce n'est pas la priorité
- Ça ne permet pas de prendre des décisions
- La peur d'être accusé de greenwashing ; ils sont mentionnés par des entreprises qui ne sont « pas durables »
- Il n'y a pas de contrôle, ils perdent de leur validité
- Il y a un manque de ressources au niveau des PME
 - Temps
 - Personnel
 - Budget
- Difficulté au niveau de la structure organisationnelle
- Ils ne sont pas assez connus et ce n'est pas un critère de choix
- Ils sont vastes et trop abstraits
- Ils s'adressent aux gouvernements, ils sont à un niveau trop méta pour les PME
- Ils ne sont pas concrets et ne permettent pas de gérer le quotidien d'une PME

3.4. Comment les SDG sont-ils mis en œuvre au sein des PME ?

3.4.1. La perception des SDG vis-à-vis de la stratégie durable

Parmi les neuf entreprises de notre échantillon qui implémentent les SDG (Befimmo, anonyme1, iPropeller, PeterLily, Alterfin, LITA.co, Shayp, Fytekko et SUMY), nous avons observé différents cas de figure quant à la façon dont les SDG sont perçus vis-à-vis de la stratégie existante.

Befimmo a pris **une année de transition** avec une équipe en charge pour refaire son plan d'actions et y incorporer les SDG, qu'ils ont analysé un par un afin de les comprendre et d'identifier leur potentiel impact. L'entreprise a articulé son plan d'actions autour des sous-SDG pour lesquels où elle pouvait avoir le plus d'impact.

Anonyme1 a établi un baromètre où l'entreprise identifie les actions entreprises ou à entreprendre qui sont catégorisées sous « people », « planet » et « prosperity », et les **relient aux SDG**. Il n'y actuellement pas de démarches insufflées par les SDG en eux-mêmes.

iPropeller, PeterLily, Alterfin, LITA.co, Shayp, Fytekko et SUMY ont toutes été créées avec un objectif qui est directement lié au développement durable. On remarque qu'elles constituent les entreprises de notre échantillon qui ont moins de 50 employés et qu'elles n'ont pas d'équipe RSE. Ainsi, pour ces 7 des entreprises de notre échantillon, le **développement durable fait partie de la vision initiale**. Une idée qui est revenue très souvent, est que ces entreprises n'ont pas eu besoin des SDG pour avoir une vision durable. Ceux-ci ont souvent **mis les SDG en lien avec ce qui existait déjà** afin de clarifier et/ou communiquer leurs actions. C'est le cas notamment de Fytekko, iPropeller, PeterLily et Alterfin, qui n'utilisent pas les SDG comme piste de réflexions quant à des actions supplémentaires pour le moment, ils précisent regarder les problèmes de société ou les besoins, et pas les SDG spécifiquement.

« Je rencontre des gens et on regarde comment on peut mutualiser nos forces pour attaquer un probleme de société. Est ce qu'on a choisi un des 17 SDG ? Non, on choisit un probleme de société. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Shayp, SUMY et LITA.co, en plus de mettre les SDG en lien avec ce qui existait déjà, se sont fixé des objectifs ou ont réfléchi à des **démarches supplémentaires** en regardant l'ensemble des sous-SDG: Shayp se met des objectifs clairs en fonction des SDG, tels que le nombre de femmes dans le board (SDG 5), et ceux-ci sont formalisés sur un document interne, SUMY a

des petits gestes tels que limiter la consommation plastique (SDG 14) en plus de leur core business qui est déjà durable, mais cela se fait de façon informelle, et LITA.co s'est rendu compte en faisant des liens entre les projets soutenus et les SDG, que certains SDG n'étaient pas ou peu ressorti, comme la faim (SDG 2) et la pauvreté (SDG 1), et ils ont par après essayé de développer plus de projets par rapport à ces problématiques-là, mais cela restait informel.

3.4.2. La gouvernance

En ce qui concerne la gouvernance, pour les neuf entreprises de notre échantillon qui implémentent les SDG, les initiatives autour du développement durable viennent de différentes sources. On observe qu'uniquement pour deux d'entre elles, il y a une **équipe RSE**. En effet, pour Befimmo et anonyme1, il est question d'une équipe en charge qui chaperonne tous les départements. Nous pouvons observer que ce sont les deux entreprises de notre échantillon qui ont plus de 50 employés. De plus, ces deux entreprises, qui n'ont pas été créées dans une démarche durable comme les autres entreprises de notre échantillon, essayent d'**impliquer les employés** à travers de la sensibilisation. Par ailleurs Shayp, SUMY, PeterLily et Fytekko et indiquent que c'est directement les **gérants** qui prennent cette responsabilité par rapport aux SDG, car ce sont des alignements de vision par rapport aux fondateurs. Enfin, iPropeller, Alterfin et LITA.co ont des employés en charge de la **mesure d'impact et de performance**, qui relie ces-ci aux SDG.

3.4.3. Les collaborations

Pour Befimmo, anonyme1, iPropeller, PeterLily, Alterfin et Shayp, les SDG n'ont **pas** permis de **collaborations**. PeterLily précise regarder les problématiques auxquelles elle est confrontée et les besoins, et non les SDG, pour entamer des collaborations. Alterfin précise que les SDG ne sont pas un critère pour entamer une collaboration.

Par contre, Fytekko a travaillé sur des **collaborations** au niveau de la **Commission Européenne** autour de certains SDG. SUMY a, quant à elle, rencontré et dialogué avec **d'autres entreprises** autour des SDG.

« Aujourd'hui je peux rencontrer les entreprises qui participent, je peux comprendre plus de choses aussi grâce aux SDG. Ça nous a permis de savoir que font les autres, et comment on fait bien, d'avoir des exemples des autres pour comprendre comment on fait « bien ». Ça

nous a permis de connaître les autres qui étaient actifs, où, comment et pourquoi. Ça c'était vraiment positif pour nous. Ça nous a permis de savoir qui, quand et quoi et d'être informés aussi. » (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

3.4.4. L'évaluation

Etant donné que la plupart de nos entreprises n'ont pas développé de stratégie durable autour des SDG, nous avons observé **peu d'évaluations formelles** des progrès réalisés par rapport aux SDG. En ce qui concerne la mesure d'impact des SDG, elle se fait de manière formelle pour Befimmo et Shayp. Par ailleurs, iPropeller, Alterfin et LITA.co, trois entreprises de services, mesurent leur impact de façon formelle avec des méthodologies propres. Les trois entreprises ont rattaché les SDG aux processus qui existaient déjà.

3.4.5. La communication

Parmi les étapes relevées dans le processus d'implémentation des SDG lors de la revue de la littérature, il s'agit sans doute de celle qui est le plus mise en œuvre au sein des entreprises de notre échantillon.

On peut noter que Befimmo, LITA.co, Fytekko et Shayp indiquent les SDG sur leur site internet et/ou réseaux sociaux. Shayp en parle également dans la presse et Fytekko incorpore les SDG à ses « business plan ». SUMY et Fytekko les incorporent lors de présentations, Befimmo, Befimmo, Alterfin, LITA.co les incorporent à leur rapport annuel. PeterLily communique les actions en lien avec les SDG de façon informelle par le biais d'un email envoyé aux parties prenantes (employés et clients). Les SDG sont communiqué en interne aux employés pour Befimmo et anonyme 1, les entreprises avec le plus d'employés de notre échantillon et qui essayent de sensibiliser leurs employés.

3.4.6. Les cadres alternatifs

Certaines entreprises ont mentionné d'autres cadres, soit utilisés en parallèle des SDG, soit considérés comme plus adaptés pour les entreprises qui n'implémentent pas ces derniers.

Un premier cadre mentionné est la certification **B Corporation**. Parmi nos neuf entreprises qui intègrent les SDG, nous pouvons noter que iPropeller et Alterfin sont certifiés B Corporation.

« Nous on utilise plutôt ça (B corp) de manière stratégique pour réfléchir à l'impact que notre entreprise a et à comment améliorer certains processus qui sont en place de manière interne et stratégique. B-Corp je pense que c'est la méthode de certification la plus avancée et la plus reconnue en termes d'environnement et de durabilité pour les entreprises, donc nous on a choisi ça parce qu'on voulait vraiment avoir le plus haut niveau. Je pense que les SDG sont plus utilisés dans les grandes entreprises qui veulent montrer quel est l'impact qu'elles ont (...) En fait être certifié B-Corp c'est vraiment très exigeant, je pense que les SDG sont peut-être une 1ère étape vers le B-Corp et qui est plus accessible à tous, et les SDG sont aussi très intéressants d'après moi pour communiquer autour de ce qu'on fait, tandis que B-Corp c'est plus pour dire voilà on est B-Corp ou on ne l'est pas. » (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.)

Simone a soif ! qui n'implémente pas les SDG et n'y songe pas particulièrement, a mentionné qu'elle aimerait cependant bien être certifiée B Corporation.

« B-Corp c'est certifiant et concret, et si on doit commencer demain, on sait par où commencer. En plus, on y atteint certains paliers. C'est un moyen, une étape pour arriver à une vision. Alors que les SDG ce sont des « directions générales, on peut se positionner par rapport à des SDG, dire qu'on a un impact et dire que c'est vers où on va. C'est une position, une vision, mais ce n'est pas un moyen d'arriver à ce futur. De plus, il n'y a aucune certification. S'il y avait une sorte de certification SDG par rapport à un impact dans 2 ou 3 domaines, peut-être qu'on y aurait songé. » (Antoine de Menten pour Simone a soif ! annexe 5.K.)

Le **label écodynamique** a été mentionné par les deux autres entreprises qui n'implémentent également pas les SDG. L'Ouvroir et anonyme2 ont tous les deux mentionné leur volonté d'avoir le label.

« C'est un outil de communication, mais pour l'avoir on est contraint de passer par un ensemble de tests et de remises en question. Ça permet d'avoir des actions concrètes à mener. En ayant un outil complémentaire de type label, d'abord on voit les objectifs, les différentes cibles à atteindre, et après, si on a 100%, on peut mettre un label sur sa vitrine, ce qui apporte une visibilité. » (Damien Logghe pour L'Ouvroir, annexe 5.J.)

« Ça permet une visibilité. Vu que c'est un label spécifique pour les entreprises bruxelloise, c'est plus parlant que les SDG. » (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

Anonyme2 est également **ISO 14001**, à quoi elle attribue beaucoup d'avantages, dont le fait que cela permet de gérer les activités quotidiennes d'une PME, contrairement aux SDG.

« ISO 14001 nous a servi à concrétiser tous les engagements pris. C'est un système de management intégré, où tous les aspects sont englobés. C'est un système de gestion au quotidien, qui permet donc de gérer l'activité au quotidien telles que les plaintes des clients ou des ouvriers notamment. En plus, ISO est adapté à notre entreprise et à notre évolution. »

(L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

EMAS a été mentionné deux fois, par anonyme1 et anonyme2, qui ont tous les deux abandonner à cause de sa non-flexibilité et du fait qu'il y ait trop de process.

3.4.7. Ce qui différencie les PME des grandes entreprises

Plusieurs PME de l'échantillon ont mentionné des aspects qui selon elles les différencient des grandes entreprises. On observe notamment que plusieurs entreprises de notre échantillon sont assez critiques vis-à-vis des grandes entreprises.

Selon Alterfin, les PME qui s'intéresse aux SDG le font parce que c'est leur domaine d'activités, tandis que les entreprises « classiques » n'ont pas d'intérêt particulier et que leurs ressources peuvent être utilisées ailleurs.

« Je pense que tu t'intéresses à ça en tant que plus petite entreprise quand c'est ton domaine. Il faut des ressources, donc tu ne vas pas t'intéresser à ça si tu n'as pas de ressources. Mais quand c'est ton domaine d'activités, forcément tu connais le cadre, parce que tu as une mission sociale, donc forcément tu es courant de ce qui se fait. A l'origine tu dois déjà montrer ton impact, alors que si tu es une entreprise classique qui n'a pas pour vocation d'avoir un impact social ou environnemental, forcément tu n'as pas un intérêt particulier, c'est des ressources qui ne sont pas forcément utiles pour ton business. » (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E.)

iPropeller estime que pour les PME, les SDG ne sont pas la priorité, mais plutôt d'exister encore le lendemain, surtout que cela ne leur parle pas et qu'ils ne voient pas l'intérêt immédiat. Les PME "plus durables" vont intégrer le développement durable de manière plus informelle qu'au sein des grandes entreprises.

« Je pense que les SDG ne parlent pas encore assez aux petites entreprises, ça ne leur parle pas ou elles ne voient pas forcément l'intérêt immédiat en tout cas. Contrairement aux

grandes entreprises qui vont pouvoir l'utiliser de manière plus stratégique et aussi de manière plus communicationnelle, je pense qu'en fait les petites entreprises qui sont convaincues d'une société plus durable vont intégrer cette notion de durabilité de manière différente dans par exemple leur statut, dans leur mission, vision, ... et donc ne vont pas se dire « ok on doit avoir une stratégie de durabilité qui implique les SDG. (...) Ça va plus se faire de manière informelle et de manière automatique pour ceux qui sont convaincus. » (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.).

Selon Marjolaine Gailly (PeterLily, annexe 4.D.), les grandes entreprises ont des politiques RSE pour le marketing, parce qu'il "faut" le faire. Alors que pour les petites entreprises d'aujourd'hui, comme PeterLily, cela fait partie de la philosophie d'entreprise .

« Les grosses boîtes ont leur politique RSE et il y a un côté très buzz, marketing, il faut le faire donc on le fait.(...) Mais pour moi, le développement durable c'est vraiment une philosophie d'entreprise. (...) Je suis très critique face aux politiques de développement durable des grosses boîtes, pour moi ce n'est que du vent. (...) L'engagement social c'est ce qui attire les gens à venir chez moi et c'est ce qui donne du sens à notre métier. (...) Pour moi, le monde de hier, toutes ces grosses boîtes qui existent depuis longtemps avec des processus formalisés, qui font du greenwashing, ce n'est pas elles qui vont transformer le monde. C'est tous les entrepreneurs d'aujourd'hui et surtout de demain, c'est les jeunes qui vont changer le monde. (...) Toutes ces politiques-là, elles sont là depuis le départ et elles font partie de l'ADN. Donc je ne fixe pas d'objectifs sociaux ou environnementaux en plus, je n'ai pas de plan pour réduire plus, parce que c'est là depuis le départ. Ce n'est pas comme les grosses boîtes qui doivent avoir une stratégie. » (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Selon Fytekko, les grandes entreprises qui existent depuis des années, à l'époque n'avait pas ces problématiques et aujourd'hui doivent s'adapter, mais elles le font surtout au niveau du marketing et de la presse. Alors que Fytekko, a été créée dans l'optique de répondre au réchauffement climatique.

Shayp estime moins avoir besoin de ces grandes lignes directrices que sont les SDG, et que la RSE est quelque chose de caractéristique des grandes entreprises.

Les PME de notre échantillon estiment avoir moins besoin de structures formalisées comme c'est le cas au sein des grandes entreprises, en partie parce que le développement durable fait partie de leur ADN. De plus, comme l'a fait remarquer L.G. (anonyme2, annexe 5.L.), Contrairement aux grandes entreprises, les PME n'ont pas un département complet en charge de ça, avec de gros budgets à sa disposition prévu uniquement pour ça.

Comment les SDG sont-ils implémentés ?

- De nombreuses entreprises de notre échantillon ont été créées dans une approche durable. Peu d'entre elles ont développé des objectifs formels, quantifiés et limités dans le temps en rapport avec les SDG
- Au sein de nos entreprises, c'est soit le gérant, soit un responsable mesure d'impact, soit un responsable RSE qui s'occupe de la stratégie durable
- Peu des entreprises de notre échantillon ont eu accès à des collaborations autour des SDG
- Peu des entreprises de notre échantillon mesurent les progrès par rapport aux objectifs liés aux SDG, sans doute car peu développent des objectifs formels autour des SDG
- Beaucoup des entreprises de notre échantillon communiquent sur les SDG et leur lien avec leur vision, activités ou impact : site internet et rapport annuel sont les sources de communication les plus communes
- B Corporation, le Label Entreprise Ecodynamique, ISO 14001 et EMAS ont été mentionnées par certaines entreprises ; les deux premiers semblent être plus adaptés au statut de PME selon plusieurs d'entre elles
- Les PME perçoivent des différences avec les grandes entreprises ; elles estiment souvent que ces dernières élaborent des actions durables uniquement dans leur stratégie marketing et de communication

3.5. Revue de la littérature complémentaire

Il y a des aspects théoriques qui émergent des données récoltées lors entretiens et qui n'ont pas été abordés lors de la revue de la littérature dans la première partie. Pour cette raison, nous aborderons les outils mentionnés plusieurs fois lors des entretiens, qui seraient plus adaptés et pertinents selon certaines entreprises: la certification B Corporation et le label éco-dynamique (Bruxelles).

B Lab est un organisme à but non lucratif qui est à l'origine de la « **certification B Corporation** », qui mesure l'ensemble des performances sociales et environnementales d'une entreprise. Avec le « B Impact Assessment », l'impact des opérations et du « business model » de l'entreprise sur les travailleurs, la communauté, l'environnement et les consommateurs sont évalués. L'outil permet aux entreprises de respecter les normes les plus strictes en matière de performances, notamment pour leur chaîne d'approvisionnement, leurs intrants, les dons ou leurs avantages sociaux. Sur le site de la certification, on peut d'une part voir que les entreprises certifiées ont des frais annuels, et d'autre part que les processus et exigences de certification peuvent varier en fonction de la taille et de la structure de l'entreprise. Deux guides sont également mis à disposition des entreprises : un pour les grandes entreprises et un pour les PME. En fonction de la taille de l'entreprise, ces guides permettent notamment aux entreprises de formuler leur « business case », d'engager l'équipe de direction dans le processus et de respecter les exigences légales (B Lab, s.d.). Il s'agit d'une approche organisée et accessible que la direction de PME peut utiliser pour commencer à intégrer les questions de développement durable et de « reporting » dans leurs activités. Le « B Impact Assessment » du Lab B offre une méthode qui pourrait répondre aux contraintes de ressources propres à de nombreuses PME car il présente les principales problématiques en terme de développement durable dans un format axé sur les entreprises plus petites (Shields & Shelleman, 2017).

En règle générale, les PME manquent d'infrastructures permettant un reporting complexe et durable ; le B Corporate offre un cadre simple et une méthode plus accessible pour démarrer. Une étude de 2015 a confirmé cette idée que la structure créée par le processus de certification, les normes et les rapports de B Corporation, permet aux petites entreprises de mieux atteindre leurs objectifs sociaux et de rentabilité au fil du temps (Wilburn & Wilburn, 2015).

Le « B Impact Assessment » offre un cadre avec des mesures claires et permet ainsi aux PME disposant de ressources limitées de procéder à une évaluation relativement rapide de leur niveau

actuel d'activité durable, de se fixer des objectifs et de savoir quoi surveiller pour les rapports de développement durable en cours (Shields & Shelleman, 2017).

Le **Label Entreprise Ecodynamique** a été mentionné durant plusieurs entretiens. Il s'agit d'un label gratuit proposé par le service régional « Bruxelles Environnement », la forte mention de ce label de la part des entreprises de l'échantillon est sans doute liée au fait que toutes les entreprises de notre échantillon ont leur siège social à Bruxelles. Le Label Entreprise Ecodynamique récompense et encourage les entreprises et d'autres organismes bruxellois qui agissent pour réduire l'impact de leur activité sur l'environnement. Les entreprises sont évaluées en fonction de différentes démarches liées à leur domaine d'activités, et à leur contexte propre comme leur taille. L'avantage de ce référentiel est qu'il s'adapte au profil du candidat. La démarche en éco-gestion des entreprises est évaluée sur base d'une grille de critères précis offrant un référentiel objectif et transparent. Celui-ci est composé de bonnes pratiques en éco-gestion dans huit thématiques environnementales (achats, bruit, déchets, eau, espaces verts, mobilité, sol). Le label promeut des approches en matière de gestion environnementale, notamment en matière de gestion et de prévention des déchets, d'utilisation rationnelle de l'énergie ou de gestion de la mobilité des travailleurs. Les efforts déployés sont symbolisés sur trois niveaux. La reconnaissance est officielle et gratuite (Bruxelles Environnement).

CONCLUSION

1. Discussion des résultats

Lors de la revue de la littérature, nous avons relevé que les SDG sont 17 objectifs globaux, accompagnés de sous-objectifs, qui offrent un cadre aux entreprises afin de formuler leurs stratégies, objectifs et activités et qui permettent d'agir vers des objectifs communs. Au sein des 12 PME de notre échantillon, les SDG sont en effet majoritairement **interprétés** comme des directions générales et une vision, qui offrent un langage commun et qui permettent d'avancer dans la même direction. Cependant, nous avons observé qu'uniquement quatre d'entre elles utilisent les SDG afin de s'évaluer et d'aller plus loin dans leur démarche. Les autres entreprises sont conscientes de cette possibilité, mais estiment que les thématiques abordées par les SDG sont dans leur ADN et/ou que leur réalité est plutôt de regarder les besoins, les problématiques auxquelles elles sont confrontées ou leurs métiers. Selon elles, il n'y a pas spécifiquement besoin des SDG. Une entreprise a d'ailleurs expliqué que les SDG sont des lignes directrices pour les gouvernements, mais que pour les PME, les SDG sont trop méta, et qu'il s'agit plutôt de points d'attention pour la gestion quotidienne de l'entreprise. Leur aspect non-contraignant est également reproché. Comme nous l'avons vu lors de la revue de la littérature, ils s'adressent en premier lieu aux gouvernements qui ont la responsabilité de les adapter et de les transcrire au niveau local. Leur aspect non contraignant est lié à cette volonté qu'ils soient universels, et que chaque pays puisse participer à leur réalisation en fonction de sa situation et de ses capacités, mais cela semble rendre l'intégration concrète au sein des PME difficile.

Nous remarquons également qu'ils représentent souvent les piliers fondateurs des entreprises de notre échantillon, et aident alors celles-ci à formaliser cette vision ou à légitimer ce qui est déjà en place. On observe que la majorité des PME actuelles qui intègrent les SDG, ont des actions durables datant d'avant les SDG et que les SDG sont reliés à ce qui existe. Les SDG auxquels les entreprises participent sont souvent uniquement ceux liés à leur secteur, par exemple une entreprise qui développe des biostimulants va avancer qu'elle participe au SDG 13 (lutte contre les changements climatiques).

Certaines entreprises de notre échantillon les utilisent afin de s'évaluer et se mettre des objectifs supplémentaires, mais beaucoup les utilisent plutôt comme outil de structuration et/ou de

communication par rapport à ce qui est déjà en place. Pourtant, les aspirations des SDG vont plus loin que ça ; rappelons-le, les entreprises peuvent utiliser les SDG en tant que cadre global pour concevoir, orienter, communiquer et rendre compte de leurs stratégies, objectifs et activités.

On observe que les entreprises de l'échantillon jugent que les SDG sont simples et accessibles, et certaines estiment qu'ils commencent à être connus, en particulier dans le secteur social et environnemental.

Lors de la revue de littérature, nous avons relevé des **incitants** à l'adoption d'une stratégie de développement durable en tant que PME : opportunités opérationnelles, opportunités financières, réputation, satisfaction des employés, survie sur le long terme, ... De plus, les PME qui sont impliquées dans le développement durable le sont principalement car c'est une volonté des fondateurs et gérants. Il s'agit d'un processus interne souvent informel ; les entreprises qui ont envie de participer au développement durable vont l'inclure directement dans leur vision. Parmi notre échantillon, on observe que 7 des entreprises qui implémentent les SDG ont été créées avec un objectif qui est directement lié au développement durable. Nous avons également observé que pour plusieurs entreprises, ce qui attire les employés et fidélise les clients est indéniablement lié à leur « vision durable », qui est en place car c'est l'ADN de l'entreprise, mais non parce qu'ils intègrent les SDG en particulier.

Un autre incitant qui a été relevé dans la littérature est que les SDG permettent de réduire les risques légaux et de réputation. A ce sujet, parmi les entreprises de notre échantillon, nous avons observé qu'une seule entreprise a mentionné cet aspect de régulation, et qu'il s'agit d'une ASBL, dont le financement dépend largement du secteur public ; cette caractéristique pourrait expliquer cette différence avec les autres entreprises.

Un autre incitant pour les SDG en particulier est qu'ils offrent un langage commun. Cet élément a également été repris par un bon nombre de nos entreprises : c'est un langage commun et elles estiment que l'impact sera plus grand si tout le monde avance dans la même direction.

En plus de ces incitants, nous avons également observé que la possibilité d'investissement grâce aux SDG est apparue, mais peu souvent, et la possibilité de collaborations est également peu apparue pour nos entreprises. Pour une partie d'entre elles, inclure les SDG apporte des avantages tels que la formalisation de leur vision, la communication avec leurs parties prenantes et d'autres entreprises ou encore l'accès à des appels à projets ou à des compétitions.

En ce qui concerne les barrières, nous avons identifié plusieurs **barrières** auxquelles les PME sont confrontées: certains SDG ne correspondent pas aux activités des entreprises. Les SDG sont vastes et parfois trop abstraits. Certaines entreprises estiment que, comme les SDG s'adressent aux gouvernements, ils sont à un niveau trop méta pour les PME. Le manque de concret dans les formulations des SDG qui ne permettent pas de gérer les activités quotidiennes d'une PME est également revenu.

Un élément qui est souvent revenu est que des entreprises qui ne sont pas durables mentionnent les SDG. Dès lors, les PME ont, d'une part, peur d'être accusées de greenwashing, et d'autre part, elles estiment que les SDG perdent de leur crédibilité. Le fait qu'il n'y ait pas de contrôle renforce la perception du manque de validité des SDG.

Nous avons également observé que les PME semblent manquer de ressources financières, de capacités en ressources humaines et de temps. De plus, leur structure organisationnelle les limite dans leurs actions et leurs communications par rapport aux SDG. On retrouve ici des obstacles relevés dans la revue de la littérature concernant le développement durable au sein des PME. De plus, il semble que les PME manquent de structures organisationnelles formelles pour assurer le développement durable et qu'en tant qu'entités relativement petites, elles ont tendance à être davantage guidées par la vision des fondateurs et des propriétaires que par des structures formalisées.

Par ailleurs, pour certaines entreprises, les SDG ne sont pas encore assez connus à l'heure actuelle, et ne représentent pas un critère de choix. Certaines entreprises estiment qu'ils ne touchent pas particulièrement le grand public et que cela n'apporte rien de plus de les communiquer en externe à ce jour.

Le manque de compréhension et de formations relatifs aux SDG n'a pas été mentionné comme obstacle par les entreprises, excepté pour la seule entreprise de notre échantillon à avoir développer aujourd'hui une stratégie articulée autour des SDG, et qui a, pour ce faire, fait appel à des experts.

En ce qui concerne **l'implémentation**, nous avons relevé lors de la revue de la littérature que les SDG doivent être intégrés par une approche outside-in, et que les entreprises doivent établir leurs objectifs stratégiques sur base des aspirations de ceux-ci. Pourtant, pour toutes les entreprises de l'échantillon, la première étape a été de rattacher les SDG à ce qui était déjà en place, ou à la vision de l'entreprise. En effet, les initiatives existantes ont été réétiquetées avec

les SDG correspondants. Après avoir dans un premier temps « collé » les SDG, l'une des entreprises a pris une année de transition pour mettre en application l'approche outside-in et développer une stratégie complète en intégrant les SDG. Mais, actuellement, la majorité des entreprises de notre échantillon relient les SDG à des choses qui étaient déjà en place. Nous pouvons néanmoins observer que la majorité d'entre elles ont une vocation sociale ou environnementale, ce qui pourrait être un élément explicatif. De plus, afin d'implémenter les SDG dans l'entreprise, il faut comprendre comment ceux-ci sont associés à la mission et vision de l'entreprise. Mais pour 7 des entreprises qui implémentent les SDG au sein de notre échantillon, les SDG sont directement liés à leur core business. Nous observons que pour de nombreuses entreprises de notre échantillon, les SDG un rôle de support par rapport à ce qui existe déjà ; ils sont intégrés de façon complémentaire à ce qui est déjà en place.

Ceux qui ont réfléchi à entreprendre des démarches supplémentaires grâce aux SDG, le font souvent de manière informelle. Pour les entreprises qui utilisent les SDG pour se mettre des objectifs, on voit que ces objectifs sont directement liés à leur activité principale, ou sont des objectifs axés sur la gestion de l'entreprise (travail décent, égalité des sexes, ...).

En ce qui concerne les collaborations autour des SDG, l'une des entreprises de l'échantillon a pu rencontrer d'autres entreprises et travailler avec, et une autre a participé à des collaborations mises sur pied par la Commission Européenne autour de certains SDG.

En terme d'évaluation, nous avons observé deux cas de figure : soit les entreprises qui avaient une méthode de mesure d'impact avant les SDG et qui ont relié ce qui existait aux SDG, soit les entreprises qui mesurent leur impact par rapport aux SDG, mais principalement de manière informelle. Nous observons pour les PME que l'usage de cibles chiffrées quant aux impacts et l'usage d'indicateurs formels relatifs aux SDG restent encore rares.

La communication sur les SDG se fait pour de nombreuses entreprises de l'échantillon, et il s'agit de la raison première de l'utilisation des SDG pour certaines entreprises. Ces entreprises communiquent principalement pour illustrer les SDG qui sont liés à leurs activités. Certaines estiment cependant ne pas avoir les ressources nécessaires pour faire des « grandes campagnes de communication » comme on peut en voir chez les grandes entreprises, et parfois la communication se fait uniquement de façon informelle et en interne. On observe également en ce qui concerne la gouvernance de nos entreprises, qu'uniquement pour deux d'entre elles, il y

a une équipe responsable de la RSE. Nous pouvons observer que ce sont les deux seules entreprises de notre échantillon qui ont plus de 50 employés.

L'une des barrières mentionnées par nos PME est le manque de certification pour les SDG, et que chacun en fait et en dit ce qu'il en veut. Plusieurs entreprises ont indiqué que la certification B Corporate et le Label Entreprise Ecodynamique pouvaient être plus intéressants et pertinents car ils sont plus concrets, et qu'il y a une récompense de visibilité grâce à la certification ou le label. La certification B Corporate propose une évaluation des impacts et met à disposition différents guides en fonction de la taille des entreprises ; on en retrouve notamment un axé sur les PME. Le label entreprise Ecodynamique est un référentiel qui s'adapte au profil des entreprises et propose une grille de critères concrets pour les entreprises.

Nous avons vu lors de la revue de la littérature que les gouvernements ont la responsabilité de faciliter l'intégration des SDG et l'implémentation de l'Agenda via une traduction efficace des objectifs dans des politiques nationales et des actions concrètes pour le pays car les entreprises, tout en étant encadré par les politiques gouvernementales nécessaires au développement durable, peuvent contribuer à l'achèvement des SDG. De plus, les petites entreprises dépendent généralement des gouvernements pour définir les règles du jeu. Nous observons que selon les PME de notre échantillon, les pouvoirs publics locaux n'encouragent et n'aident aucunement en ce qui concerne l'implémentation des SDG. Nous avons également observé que les partenariats public-privé n'ont pas été mentionnés par les PME de notre échantillon.

2.Limites

Les entretiens ont été retranscrits au mot-à-mot afin de respecter au plus les idées avancées par les intervenants et limiter le degré d'interprétation. Il se pourrait tout de même qu'il y ait eu un biais subconscient lors de l'analyse des retranscriptions. De plus, nous avons tenté de réaliser nos analyses en ayant connaissance de toutes les informations nécessaires de la part des différentes entreprises, mais il se peut que certains éléments qui auraient pu entrer en compte, n'aient pas été mentionnés par une entreprise.

Les PME de notre échantillon sont majoritairement dans le domaine social et/ou environnemental. Il y a eu une réelle difficulté de trouver des entreprises avec moins de 250 personnes qui travaillent avec les SDG hors de ces secteurs. Nous en avons trouvé deux qui font partie de notre échantillon, mais n'avons pas eu la possibilité d'interviewer plus d'entreprises qui ont implémenté les SDG. Nous avons également observé que la majorité des entreprises de notre échantillon ont relié les SDG à des choses qui étaient déjà en place, seule une entreprise à développer une stratégie complète en intégrant les SDG.

Par ailleurs, notre échantillon comporte uniquement douze entreprises. Nous n'avons pas pu inclure d'entreprise complémentaire à cause de la période de temps limitée pour mener les entreprises, et le manque de disponibilités de certaines des entreprises, qui correspondaient à nos critères mais qui n'ont pas pu participer au processus.

Nous remarquons, même si ce n'était pas volontaire, que l'analyse a été menée avec des entreprises établies à Bruxelles exclusivement. Il serait intéressant de recueillir des opinions en Wallonie et en Flandre, ainsi qu'au niveau européen

De plus, mener une recherche qualitative ne nous permet pas de généraliser les résultats. Notre analyse visait à comprendre la situation des SDG au sein de PME à l'aide de points de vues, et réaliser des entretiens avec des PME nous a sans doute apporté des éléments que nous aurions difficilement pu observer par le biais de recherches quantitatives.

3. Perspectives

Avec nos résultats, nous souhaitons mieux appréhender les SDG au sein de PME, et mieux comprendre ce que ce statut impliquait. Au vu de l'urgence des SDG, il est primordial d'exploiter le potentiel des PME et accélérer le développement des SDG au sein de ce type d'entreprise. Ce mémoire constitue une analyse préliminaire qui peut servir de base pour des recherches complémentaires et plus spécifiques, mais également pour le développement de pistes d'actions par le biais d'initiatives et d'outils pour implémenter les SDG spécifiquement adaptés aux PME, notamment dans le contexte belge.

3.1. Pistes de recherches complémentaires

Selon nous, ce mémoire constitue une analyse préliminaire qui nécessite des recherches complémentaires en fonction des premières observations. Notre étude pourrait être complétée par des recherches quantitatives qui confirmeraient ou réfuteraient les observations émises. Une recherche quantitative pourrait être notamment réalisée afin de collecter des données sur la non crédibilité des SDG comme une barrière pour leur implémentation au sein des PME. Il serait également intéressant de rechercher des liens entre les incitants et barrières observées et des spécificités des entreprises, telles que le statut juridique ou le secteur. Notre échantillon voulant être diversifié, nous avons par exemple peu d'entreprises d'un même secteur, et nous n'avons pas pu établir ce type d'observations et conclusions.

Par ailleurs, nous avons également observé que la majorité des entreprises de notre échantillon ont relié les SDG à des choses qui étaient déjà en place, seule une entreprise a développé une stratégie complète en intégrant les SDG. Comme notre échantillon ne comporte qu'une entreprise qui change son plan d'actions pour y intégrer les SDG, il serait intéressant de rechercher des données supplémentaires auprès d'autres PME qui ont réfléchi de façon complète aux SDG.

Enfin, il serait intéressant d'effectuer des recherches complémentaires sur la certification B Corporation au sein des PME, ainsi que les outils locaux, qui semblent être plus dans la réalité des activités quotidiennes des entreprises, d'après les PME de notre échantillon.

3.2. Pistes d'actions

Les PME qui travaillent avec les SDG sont dures à trouver, alors qu'elles représentent plus de 99% des entreprises en Belgique. On peut déduire qu'il y a un besoin de conscientiser les PME aux SDG. Il est important de les faire connaître et mieux connaître, par exemple via des campagnes de communication qui valoriseraient les PME qui font bien les choses. Il faudrait des communications diversifiées et intenses, qui pourraient également toucher le grand public. Il s'agit ici du rôle des pouvoirs locaux. Cet élément est d'autant plus primordial au vu de l'urgence de la réalisation des SDG. Il est important de faire connaître les SDG au niveau du grand public, car certaines entreprises estiment qu'à l'heure d'aujourd'hui, peu de personnes les connaissent en dehors du secteur social et environnemental.

Les PME doivent être mieux représentées lors de décisions et d'actions en lien avec les SDG, et il faut tenir compte de leurs spécificités et de leurs limitations en comparaison aux grandes entreprises. Il est important de mieux comprendre comment les entreprises avec des structures plus petites peuvent participer à leur échelle à la réalisation des SDG, et de façon concrète. Le programme développé au Danemark qui est adapté aux PME et où ces dernières sont suivies et soutenues par des experts et les pouvoirs publics pourrait servir de base de réflexion au niveau de la Belgique. De plus, les pouvoirs locaux ont la responsabilité de guider et assister les PME dans leur transition, notamment par le biais de financement et de personnel complémentaire à disposition avec de l'expertise et les formations adéquate, ou en proposant des formations destinées directement aux gérants de petites entreprises. Les pouvoirs publics pourraient porter attention à et suivre l'évolution et le progrès des PME en particulier vis-à-vis des SDG. Il serait également intéressant de réfléchir à un moyen d'auditer et d'évaluer les entreprises qui revendiquent les SDG, afin d'en améliorer la réputation et éviter les abus d'utilisation, et ainsi augmenter la volonté d'y participer pour les PME. Les initiatives devraient être adaptées à la situation particulière de chaque entreprise (statut, secteur, stabilité, ...) et plus personnalisée.

Nous avons également observé que les partenariats public-privé n'ont pas été mentionnés par les PME de notre échantillon, qui estiment souvent que les pouvoirs publics ne font rien par rapport aux SDG au sein des entreprises. Pourtant, ceux-ci sont nécessaires pour la réalisation des SDG.

BIBLIOGRAPHIE

- Arora, N. (2018, Mars). Environmental Sustainability—necessary for survival. *Environmental Sustainability*, 1(1), 1-2. doi:10.1007/s42398-018-0013-3
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirguc-Kunt, A. (2007). Small and Medium Enterprises Across the Globe. *Small Business Economics*, 29(4), 415-434. Récupéré sur 10.1007/s11187-006-9002-5
- B Lab. (s.d.). *Certification*. Consulté le aout 06, 2019, sur Certified B Corporation: <https://bcorporation.net/certification>
- Baumann-Pauly, D., Wickert, C., Spence, L., & Scherer, A. (2013). Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms: Size Matters. *Journal of Business Ethics*, 115(4), 693-705. doi:10.1007/s10551-013-1827-7
- Biermann, F., Kanie, N., & Kim, R. (2017, June). Global governance by goal-setting: the SDG's. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26-27, 26-31. doi:10.1016/j.cosust.2017.01.010
- Bowen, K., Craddock-Henry, N., Koch, F., Patterson, J., Häyhä, T., Vogt, J., & Barbi, F. (2017, Juin). Implementing the “sustainable development goals”: towards addressing three key governance challenges - collective action, trade-offs, and accountability. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 26–27, 90–96. doi:10.1016/j.cosust.2017.05.002
- Brammer, S., & Pavelin, S. (2006). Corporate Reputation and Social Performance: The Importance of Fit. *Journal of Management Studies*, 43(3), 435-455. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00597.x
- Bruxelles Environnement. (s.d.). *Le Label Entreprise Ecodynamique*. Consulté le Aout 07, 2019, sur environnement.brussels: Le Label Entreprise Ecodynamique
- Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., & Frantzesk, N. (2016). Governing and accelerating transformative entrepreneurship. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 26-32. doi:10.1016/j.cosust.2017.04.002

- Bureau Fédéral du Plan. (2017). *Concrétiser les objectifs mondiaux de développement durable: Rapport fédéral sur le développement durable 2017*. Bruxelles. Récupéré sur https://www.plan.be/admin/uploaded/201712181614170.REP_TFDD2017_11608_F.pdf
- Bureau fédéral du Plan. (2019). *Quelle priorité pour un développement durable ? - Rapport sur le développement durable 2019 - État des lieux et évaluation*. Brussels: Bureau fédéral du Plan. Récupéré sur https://www.plan.be/admin/uploaded/201906250851350.REP_TFDD2019_11924_F.pdf
- Business Call to Action & GRI. (2016). *Measuring impact: how business accelerates the Sustainable Development Goals*. Récupéré sur https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Measuring%20Impact_BCtA_GRI.pdf
- Commission Européenne. (2003). *The New SME Definition. User guide and Model Declaration*. Consulté le juin 05, 2019, sur <https://ec-europa-eu.proxy.bib.ucl.ac.be:2443/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition/>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Craig Smith, N. (2013, Aout 14). *When It Comes to CSR, Size Matters*. Récupéré sur Forbes: <https://www.forbes.com/sites/insead/2013/08/14/when-it-comes-to-csr-size-matters/>
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology From Business-as-Usual to True Business Sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- European Commission. (2016).
- European Commission. (2016a). *Next steps for a sustainable European future: European Union action for sustainability*. Strasbourg. Récupéré sur <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2016%3A739%3AFIN>

- European Commission. (2018). *2018 SBA Fact Sheet - Belgium*. Brussels.
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2014, Juin). Effect of stakeholders' pressure on transparency of sustainability reports within the GRI framework. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 53-63. doi:10.1007/s10551-013-1748-5
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409-421. doi:10.2307/3857340
- Gasiorowski-Denis, E. (2016, Mars). *The bis business of small business*. Récupéré sur International Organisation for Standardization: <https://www.iso.org/news/2015/03/Ref1937.html>
- Gavard-Perret, M.-L., Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2008). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion*. Pearson Education.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British Dental Journal*, 204, 291-295. doi:0.1038/bdj.2008.192
- Gomez, R., Isakov, A., & Semansky, M. (2015). *Small business and the city: The Transformative Potential of Small Scale Entrepreneurship*. Toronto: Rotman UTP Publishing.
- González-Benito, J., & González-Benito, Ó. (2005). Environmental proactivity and business performance: an empirical analysis. *Omega*, 33(1), 1-15. doi:10.1016/j.omega.2004.03.002
- González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2008). Implications of market orientation on the environmental transformation of industrial firms. *Ecological Economics*, 64(4), 752-762. doi:10.1016/j.ecolecon.2006.07.012
- GRI & UN Global Compact. (2017). *Business Reporting on the SDGs: An Analysis of Goals and Targets*.
- GRI, UNGC & WBCSD. (2015). *SDG Compass : The guide for business action on the SDGs*. Amsterdam/Geneva. Récupéré sur https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf

- Halme, M., & Korpela, M. (2014). Responsible Innovation Toward Sustainable Development in Small and Medium-Sized Enterprises: a Resource Perspective. *Business Strategy and the Environment*, 23(8), 547-566. doi:10.1002/bse.1801
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569. doi:10.1016/j.jclepro.2003.08.006
- Hörisch, J., Johnson, M., & Schaltegger, S. (2015). Implementation of Sustainability Management and Company Size: A Knowledge-Based View. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 765-779.
- Janney, J., & Gove, S. (2011). Reputation and corporate social responsibility aberrations, trends and hypocrisy: reactions to firm choices in the stock option backdating scandal. *Journal of Management Studies*, 48(7), 1562-1585. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00984.x
- Jansson, J., Nilsson, J., Modig, F., & Vall, G. (2017). Commitment to Sustainability in Small and Medium-Sized Enterprises: The Influence of Strategic Orientations and Management Values. *Business Strategy and the Environment*, 26(1), 69-83. doi:10.1002/bse.1901
- Jenkins, H. (2006). Small Business Champions for Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 241–256. doi:10.1007/s10551-006-9182-6
- Johnson, M. (2015). Sustainability Management and Small and Medium-Sized Enterprises: Managers' Awareness and Implementation of Innovative Tools. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(5), 271-285. doi:10.1002/csr.1343
- Kamal-Chaoui, L. (2017, avril 3). *Unlocking the potential of SMEs for the SDGs*. Récupéré sur OECD Global Forum on Development: <https://oecd-development-matters.org/2017/04/03/unlocking-the-potential-of-smes-for-the-sdgs/>
- Kates, R., Parris, T., & Leiserowitz, A. (2005, Aout 2). What is Sustainable Development? Goals, Indicators, Values and Practice. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 47(3), 8-21. doi:10.1080/00139157.2005.10524444

- Klewitz, J., & Hansen, E. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 65(15), 57-75.
doi:10.1016/j.jclepro.2013.07.017
- Kramer, M., Agarwal, R., & Srinivas, A. (2019). Business as Usual Will Not Save the Planet. *Harvard Business Review*.
- Lepoutre, J., & Heene, A. (2006). Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility: A Critical Review. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 257-273.
doi:10.1007/s10551-006-9183-5
- Levratto, N., & Estimé, M.-F. (2009). *Les PME : définition, rôle économique et politiques publiques*. Bruxelles: De Boeck.
- Lewis, K., Cassells, S., & Roxas, H. (2015). SMEs and the Potential for A Collaborative Path to Environmental Responsibility. *Business Strategy and the Environment*, 24(8), 750-764. doi:10.1002/bse.1843
- López-Pérez, E., Melero, I., & Sese, J. (2017). Management for Sustainable Development and Its impact on Firm Value in the SME Contexte: Does Size Matter? *Business Strategy and the Environment*, 26(7), 985-999. doi:10.1002/bse.1961
- Lu, Y., Nakicenovic, N., Visbeck, M., & Stevance, A.-S. (2015, Avril 23). Policy: Five priorities for the UN Sustainable Development Goals. *Nature*, 520(7548), 432-433.
doi:10.1038/520432a
- MacDonald, A., Clarke, A., & Huang, L. (2018). Multi-stakeholder Partnerships for Sustainability: Designing Decision-Making Processes for Partnership Capacity. *Journal of Business Ethics*, 1–18. doi:10.1007/s10551-018-3885-3
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know* (éd. 1e). Harlow : Financial Times/ Prentice Hall.
- Mathis, A. (2007). Corporate social responsibility and policy making: what role does communication play? *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 366-385.
doi:10.1002/bse.576

- McCreless, M., Fonzi, C., Edens, G., & Lall, S. (2014). Metrics 3.0: A New Vision for Shared Metrics. *Stanford Social Innovation Review*.
- Mhlanga, R., Gneiting, U., & Agarwal, N. (2017). *Raising the bar: Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals*. Oxfam. Récupéré sur <https://www.oxfam.org/en/research/raising-bar-rethinking-role-business-sustainable-development-goals>
- Miller, K. (2011). *First assessment of the Environmental Compliance Assistance Programme for SMEs (ECAP)*.
- Moratis, L., Swaen, V., Van Liedekerke, L., & Candido, S. (2018). *SDG Barometer Belgium*. Antwerp Management School, University of Antwerp, Louvain School of Management.
- Morsing, M., & Perrini, F. (2009). CSR in SMEs: do SMEs matter for the CSR agenda? *Business Ethics*, 18(1), 1-6. doi:10.1111/j.1467-8608.2009.01544.x
- Murillo, D., & Lozano, J. (2006). SMEs and CSR: an approach to CSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227–240. doi:10.1007/s10551-006-9181-7
- Nations Unies. (2015). *Objectifs du Millénaire pour le développement Rapport 2015*. Nations Unies. Récupéré sur http://www.un.org/fr/millenniumgoals/reports/2015/pdf/rapport_2015.pdf
- Nations Unies. (n.d.(a)). *A propos de l'ONU*. Consulté le Février 13, 2019, sur <http://www.un.org/fr/about-un/index.html>
- Nations Unies. (n.d.(b)). *Objectifs De Développement Durable*. Consulté le Février 12, 2019, sur Le programme de développement durable: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/development-agenda/>
- Nations Unies. (n.d.(c)). *Notre action*. Consulté le Février 12, 2019, sur Nations Unies: <http://www.un.org/fr/sections/what-we-do/promote-sustainable-development/index.html>
- Nilsson, M., Griggs, D., & Visbeck, M. (2016). Policy: Map the interactions between sustainable development goals. *Nature*, 534, 320–322. doi:10.1038/534320a

- NSSO. (s.d.). *Small and medium-sized enterprises (online statistics)*. Consulté le Août 07, 2019, sur National Social Security Service:
<https://www.rsz.fgov.be/en/statistics/online-statistics/small-and-medium-enterprises>
- OECD. (2010). *SMEs, entrepreneurship and innovation*. Paris: OECD Publishing.
- OECD. (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. Paris: OECD Publishing.
 doi:10.1787/34907e9c-en
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (éd. 4e). Paris: Armand Colin.
- Perrini, F. (2006). SMEs and CSR Theory: Evidence and Implications from an Italian Perspective. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 305–316. doi:10.1007/s10551-006-9186-2
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. (2017, Novembre 20). A Systematic Study of Sustainable Development Goal (SDG) Interactions. *Earth's Future*, 5(11), 1169-1179. doi:10.1002/2017EF000632
- Région Wallonne. (s.d.). Définition de la PME et de la grande entreprise. Récupéré sur
<http://forms6.wallonie.be/formulaires/AideInvestissement-NoticeDossiersimplifie.pdf>
- Reyes-Rodríguez, J., Ulhøi, J., & Madsen, H. (2016). Corporate Environmental Sustainability in Danish SMEs: A Longitudinal Study of Motivators, Initiatives, and Strategic Effects. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(4), 193-212. doi:10.1002/csr.1359
- Roussel, P., & Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines: Méthodes de recherche en Sciences Humaines et Sociales*. De Boeck Supérieur.
- Sachs, J. (2012, Juin 9). From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals. *ScienceDirect*, 379(9832), 2206-2211. doi:10.1016/S0140-6736(12)60685-0
- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Durand-Delacre, D., & Teksoz, K. (2016). *SDG Index & Dashboards - Global Report*. Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Récupéré sur <http://sdgindex.org/reports/2016/>

- Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., & Fuller, G. (2018). *SDG Index and Dashboard Report 2018*. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). Récupéré sur <http://sdgindex.org/assets/files/2018/01%20SDGS%20GLOBAL%20EDITION%20WEB%20V9%20180718.pdf>
- Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Applied Corporate Finance*, 29(2), 87-99. doi:10.1111/jacf.12236
- SDSN. (2015). *Getting started with the Sustainable Development Goal. A guide to stakeholders*. New York and Paris: Sustainable Development Goals. Récupéré sur <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2015/12/151211-getting-started-guide-FINAL-PDF-.pdf>
- Service Public Fédéral Affaires Etrangères. (2016, Octobre 18). *Des entreprises belges, des organisations de la société civile et le secteur public signent la Charte belge SDG*. Récupéré sur https://diplomatie.belgium.be/fr/newsroom/nouvelles/2016/des_entreprises_belges_des_organisations_de_la_societe_civile_et_le_secteur_public_signent_charte_belge_sdg
- Service Public Fédéral Economie, P.M.E., Classes moyennes et Energie. (2018). *Tableau de bord des PME et des entrepreneurs indépendants 2018*. Bruxelles: SPF Economie.
- Shields, J., & Shelleman, J. (2015). Integrating Sustainability into SME Strategy. *Journal of Small Business Strategy*, 25(2), 59-78.
- Shields, J., & Shelleman, J. (2017). A Method to Launch Sustainability Reporting in SMEs: The B Corp Impact Assessment Framework. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 12(2). doi:10.33423/jsis.v12i2.798
- Spence, L., & Lozano, J. (2000). Communicating about Ethics with Small Firms: Experiences from the U.K. and Spain. *Journal of Business Ethics*, 27(1-2), 43-53. doi:10.1023/A:1006417425446
- Stafford-Smith, M. (2014, Septembre 18). UN sustainability goals need quantified targets. *Nature*, 513(7518), 218. doi:10.1038/513281a

- Stafford-Smith, M., Griggs, D., Gaffney, O., Ullah, F., Reyers, B., Kanie, N., . . . O'Connell, D. (2017, Novembre). Integration: the key to implementing the Sustainable Development Goals. *Sustainability Science* , 12(6), 911–919. doi:10.1007/s11625-016-0383-3
- Sustainable Development Goals Belgium. (n.d.). *SDGS*. Consulté le Février 18, 2019, sur <https://www.sdgs.be/fr>
- Sustainable Development Solutions Network. (2014). *An Action Agenda for Sustainable Development*. Paris, France and New York, USA: SDSN. Récupéré sur <http://unsdsn.org/wp-content/uploads/2013/06/140505-An-Action-Agenda-for-Sustainable-Development.pdf>
- The Shift. (s.d.). *L'ABC des SDG*. Consulté le Février 11, 2019, sur <https://theshift.be/fr/inspiration/labc-des-sdgs>
- Tilley, F. (2000). Small firm environmental ethics: how deep do they go? *Business Ethics: A European Review*, 9(1), 31-41. doi:10.1111/1467-8608.00167
- UN Department of Economic and Social Affairs. (2015). *The Millennium Development Goals Report 2015*. New York. Récupéré sur <http://www.un.org/en/development/desa/publications/mdg-report-2015.html>
- UN Global Compact. (2012, Decembre). The UN Global Compact and the OECD Guidelines for Multinational Enterprises: Complementarity and Distinctions. Récupéré sur https://www.unglobalcompact.org/docs/about_the_gc/UNGC_OECDGuidelines.pdf
- UN SDSN. (2015). *Data for development: a needs assessment for SDG monitoring and statistical capacity development*. SDSN, New York .
- UNDP Nordic Representation Office. (s.d.). *SDG Accelerator for SMEs : about*. Consulté le juillet 28, 2019, sur [sdg-accelerator: http://www.sdg-accelerator.org/content/sdg-accelerator/en/home/about.html](http://www.sdg-accelerator.org/content/sdg-accelerator/en/home/about.html)
- United Nations. (2015). *Transforming Our World: The 2030 agenda for Sustainable Development*. New York: United Nations. Récupéré sur

<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

United Nations. (2019). *Partnership for the SDGs*. Consulté le Mai 19, 2019, sur Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/partnerships/about>

United Nations Global Compact. (2019, Février). *What is Global Compact*. Récupéré sur <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>

United Nations Global Compact. (s.d.). *About the UN Global Compact*. Consulté le juillet 31, 2019, sur unglobalcompact: <https://www.unglobalcompact.org/about>

UNIZO, Graydon Belgium, UCM . (2018). *Rapport PME: aperçu de l'état de santé économique et financière des PME belges* . Bruxelles.

Vázquez-Carrasco, R., & López-Pérez, E. (2013). Small & medium-sized enterprises and Corporate Social Responsibility: a systematic review of the literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205–3218. doi:10.1007/s11135-012-9713-4

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

von Weltzien Høivik, H., & Shankar, D. (2011). How Can SMEs in a Cluster Respond to Global Demands for Corporate Responsibility? *Journal of Business Ethics*, 101(2), 175–195. doi:10.1007/s10551-010-0708-6

Vyakarnam, S., Bailey, A., Myers, A., & Burnett, D. (1997). Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms. *Journal of Business Ethics*, 16(15), 1625–1636. doi:10.1023/A:1022452502299

Wallonie. (2016). *Développement Durable 2e stratégie Wallonne*. Service public SPW. Récupéré sur <http://developpementdurable.wallonie.be/la-strategie-wallonne-de-developpement-durable>

Weitz, N., Carlsen, H., Nilsson, M., & Skånberg, K. (2018, Mars). Towards systemic and contextual priority setting for implementing the 2030 Agenda. *Sustainability Science*, 13(2), 531–548. doi:10.1007/s11625-017-0470-0

- Westman, L., Luederitz , C., Kundurpi , A., Mercado, A., Weber , O., & Burch, S. (2019). Conceptualizing businesses as social actors: A framework for understanding sustainability actions in small- and medium-sized enterprises. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 388-402. doi:10.1002/bse.2256
- Wilburn, K., & Wilburn, R. (2015). Evaluating CSR accomplishments of founding certified B Corps. *Journal of Global Responsibility*, 6(2), 262-280. doi:10.1108/JGR-07-2015-0010
- Wilson, C., Williams, I., & Kemp, S. (2012). An Evaluation of the Impact and Effectiveness of Environmental Legislation in Small and Medium-Sized Enterprises: Experiences from the UK. *Business Strategy and the Environment*, 21(3), 141-156. doi:10.1002/bse.720
- World Business Council for Sustainable Development. (2013). *Measuring socio-economic impact: A guide for business*. Conches-Geneva, Switzerland. Récupéré sur <https://www.enterprise-development.org/wp-content/uploads/WBCSDGuidetoMeasuringImpact.pdf>
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Consulté le Juin 2019, sur <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>
- WWF. (2017). *SDGs mean business: how credible standards can help companies deliver the 2030 Agenda*.

ANNEXES

Annexe 1. Historique du concept de développement durable

D'où vient le concept de développement durable ? Le sujet a été abordé pour la première fois en 1972 lors de la Conférence des Nations Unies sur l'environnement humain, ou premier Sommet de la Terre, à Stockholm. L'Organisation des Nations Unies (ONU), fondée en 1945, est une organisation internationale rassemblant 193 Etats Membres et dont l'objectif est de résoudre les enjeux auxquels est confrontée notre humanité (Nations Unies, n.d.(a)).

Le terme “développement durable” a été popularisé en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement des Nations Unies, mieux connue sous le nom de Commission Brundtland (SDSN, 2015). C'est dans le rapport Brundtland que la première définition du « développement durable » apparaît : « development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs », à savoir un « mode de développement qui répond aux besoins des générations présentes, sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs » (World Commission on Environment and Development, 1987, p. 41). Ainsi, ce sont les aspects sociaux-économiques qui sont principalement abordés. Notons que cette définition est encore aujourd'hui la plus répandue et fréquemment utilisée au niveau global, même si elle a évolué depuis (Kates, Parris, & Leiserowitz, 2005).

En 1992, lors de la Conférence sur l'environnement et le développement, ou Sommet de la Terre de Rio de Janeiro, le terme développement durable est approfondi par les Nations Unies (SDSN, 2015). Lors de ce Sommet, constituant une réponse au rapport Brundtland, l'accent est mis sur la dimension environnementale. L'aspect environnemental est alors associé à la croissance économique et le concept de croissance verte fait son apparition. Ce sommet résulta en l'adoption d'un accord reprenant 27 principes et relatif aux politiques internationales, nationales et locales futures pour le développement durable, à savoir la « Déclaration de Rio sur l'environnement et le développement », ou Agenda 21 (Sustainable Development Goals Belgium, 2019).

En 2000, lors du Sommet qui a eu lieu à New York, la Déclaration du Millénaire est adoptée. Les Nations Unies y déterminent les huit Objectifs du Millénaire pour le Développement (Millennium Development Goals, MDG). Il s'agit d'objectifs globaux pour le développement durable à l'horizon 2015 avec comme priorité de répondre aux besoins des plus pauvres dans le monde. Les MDG furent le premier cadre de développement global permettant des avancées concernant les enjeux mondiaux tels que la réduction de la pauvreté, l'amélioration des soins de santé et l'accès à l'éducation dans les pays en voie de développement (GRI, UNGC & WBCSD, 2015). Ces objectifs étaient principalement articulés autour du but ultime d'éradiquer la pauvreté extrême dans toutes ses formes (Nations Unies, n.d.(c)).

Les MDG, prédécesseurs des SDG, ont répondu aux préoccupations de la population telles que la pauvreté, les maladies, l'éducation ou la dégradation environnementale à travers un ensemble de huit objectifs clairs et quantitatifs, accompagnés de cibles mesurables et délimitée dans le temps. Ceci a permis de favoriser la prise de conscience au niveau mondial, la responsabilisation politique, de meilleurs systèmes de mesures et la participation civile. Ils ont été une méthode performante de mobilisation globale afin de réaliser les priorités mondiales

(Sachs, 2012). La collaboration des dirigeants et des parties prenantes a grandement participé au progrès réalisé (Sustainable Development Solutions Network, 2014). En effet, l'action commune fut historique et les MDG ont permis de sauver des millions de personnes et ont amélioré les conditions de vie de bien plus encore (UN SDSN, 2015). Les MDG ont montré l'importance d'objectifs ambitieux et inspirants pour l'ensemble de la communauté au niveau global : les améliorations et succès sont bien plus importants (UN Department of Economic and Social Affairs, 2015). Malgré certaines réalisations importantes, les progrès ne furent pas suffisants et des efforts supplémentaires seront nécessaires afin d'atteindre les objectifs (GRI, UNGC & WBCSD, 2015).

En 2002 a lieu la Conférence sur l'environnement et le développement de Johannesburg, soit 10 ans après le premier Sommet de l'ONU. Il y sera question du bilan des recommandations proposées à Rio en 1992 autour de la notion de développement durable. Un accord est adopté sur la production et la consommation durable, la protection des ressources et richesses naturelles, l'élimination de la pauvreté ainsi que des moyens de mise en œuvre. Le Sommet comporte de nouvelles mesures afin que le développement socio-économique se fasse dans le respect de l'environnement (Wallonie, 2016). Notamment, le développement durable est abordé avec une vision triple : développement économique, social et environnemental (Kates, Parris, & Leiserowitz, 2005).

En 2012 est organisée la Conférence des Nations Unies sur le développement durable « Rio+20 ». En continuité du travail effectué lors des deux précédentes conférences, les chefs d'États se mettent d'accord sur l'adoption du document « L'avenir que nous voulons » qui demande l'élaboration d'objectifs mondiaux de développement durable basés sur ce qui a été appris et non abouti durant les MDG (Wallonie, 2016). C'est lors de cette conférence que les SDG ont été arrêtés ; ils formeront un nouvel Agenda mondial lorsque les MDG expireront (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.).

En septembre 2015, le nouveau Programme a été adopté par 193 États Membres de l'ONU : « Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030 ». Afin de construire un monde qui soit durable, ce Programme comprend un ensemble de 17 Objectifs de Développement Durable (Sustainable Development Goals, SDG) qui ont pour but de combattre la pauvreté et rendre la planète durable (Nations Unies, n.d.(b)). Les SDG ont 15 ans pour être concrétisés et accomplis, grâce à une action commune au niveau mondial (Sustainable Development Goals Belgium, n.d.). L'Agenda 2030 est l'aboutissement des Conférences ayant pris place entre 1992 et 2012.

Annexe 2. Bureau du Plan : Bilan 2019 du progrès de la Belgique vers les SDG

SDG	Indicateur	Composante	Objectif	Évaluation
1 – Pas de pauvreté – Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde				
	1. Risque de pauvreté ou d'exclusion sociale*	Sociale	10,55%	
	2. Très faible intensité de travail*	Sociale	↘	
	3. Surendettement des ménages	Sociale	↘	
2 – Faim "zéro" – Éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire, améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable				
	4. Obésité des adultes	Sociale	↘	
	5. Consommation de viande	Environnementale	↘	
	6. Surface en agriculture biologique	Environnementale	↗	
3 – Bonne santé et bien-être – Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge				
	7. Espérance de vie en bonne santé	Sociale	↗	
	8. Décès prématurés dus aux maladies chroniques	Sociale	68,6 par 100.000 <65	
	9. Fumeurs quotidiens	Sociale	13,1%	
4 – Éducation de qualité – Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie				
	10. Décrochage scolaire	Sociale	0% (18-24)	
	11. Formation tout au long de la vie	Sociale	↗	
	12. Maîtrise insuffisante de la lecture	Sociale	↘	
5 – Égalité entre les sexes – Parvenir à l'égalité des sexes et autonomiser toutes les femmes et les filles				
	13. Écart salarial entre les hommes et les femmes	Sociale	0%	
	14. Inactivité professionnelle en raison de responsabilités familiales	Sociale	↘	
	15. Femmes parlementaires	Sociale	50%	
6 – Eau propre et assainissement – Garantir l'accès de tous à l'eau et à l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau				
	16. Nitrates dans les eaux de rivières	Environnementale	↘	
	17. Nitrates dans les eaux souterraines	Environnementale	↘	
	18. Consommation d'eau	Environnementale	↘	
7 – Énergie propre et d'un coût abordable – Garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables et modernes, à un coût abordable				
	19. Logements sans chauffage adéquat	Sociale	0%	
	20. Énergies renouvelables*	Environnementale	18,3%	
	21. Productivité de l'énergie	Economique	11,1 €/kep	
8 – Travail décent et croissance économique – Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous				
	22. Taux de chômage	Sociale	↘	
	23. Jeunes non scolarisés et sans emploi ni formation	Sociale	↘	
	24. Accidents de travail	Sociale	0	
9 – Industrie, innovation et infrastructure – Bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable qui profite à tous et encourager l'innovation				
	25. Transport de personnes en voiture*	Economique	67,4%	
	26. Transport de marchandises par la route*	Economique	62,9%	
	27. Recherche et développement	Economique	3% PIB	

10 – Inégalités réduites – <i>Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre</i>				
	28. Risque de pauvreté	Sociale	↘	–
	29. Intensité du risque de pauvreté	Sociale	↘	0
	30. Inégalités de revenu: Indice de Gini	Sociale	→/↘	+
11 – Villes et communautés durables – <i>Faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables</i>				
	31. Logement inadéquat	Sociale	↘	–
	32. Exposition aux particules fines	Environnementale	10 µg PM _{2,5} /m ³	+
	33. Pollution sonore	Environnementale	0	–
12 – Consommation et production responsables – <i>Établir des modes de consommation et de production durables</i>				
	34. Consommation intérieure de matières	Economique	↘	+
	35. Déchets dangereux	Environnementale	↘	0
	36. Recyclage des déchets	Economique	↗	+
13 – Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques – <i>Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions</i>				
	37. Emissions de gaz à effet de serre non-ETS*	Environnementale	51,2 Mt CO ₂ -eq.	–
	38. Victimes de catastrophes naturelles	Sociale	1,98 par 100.000	0
	39. Contribution au fonds climat international	Gouvernance	↗	0
14 – Vie aquatique – <i>Conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines aux fins du développement durable</i>				
	40. Pollution aux hydrocarbures	Environnementale	0	+
	41. Pêche durable	Environnementale	100%	–
	42. Surface marine en zone Natura 2000	Environnementale	10%	+
15 – Vie terrestre – <i>Préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable, gérer durablement les forêts, lutter contre la désertification, enrayer et inverser le processus de dégradation des terres et mettre fin à l'appauvrissement de la biodiversité</i>				
	43. Surface terrestre en zone Natura 2000	Environnementale	↗	0
	44. Forêts avec le label FSC	Environnementale	↗	+
	45. Populations d'oiseaux des champs	Environnementale	↗	–
16 – Paix, justice et institutions efficaces – <i>Promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques et ouvertes à tous aux fins du développement durable, assurer l'accès de tous à la justice et mettre en place, à tous les niveaux, des institutions efficaces, responsables et ouvertes à tous</i>				
	46. Sentiment de sécurité dans l'espace public	Sociale	↗	+
	47. Indice de perception de corruption	Gouvernance	↗	0
	48. Confiance dans les institutions	Gouvernance	↗	0
17 – Partenariats pour la réalisation des objectifs – <i>Renforcer les moyens de mettre en œuvre le Partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser</i>				
	49. Aide publique au développement	Gouvernance	0,7% rnb	–
	50. Aide publique au développement aux pays les moins avancés	Gouvernance	50% APD	–
	51. Dette publique*	Economique	↘	0

Annexe 3. Guide d'entretien

Entretien individuel semi-directif : guide d'entretien

Les SDG au sein des PME

Introduction

- Remerciements pour l'entretien
- Permission d'enregistrer (et proposition de confidentialité)
- Présentation du déroulement de l'entretien
- Présentation du mémoire et des questions de recherche

Répondant

- Pourriez-vous présenter votre entreprise brièvement ?
- Quel est votre rôle actuel au sein de l'entreprise ? En quoi cela consiste-t-il précisément ?
(Équipe en charge du développement durable, une personne, les gérants, ... ?)

Les SDG

1. Quelle est votre **interprétation** des SDG ?
À quoi servent les SDG ? Quel est leur but ?
2. Selon vous, comment les utiliser dans le cadre du secteur privé / au sein de petites entreprises privées ?
3. Quelles sont vos **motivations** (internes et externes) vis-vis des SDG ?
Quelles opportunités percevez-vous à implémenter les SDG ?
(EX : attentes des parties prenantes type employés ou consommateurs, réglementation, survie LT, lié à la mission/vision, ...)
4. À quels **obstacles** faites-vous face lors de l'implémentation des SDG ?
(EX : complexités type gouvernements, parties prenantes multiples, objectifs interdépendants, ...)
 - Voyez-vous des obstacles liés à votre statut de PME ?

Implémentation des SDG au sein de l'entreprise :

5. Votre **stratégie de développement durable** est-elle articulée autour des SDG ?
Est-ce que les SDG sont liés à votre mission, modèle d'entreprise, vos opérations ?
6. Quel est le **processus de mise en œuvre** des SDG ?
Quel type d'actions avez-vous entrepris et comment ?
(EX : fixer objectifs, partenariats, mesure impact, stratégie autour des SDG)
7. Travaillez-vous sur l'**ensemble** des 17 SDG ou avec ceux liés directement à vos activités ? Quels SDG essayez-vous d'implémenter ?
 - Avez-vous identifié les **impacts** (sociaux et environnementaux) les plus importants de votre entreprise ?
 - Est-ce que les SDG sont **prioritisés** au sein de l'entreprise ?
8. Tenez-vous compte des **attentes** de vos parties prenantes ?
(EX : société, employés, consommateur, gouvernement, investisseurs, ONG, ...)
9. Les **parties prenantes internes** (employés, clients, investisseurs) à l'entreprise ont-elles connaissance des SDG ? Participent-t-elles à l'implémentation des SDG ?
10. Avez-vous établi des partenariats clés avec des **parties prenantes externes** (gouvernements, autres entreprises du secteur, ONGs, ...) ?
Quels types de **partenariats** ?
11. Comment **mesurez**-vous votre engagement ?
Estimez-vous avoir les outils nécessaires à votre disposition ?
12. Comment **communiquez**-vous vos progrès ? À quelle fréquence ? À qui ?
(EX : Rapport durable, rapport intégré, autres moyens de communications type site internet, publicité, réseaux sociaux)
13. Êtes-vous membre d'**organismes** qui accompagnent les entreprises à être durables ?
Connaissez-vous et utilisez-vous d'autres **outils** permettant l'implémentation d'une stratégie durable ?
14. Vous sentez-vous encadré et soutenu par les **pouvoirs publics** dans votre transition vers un développement durable ? (Région/Belgique/Commission Européenne/Nations Unies)

Avez-vous quelque chose à ajouter ?

Clôture

Annexe 4. Analyse par entreprise

Annexe 4.A. Befimmo

« Befimmo, Société Immobilière Réglementée (SIR), cotée sur Euronext Brussels, est un opérateur immobilier spécialisé en immeubles de bureaux, centres de réunions et lieux de coworking. Société humaine, citoyenne et responsable, Befimmo offre à ses occupants des espaces de bureaux contemporains et les services qui y sont associés, dans des immeubles durables tant en termes d'architecture que de localisation et de respect de l'environnement. »

- Secteur : fonds de placements immobiliers
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives: +/- 90
- Existe depuis : 1995

<https://www.befimmo.be/fr>

Entretien (Delia Agneessens pour Befimmo, annexe 5.A.)

Les SDG chez Befimmo

En 2017-2018, Befimmo a changé sa politique CSR et son plan d'actions, avec l'aide d'une société de consultance qui leur a appris à connaître et à comprendre à quoi servent les SDG et comment faire pour que ce soit utile. L'entreprise a d'une part, déterminé 6 axes stratégiques (mobilité, monde du travail, utilisation des ressources, intégration dans la ville, dialogue, exemplarité) en questionnant ses parties prenantes. D'autre part, une analyse profonde des sous-SDG a eu lieu afin d'identifier où l'entreprise pouvait se challenger, et challenger ses objectifs. L'ensemble des objectifs ont été analysés afin d'identifier les enjeux sur lesquels leurs activités pourraient avoir un impact, où ils pouvaient faire une réelle différence. Ces deux aspects ont eu lieu simultanément et ont été rassemblés dans le plan d'actions. Pour chaque axe, on retrouve des objectifs formels ainsi que les sous-SDG qui y sont reliés, qui sont impactés. C'est le travail d'analyse qui a aidé à faire ressortir ces sous-SDG-là par axe.

Interprétation :

Les SDG sont **un cadre qui permet de se mettre des challenges**. Les SDG représentent un « boost » car l'entreprise veut essayer de répondre à un maximum d'entre eux. Les SDG « nous **poussent plus loin** dans nos objectifs, pour en atteindre plus et éventuellement en atteindre à des niveaux auxquels on n'aurait pas pensé ». C'est un outil intéressant, « on le voit comme une ressource, comme un **moteur de challenge** ». De plus, c'est très complet.

Incitants :

Les SDG sont attrayants car ils « englobent la totalité des **thématiques** qui sont **importantes** dans l'ère actuelle ». Delia Agneessens a l'impression que les autres sociétés, académiques et même investisseurs connaissent les SDG de plus en plus. Ils parlent régulièrement d'initiatives comme les SDG et accordent de plus en plus d'importance au fait qu'une société ait des initiatives telles que les SDG. Selon elle, « ça commence à prendre de **l'ampleur** et **être connu** ». Plus particulièrement, de plus en plus **d'investisseurs** demandent de démontrer des actions environnementales ; les aspects CSR, environnement, SDG deviennent des critères importants pour tout le monde, « ce n'est plus du greenwashing ».

« Tout ce qui est gouvernements, académiques et même investisseurs, connaissent de plus en plus. Et apportent de plus en plus d'importance au fait qu'une société, oui ou non, (...) à des initiatives telles que les SDG. Et on a très régulièrement d'autres sociétés, des investisseurs, des académiques

qui nous parlent d'initiatives comme les SDG, pas uniquement les SDG, mais c'est déjà arrivé. Donc on sent que ça commence à prendre de l'ampleur et que ça commence à être connu. On n'y est pas encore, mais de temps en temps, on est surpris »

Barrières :

Delia Agneessens voit que « beaucoup de sociétés les connaissent mais ne trouvent pas le **temps** et n'ont pas les **ressources** pour analyser tout ça » ; celles-ci ont alors tendance à « coller » les SDG. De plus, beaucoup d'entreprises n'ont pas de responsable CSR et ne peuvent pas prendre une année de transition pour tout analyser comme Befimmo l'a fait. Delia Agneessens ajoute : « je pense que faute de temps, les gens ne le font pas de la bonne manière ». Ce n'est pas facile d'implémenter les SDG car « il faut les **ressources, le temps, la motivation, le management derrière, l'équipe derrière** ».

Implémentation :

La **coordination interne** est organisée autour d'une équipe CSR. L'équipe est composée de deux personnes (CSR Officer et Head of CSR innovation) et travaille en binôme avec l'équipe Environnement, elle-même composée de 4 personnes. Les équipes CSR et Environnement sont un peu dans tous les projets parce que ça touche à tout, elles sont intégrées dans toute l'entreprise. Le **plan d'actions** s'articule autour des 6 axes stratégiques, et pour chaque axe, on retrouve les SDG qui ont été analysés et qui touchent à l'axe. L'entreprise a un impact sur tous les SDG excepté le SDG 2 et SDG 14. Elle n'a pas d'impact sur tous les sous-objectifs, mais à chaque fois au minimum un. Concernant les SDG 2 et 14, l'entreprise estime que ce n'est pas du tout son domaine d'activité (« on n'est pas du tout dans l'agro-alimentaire » et « on n'est pas du tout dans la pêche »). On pourrait penser à la restauration offerte dans les immeubles pour ces SDG-là, mais ça va très loin. Il y a beaucoup plus de challenges dans les autres SDG (innovation, climate change, ...) ; « **On ne va pas les faire tous pour les faire tous** ». L'entreprise travaille sur les 15 directement, sans ordre, mais a plus d'impact sur certains SDG (par ex : Climate change à cause de la pollution de l'immobilier) que d'autres (par ex : Peace and Justice, c'est important mais moins d'impact). Pour chaque axe (ex : intégration dans la ville), on a des objectifs (ex : ouverture sur la ville) ainsi que des **indicateurs** chiffrés et limités dans le temps (% des immeubles du portefeuille ouverts sur la ville pour 20XX). Les indicateurs font référence aux SDG, aux GRI Standards et EPRA sBPR. Pour la **mesure** du progrès, pour le moment, l'équipe environnement va voir les services concernés et « demande où ils en sont avec le plan d'action, rappelle qu'il existe et qu'on a des objectifs à atteindre ». Pour le nouveau plan d'actions, l'équipe CSR aura le chapeau global et supervisera le plan d'actions mais il s'agira d'un travail d'équipe. En effet, toute l'entreprise sera concernée par le plan d'actions : tous les services concernés sont intégrés, réfléchissent aux objectifs et sont responsables de leurs objectifs. Des réunions seront organisées avec tous les Head of de tous les départements concernés afin de les impliquer et qu'ils s'approprient leurs objectifs, et pour voir où ils en sont. En ce qui concerne la **communication** sur les SDG, au niveau externe, ils apparaissent dans le rapport annuel et sur le site internet. Dans le **rapport annuel**, le texte RSE est « coulé » à travers tout le rapport car cela « fait partie de l'ADN », et n'est pas mis à part. Sur le **site**, on retrouve une page où on en parle, mais l'entreprise ne fait pas de grosses campagnes de pub par rapport aux SDG sur les réseaux sociaux ou ailleurs. En interne, Delia Agneessens a fait face à des difficultés lors des présentations : les SDG tels quels ne sont « pas une matière qui reste collée dans la tête des gens ». L'entreprise ne veut pas que les employés connaissent les SDG par cœur, mais souhaite qu'ils sachent que ce sont des objectifs, qu'il y a quelque chose derrière (que ce ne sont pas juste « des blocs de couleurs »). Pour cette raison, les SDG sont incorporés petit-à-petit, reviennent à plusieurs endroits : on en parle dans chaque communication, dans le rapport annuel, au niveau de la RSE. Il existe également des murs de l'innovation où les employés peuvent noter des idées et où chaque axe est représenté, avec chaque fois les SDG respectifs. Ainsi, ils sont **toujours intégrés dans le tout**, mais il n'y a jamais une présentation ou un rapport uniquement dédié à ça. L'entreprise ne note **pas de partenariats particuliers** qui se sont fait **autour des SDG**. Sauf le partenariat avec **The Shift** qui les a aidés à se développer là-dedans avec les formations proposées à l'époque, et aujourd'hui le partenariat est amplifié car ils font des présentations et tables de discussion avec d'autres entreprises qui ne sont pas aussi loin par rapport aux SDG. L'entreprise estime qu'il n'y a **aucun push** d'intégrer les SDG dans les entreprises de la part des **gouvernements**. Toutes les actions sont volontaires. Comme outils, on peut noter une connaissance du Global Compact et une utilisation du SDG Compass et de GRI.

Avant son année de transition, Befimmo reliait les SDG aux objectifs qui existaient déjà.

« En 2017, faute de temps, faute d'expérience, faute de les connaître en profondeur. On a pris notre plan d'actions et nos objectifs, et on a collé nos SDG auprès de nos objectifs. On s'est dit que voilà alors on est SDG compliant et ça fonctionne très bien. Mais en fait on ne faisait rien avec ces SDG. On ne faisait que les coller là où ça nous semblait que ça collait. »

Sources internet

Sur le **site internet** de Befimmo et sur le **rapport annuel**, on retrouve effectivement les 6 axes stratégiques qui sont chacun reliés à des sous-SDG. L'entreprise précise à ce sujet que : « L'analyse approfondie des Objectifs de Développement Durable (ODD), réalisée courant 2017, a permis à Befimmo d'identifier les enjeux sur lesquels les activités de Befimmo pourraient avoir un impact positif ou négatif et de définir les priorités stratégiques. D'après cette analyse, l'axe stratégique Monde du travail impacte les sous-objectifs des ODD suivants (...) ».

Annexe 4.B. Anonyme1

L'entreprise, qui est un groupe, est composé de plusieurs agences de communication, et offre ainsi toutes les réponses possibles à la communication. L'une est notamment une agence de contenu spécialisée dans la RSE.

- Secteur : publicité/communication
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives : +/- 100
- Existe depuis : 2008

Entretien (V.L. pour entreprise anonyme1, annexe 5.B.)

Les SDG chez Anonyme

L'entreprise regroupe ses actions et ses objectifs sous 3 dimensions : planet, prosperity et people. Il y avait une certaine frustration de penser qu'ils ne faisaient pas grand-chose, alors que si, pleins de choses sont mises en place (prime bénéficiaire, baromètre du bonheur au travail, équilibre au niveau des salaires, formations, etc.). L'entreprise est partie de là, de se demander ce qu'elle fait déjà, et certaines de ses choses se relient aux SDG. Ils reprennent les actions déjà en place et les objectifs et les mettent en lien avec les SDG dans leur « baromètre », afin de voir à quel SDG ils contribuent avec ceux-ci. Le baromètre est un outil interne, ce n'est pas quelque chose qu'ils communiquent à l'externe. Leur objectif de faire monter le nombre d'actions qu'on peut retrouver sous « people, prosperity et planet » dans le baromètre, et identifier les agences qui ont moins d'actions dans une des trois dimensions, afin d'encourager à plus d'actions en rapport. « Ce n'est pas en regardant les SDG que je vais me dire je dois commencer travailler sur telle thématique, c'est le sens inverse, voir ce qu'on peut faire et relier ça aux SDG. » Ils se retrouvent facilement dans les SDG.

Interprétation :

Ça reste de la **théorie**, extrêmement bien réfléchi et **actuelle** en regardant chaque SDG et chaque point, chaque paragraphe, on sait très facilement les relier au tableau du baromètre de la transition, il ne faut pas chercher de midi à quatorze heures. Quand on avait une action et qu'on s'est demandé quel SDG c'était, on trouvait directement, donc les SDG **correspondent à nos réalités**. « Avec ces SDG c'est comme si on faisait du top-down ; on vient avec ces grands principes et on regarde du haut « il va valoir faire ci par rapport à ça ». Tandis qu'ici c'est intéressant que d'aller chercher ce qu'on fait déjà et de les relier aux SDG. C'est une forme de légitimation de ce qu'on fait déjà, mais aussi de reconnaissance, de gratification et de motivation (...) ça reste purement de la découverte et de la conscientisation »

Incitants :

Les **connexions** avec certains SDG se font de manière **évidente**, « on s'y retrouve facilement ». Les SDG c'est accessible, global, compréhensible pour la (future) communication externe. V.L. précise « on doit être dans l'action, et les SDG nous permettent d'être beaucoup plus **efficaces au jour le jour** ». Contrairement à EMAS par exemple, qui est beaucoup trop orienté « process ».

Barrières :

V.L. explique que « la première action a été **d'expliquer c'est quoi les SDG** ». Elle précise que quand c'est dans leur travail quotidien, c'est évident, mais la plupart des gens ne savent pas ce que c'est un SDG. De plus, les SDG ne sont **pas faciles à mettre en place** ; leurs réalités derrière, c'est aussi un **manque de moyens et un manque de temps**, et ça n'est pas uniquement dans mon chef de coordinatrice RSE ; un coordinateur RSE on peut coordonner tout ce qu'il veut, si on n'a pas des relais et des personnes

ambassadrices dans chaque département ou chaque agence, c'est compliqué. Parce que chaque département a sa **réalité** propre, avec des métiers différents et leurs caractéristiques. On ne peut pas, par rapport à tel SDG, dire qu'on va faire « comme ça », ce « comme ça » on doit l'adapter à des réalités différentes pour chacun, et ça demande du travail. Il y a aussi un travail de **conscientisation** et de prêter attention à tout ça de la part de chacun, et parfois un travail personnel à faire car chacun a ses **habitudes**. « Au regard des SDG, ça paraît un peu anecdotique, mais ça reste un travail de fond, de sensibilisation, parce que tout le monde n'est pas au même niveau par rapport à tout ça. Et puis on peut avoir des valeurs personnelles, et une fois qu'on arrive au bureau, le professionnel, la facilité etc. prennent le dessus, et les valeurs restent à la maison, on a plus les mêmes valeurs. » Le **temps** de travail par rapport à ça est assez anecdotique. Pour maximiser son temps, elle se tourne vers The Shift afin de connaître les outils et les workshops existant pour aider les entreprises. Au sein de l'entreprise, il y a beaucoup de travail de fond à faire, de la sensibilisation, des petites choses, qui peuvent paraître anecdotique au regard des SDG, mais qui sont nécessaires. V.L. ajoute « on se rattache quand même principalement à nos métiers et à ce qu'on fait, on ne va inventer quelque chose de nouveau juste pour se rattacher à un SDG »

Implémentation :

La **coordination interne** s'organise autour d'une « CSR team » composée d'une coordinatrice et de personnes des différentes agences, qui ont un rôle de consultant et d'ambassadeur dans chaque agence. Quatre fois par an, ils font le point sur toutes les actions qu'ils pourraient faire, les actions prioritaires, ce qui fonctionne et non. L'entreprise a développé un **baromètre**, il s'agit d'un outil en interne pour identifier les actions déjà prises et qui permet de continuer à mettre des choses en place. « Il y a souvent un manquement de connaissance de ce qui a déjà été mis en œuvre, qu'est-ce qui fonctionne déjà de la part des employés. Là, l'objectif est vraiment, au-delà de continuer à mettre en place des choses, aussi de faire un travail de recensement et de visibilité de ce qui existe déjà ». Les actions sont regroupées sous planet, prosperity et people. Pour chaque dimension, il y a un ensemble de mesures. Le baromètre permet de partir du concret, ce qui est déjà fait ou des objectifs et est **lié aux SDG**. Cela permet d'identifier les SDG qui ressortent le plus régulièrement de leurs actions. V.L. note un « manquement de connaissance de ce qui a déjà été mis en œuvre et qui fonctionne » de la part des employés, il s'agit donc d'un travail de recensement et de visibilité de ce qui existe déjà. Les actions ont été répertoriées selon 3 niveaux : mesures basiques, mesures qui veulent être valorisées, mesures remarquables (comme l'outil de reporting développé). Ainsi, ils peuvent identifier les mesures mises en place et les mesures qui vont être mises en place, se mettre des challenges par agence, qui représentent des objectifs. Les SDG et les sous-SDG ont été reliés à chaque mesure ; le baromètre permet de montrer qu'est-ce qui est fait, et quand c'est fait, à quel SDG on participe. Ainsi, l'entreprise a pu remarquer qu'elle était principalement active dans le SDG 11 et 12. Ce sont les SDG dans lesquels elle a le plus d'actions, sur lesquels ils travaillent le plus. Pour ces deux-là, ils ont regardé ce qu'ils contenaient exactement, et ont regardé ce qu'ils pourraient développer, qu'ils n'ont pas encore développé. D'ailleurs sur ceux-là, il y a un souhait de commencer à communiquer en externe d'ici la fin de l'année afin d'influencer d'autres sociétés qui sont dans le même secteur. Ils continueront à travailler sur tous, mais veulent mettre l'accent sur le 11 et le 12 parce que ça revient le plus, et qu'ils peuvent **aller plus loin**. La **mesure de progrès** est très informelle, elle se fait **en interne**, en attribuant des points dans une grille, de façon un peu subjective. Mais ça permet de se rendre compte pour chacune des trois dimensions (planet, prosperity, people), où en est chaque agence, qui produit le plus et le moins d'actions. L'objectif général est d'arriver à 100. Ça permet aussi d'identifier quelle agence est loin par rapport au reste pour certaines dimensions, et ainsi voire où il faudra travailler, peut-être aider l'agence, l'accompagner, la booster. Pour les SDG 11 et 12, de la mesure formelle et du reporting sont prévus. Les employés sont inclus, car l'objectif c'est d'arriver à 100 en travaillant tous ensemble. Au niveau de la **communication**, il n'y a pas de rapport, c'est plutôt **informel**. Les SDG ne sont pas reliés aux communications car il faut toucher les gens et s'assurer qu'ils comprennent, et à ce sujet, Mme L. n'est « **pas sûre que les SDG soient compréhensibles** » (pour le grand public). « En termes de communication, je touche à mon autre job de communication externe, et je dois pouvoir toucher les gens et qu'ils comprennent. Et ça je ne suis pas sûre que les SDG soient compréhensibles ». Son objectif c'est de faire en sorte que la majorité comprenne. Elle n'a « pas besoin de dire aux gens qu'il s'agit de tel SDG », cela n'« **apporte rien de plus** ». Il y a beaucoup de communication sur les actions RSE, mais pas sur les SDG. Je ne peux pas

dire que pour atteindre le SDG 12, on fait telle action, c'est plutôt de dire qu'on fait telle action et peut-être qu'un jour je dirai que ça se rattache au SDG 12. « Ce n'est pas en regardant sur les SDG que je vais me dire je dois commencer travailler sur tel SDG, c'est le sens inverse, voir ce qu'on peut faire et relier ça aux SDG. » « Ce n'est pas possible de viser la lune, mais j'ai en face de moi des gens qui sont dans de la production, avec des charges de travail très importantes, et qui sont face à des problématiques importantes comme la consommation et les déchets. Si on arrive déjà à changer nos habitudes et à orienter nos fournisseurs vers plus de durabilité, c'est déjà énorme ». En ce qui concerne le **gouvernement**, de son point de vue, « on se débrouille tout **seul** ». V.L. se base uniquement sur les SDG et les différents paragraphes, et participe aux workshops de The Shift, par exemple sur « comment motiver les ambassadeurs », ce genre de choses, mais elle n'a **pas le temps** pour faire beaucoup plus. L'entreprise avait le **label éco-dynamique** avant, aujourd'hui ce n'est plus possible dans leur nouvelle localité. L'entreprise a pensé à **EMAS** comme système de gestion général, mais a renoncé car il y a « trop de process ».

Sources internet

Sur le site internet d'anonyme1, on retrouve des informations et des articles relatifs à la RSE, et notamment aux labels et certifications, mais ce n'est pas mis en lien avec les SDG.

Annexe 4.C. iPropeller

« iPropeller propose des services de conseil en stratégie. Nous attirons des clients désireux de créer des solutions innovantes pour faire face aux défis sociétaux et environnementaux difficiles. Des solutions, qui profitent autant aux entreprises qu'à la société. Nous travaillons avec des entreprises à but lucratif, des organisations à but non lucratif, des autorités publiques, des acteurs de la société civile et des entreprises à but social. Ce qui nous unit à la diversité de nos clients, c'est la conviction qu'il est parfaitement possible pour une organisation d'être normalement rentable et d'être une force du bien dans la société »

- Secteur : services et conseils aux entreprises
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives : +/- 10
- Existe depuis : 2007

<https://i-propeller.com/>

Entretien (Antoine Roba pour iPropeller, annexe 5.C.)

Les SDG chez iPropeller

iPropeller est une entreprise de conseil qui aide des organisations à développer des solutions qui créent de la « shared value ». L'entreprise veut que la société soit plus durable, plus responsable, plus respectueuse de l'environnement, et plus juste. Ce sont les considérations visées par les SDG, mais **ça fait partie de leur ADN**. Les SDG ne sont pas encore intégrés dans le travail de tous les jours, c'est fait de manière assez informelle. A l'heure actuelle, les **SDG** ne sont **pas** quelque chose qui **influence** la **manière donc l'entreprise voit la durabilité**, il s'agit plutôt d'un outil qui **permet de clarifier** les choses et de **communiquer** plus facilement, ainsi que de comparer et se mettre des objectifs.

« Au sein de iPropeller, ce n'est pas quelque chose qu'on a appliqué directement à nous-même. Cependant, on l'a quand même appliqué indirectement : on a développé une méthodologie de mesure d'impact où on a déterminé 3 piliers principaux de ce qu'on fait (...) on a lié chacun de ces 3 piliers à certains SDG (...) Ce sont les SDG principaux que nous avons identifiés et liés à ces piliers »

Interprétation :

Ils « servent à avoir un **cadre commun**, une méthode commune et utilisable par différents types d'organisations envers des objectifs communs de durabilité ». Ils permettent aussi de **réfléchir stratégiquement** au fonctionnement d'une entreprise et aux adaptations possibles. Dernièrement, les SDG sont un **outil pour communiquer**. Ils sont intéressants pour **communiquer** autour de ce qui est fait au sein de l'entreprise. C'est « un outil qui permet de clarifier les choses pour les clients, qui permet de communiquer plus facilement ». C'est aussi un socle commun entre le public et le privé et ça créé des ponts entre des organisations qui viennent souvent de mondes différents et qui ne parlent pas le même langage.

Incitants :

Ça « permet de communiquer facilement », car c'est « **de plus en plus compris par tout un ensemble de parties prenantes** » : les « entreprises, pouvoirs publics et citoyens en entendent parler de plus en plus ». Les SDG **rendent les choses plus concrètes**.

Barrières :

Selon Antoine Roba, pour les plus petites entreprises, les SDG « **ce n'est pas la priorité** ». Elles ont envie d'agir de manière plus durable mais elles ont surtout envie que leur business existe aussi le lendemain. De plus, « ça **ne leur parle pas** ou elles **ne voient pas forcément l'intérêt immédiat** ». Les

petites entreprises convaincues des valeurs d'une société plus durable vont intégrer cette notion de durabilité de manière différente (dans leur statut ou leur vision notamment), ça va se faire de manière plus informelle et plus automatique. D'après lui, les SDG sont plus utilisés par les grandes entreprises, et c'est plus compliqué pour les petites structures car « elles ont moins les **ressources** et ont moins ça dans leurs priorités ». Il y a également le facteur **réputationnel** qui peut être un frein : préférer ne rien faire et/ou ne rien communiquer car il existe un risque d'être accusé de greenwashing (parce qu'il y a des entreprises qui utilisent les SDG de cette manière-là). Les SDG, c'est plus accessible pour tous, mais « **ça peut tout dire et rien dire** ». En effet, certaines entreprises peuvent dire qu'elles travaillent sur certains SDG et communiquer que ce qui les arrange. En tant qu'entreprise de consultance, c'est difficile d'utiliser les SDG pour se donner des objectifs (d'ici 20XX on veut atteindre cet objectif), car les projets sont variés et c'est difficile d'avoir des objectifs précis sur le long terme.

Implémentation :

Au niveau de la **coordination interne**, chacun a une responsabilité au sein de l'entreprise en plus de son rôle de consultant. C'est Antoine Roba qui est en charge de la « mesure d'impact ». C'est l'initiateur, qui a une équipe de support. Vu qu'il s'agit d'une petite équipe, les rapports sont assez informels, tout le monde collabore, mais il y a tout de même une personne responsable de l'avancement de la « mesure d'impact ». L'entreprise a développé une **méthodologie de mesure d'impact** où elle a identifié trois piliers principaux (construire la capacité des citoyens à participer dans une société prospère et saine, étendre l'accès des biens et services essentiels pour tous et aider pour la transition des états d'esprit et permettre des actions pour un futur plus durable). Pour chaque pilier, il y a différents niveaux d'impact (sensibiliser, développer des solutions, mettre en place et déployer à grande échelle). Chacun des piliers est relié à certains SDG, les principaux identifiés, ceux pour lesquels on est le plus impliqué. L'entreprise souhaite intégrer les SDG à la manière dont elle montre l'impact en montrant quels SDG sont impactés par ses projets. Pour chaque axe, en fonction des projets « emblématiques », ils ont évalué les SDG qui étaient impactés. Les SDG principaux ont été identifiés, il s'agit de ceux sur lesquels ils avaient un impact et qu'ils voulaient prendre en compte de manière prioritaire. Pour la **communication**, l'entreprise intègre les SDG pour que « ça parle aux gens », qu'ils voient dans quels SDG l'entreprise est active, mais « le but premier n'était pas de faire du reporting en fonction des SDG ». L'entreprise a également produit un résumé de l'impact à posteriori qui reprend les SDG pour montrer aux clients l'impact qu'ils ont, et qui permet de montrer qu'ils prennent en compte les SDG dans la manière dont ils réfléchissent. Ils l'ont aussi partagé sur LinkedIn, notamment. Il n'y a pas de partenariat concret axé autour des SDG. Au niveau du **gouvernement**, l'**IFDD** a lancé un **appel à projets** qui visait à donner des subsides à des entreprises afin qu'elles implémentent les SDG dans leur entreprise. Ce qui montre que le gouvernement encourage l'utilisation des SDG. A côté des SDG, il y a eu la lecture de certains documents. Sinon iPropeller est certifié **B-Corp** : ils utilisent plutôt ça pour réfléchir à l'impact que l'entreprise a et comment améliorer certains processus qui sont en place de manière interne et stratégique. D'après Antoine Roba, « beaucoup de SDG s'inscrivent de manière directe ou indirecte dans ces différentes catégories (gouvernance, travailleurs, comité, environnement, clients) ». Mais B-Corp c'est la méthode de certification la plus avancée et la plus reconnue en termes de durabilité pour les entreprises. « Je pense que les SDG sont plutôt utilisés dans les **grandes entreprises** qui veulent montrer leur impact et qui veulent peut-être le comparer ». B-Corp est beaucoup plus exigeant mais aussi plus compréhensif comme approche. Ils considèrent que B-Corp c'est déjà une étape plus loin dans la réflexion. Pour le B-Corp, il existe un groupe en Belgique avec lequel on se voit pour réfléchir à la manière dont faire évoluer le mouvement. « On ne pense pas tout seul par rapport à ces questions, mais on ne suit pas à tout prix certaines guidelines, on prend le chemin qui nous semble le plus pertinent par rapport à nos projets, notre entreprise et la direction dans laquelle on veut aller ».

Sources internet et documents internes

Sur le **site internet** de iPropeller, on voit que l'entreprise est certifiée B-Corp. Les SDG sont uniquement mentionnées dans des **documents internes** qui expliquent l'impact de l'entreprise par rapport à ses 3 axes, et à chaque axe sont rattachés 3 SDG.

Annexe 4.D. PeterLily

« PeterLily est une entreprise de conseil en ressources humaines, organisation et leadership. Nous sommes passionnés par le développement du potentiel humain et commercial. Nous croyons aux talents, à l'unicité et à la capacité des gens de créer de la valeur et de faire la différence. Notre mission est de détecter et d'exploiter ce potentiel et d'aider le personnel, les équipes, les organisations et la société à évoluer vers des performances, des réalisations, un bien-être et un épanouissement meilleurs et plus durable »

- Secteur : services et conseils aux entreprises
- Type d'entreprise : SPRL
- Nombre de personnes actives : 15 (moitié sur payroll, moitié comme freelance)
- Existe depuis : 2015

<http://peterlily.com/>

Entretien (Marjolaine Gailly pour PeterLily, annexe 5.D.)

Les SDG chez PeterLily

PeterLily est une entreprise de consultance en ressources humaines qui aide les entreprises à mieux gérer leurs ressources humaines en particulier dans le « nouveau monde du travail ». Une entreprise où la richesse créée est partagée avec tous ceux qui la créent, et qui aide le monde à fonctionner différemment. L'engagement social est le deuxième volet de PeterLily : chaque employé a 12 jours de congé en plus par an pour faire du bénévolat via un projet qu'il choisit, et il y a au moins un projet par an porté en tant qu'entreprise. De plus, une partie de la richesse créée est redistribuée ou investie dans des actions sociales. Le modèle d'entreprise est le suivant : transparence, cocréation, partage de richesses, éthique et intégrité dans la gestion des personnes et des emplois, et engagement social. L'entreprise n'a pas démarré avec les SDG, mais « quand elle les a découverts ça a donné une grille de lecture et de structuration à ce qu'elle avait envie d'accomplir ». L'entreprise se retrouve dans le SDG 8 (travail décent et croissance économique) et avec la richesse créée, chacun supporte une cause correspondant à un des SDG. Mais l'entreprise fait ce qu'elle fait parce qu'elle y croit et que ça fait partie de son ADN.

« (...) J'ai entendu parler des SDG pour la première fois. Et c'était exactement ça. Ce n'est pas que j'ai démarré avec les SDG, c'est juste qu'à un moment, quand je l'ai découvert, ça a donné une grille de lecture ou grille de structuration de ce que j'avais envie d'accomplir. Ce que j'essaye de faire avec mes entreprises, c'est l'objectif 8 (travail décent et croissance économique), et avec la richesse qu'on arrive à créer, c'est que chacun puisse supporter une cause sociale. (...) Chacun choisit son projet. Je fournis le cadre (les SDG) avec toutes les différentes causes que l'on peut soutenir. (...) On partage ce qu'on fait en réunion d'équipe, ça se met en place tout seul. »

Interprétation

Les SDG c'est « un cadre, une grille d'objectifs formalisés pour simplifier l'implémentation ». Cela permet aux entrepreneurs et aux entreprises, pour chacun des 17 objectifs et thématiques, de voir où ils en sont, ce qu'ils ont déjà fait. « C'est une **grille de structuration**, afin de voir le développement durable dans tous les éléments que ça peut concerner ». Pour PeterLily, c'est plus un moyen, une ressource, qu'un objectif en soi. Avec les SDG, il existe un langage commun. Il faut mettre les initiatives qui existent en lien avec les SDG « pour montrer et alimenter, et donner envie donner aux gens de se dire "voilà ça c'est les SDG, je l'utilise comme cadre, je peux évaluer mon entreprise sur ces différents axes" ».

« L'engagement social c'est ce qui attire les gens à venir chez moi et c'est ce qui donne du sens à notre métier. (...) Quand tu sais que tu travailles pour quelqu'un qui distribue une grande partie des ressources aux gens dans le besoin, ça donne du sens à ce que tu fais, tu te bats pour une cause. (...) Certains clients ça les attire aussi, où en tout cas c'est ce qui les fidélise. (...) Mais chez moi, fondamentalement, c'est un seul objectif : on est socialement engagé, vis-à-vis du monde où on évolue. Chacun interprète librement ce que ça veut dire l'engagement social. Le fait d'avoir mis les 17 SDG, ça donne déjà plus de précision à ceux qui n'arrivent pas à l'imaginer d'eux-mêmes. Pour moi, les objectifs ne font qu'un : un objectif, d'être une entreprise consciente d'un point de vue capitaliste et engagée socialement. Et un des moyens pour y arriver, c'est en choisissant des causes qui répondent aux 17 SDG. C'est plus un moyen, une ressource, qu'un objectif en soi »

Incitants

C'est « **simple** comme **grille d'analyse**. Elle est **facile à communiquer** aux employés. « Je communique là-dessus (les SDG) maintenant, car c'est plus facile à comprendre pour les gens ». Les SDG sont détaillés et clairs. De plus « **autant s'aligner** à ce qui est proposé par une grande instance mondiale telle que les Nations Unies ». Car c'est « si toutes les forces s'alignent dans cette direction-là » que « leur politique va prendre du sens ». Si chacun fait son truc de son côté, ça ne mènera à rien, « avec les SDG, tout le monde travaille dans la **même direction** ». « Je fais ça parce que j'y crois et parce que ça fait partie de mon ADN », non « pour survivre ».

Barrières

Marjolaine Gailly ne voit pas de barrière particulière, selon elle ça « se met en place assez facilement », sans doute aussi car il s'agit d'une petite entreprise. Cependant elle remarque que les SDG ne sont **pas assez connus**. Selon elle, il devrait y avoir beaucoup plus de marketing autour ; les articles et les rapports ce n'est pas suffisant, notamment quand on sait que le monde de demain passe pas des capsules vidéo. Il y a du potentiel pourtant : « il y a plein de gens qui changent le monde, qui ne font pas le lien avec les SDG, alors qu'ils pourraient l'utiliser comme cadre pour montrer comment ils évaluent leur entreprise, quels « axes » (du développement durable ils touchent. » « Pour raccrocher des initiatives aux 17 SDG pour que cette grille soit un peu plus connue et qu'elle serve vraiment ». PeterLily ne fait pas de communication autour de son engagement social car « on n'a pas le **temps**, on n'a **personne** pour le faire. Il y a pleins d'idées de choses qu'on peut faire, mais il faut choisir »

Implémentation :

Il n'y a pas de « politique RSE » chez PeterLily, pas de stratégie de développement durable formalisée. Les gens savent que c'est une entreprise socialement engagée. Selon Marjolaine Gailly, on retrouve là une différence avec les grandes entreprises qui ont « une politique RSE pour le marketing, parce qu'il "faut" le faire », mais ceci n'est pas la philosophie de PeterLily. Marjolaine Gailly fournit le cadre (les SDG) avec toutes les différentes causes que les employés peuvent soutenir et chacun choisit son projet. Ils partagent ce qu'ils font (les projets) en réunion, ils en parlent et ils publient à ce sujet. Elle a choisi de communiquer dessus (sur les SDG) car « c'est plus facile à comprendre pour les gens (employés) », mais le seul objectif de l'entreprise c'est d'être socialement engagé. Chacun interprète librement ce que veut être l'engagement social. Mettre les 17 SDG « ça donne plus de précision à ceux qui n'arrivent pas à l'imaginer d'eux-mêmes ». Cependant, « toutes les politiques reprises dans les SDG, sont là depuis le départ » et « font partie de l'ADN ». L'entreprise ne se fixe pas d'objectifs sociaux et environnementaux en plus, car c'est là depuis le départ, on retrouve le travail décent comme core business, mais aussi l'égalité des salaires, des politiques écologiques par rapport aux voitures de société, etc. « Toutes ces politiques-là, elles sont là depuis le départ et elles font partie de l'ADN. Donc je ne **fixe pas d'objectifs sociaux ou environnementaux** en plus, je n'ai pas de plan pour réduire plus, parce que **c'est là depuis le départ**. Ce n'est pas comme les grosses boîtes qui doivent avoir une stratégie ». Les **employés** sont **impliqués** (comme chacun travaille sur une cause liée à un SDG) et parfois les **clients** sont également impliqués. L'impact est visible directement, mais il n'y a pas d'**évaluation** formelle et ce n'est pas formalisé dans un rapport. Et « fondamentalement, un rapport, qui va la lire ? ». Si l'entreprise communique c'est pour donner envie aux entrepreneurs de demain de faire pareil Pour la **communication**, un email est envoyé aux employés, clients et fournisseurs avec ce qui a été fait au niveau de l'engagement social, les projets menés, le temps et le coût que ça a nécessité. Mais il n'y a

pas dans un rapport (« on n'a même pas de rapport d'activité en tant que petite boîte »). Ils pourraient plus communiquer sur les SDG, mais ils n'ont **pas** spécialement le **temps** et **personne** pour le faire, « on ne peut pas tout faire », aussi il y a plein de choses qui peuvent être faites, « tant que ce soit rentable ». Par ailleurs, PeterLily n'est pas membre d'organismes autour des SDG, il y a deux raisons à ça : le manque de temps, mais surtout ils se méfient « des réseaux où on s'inscrit parce que ça fait bien », qui, finalement « **manquent d'authenticité** ». Il s'agit d'un effet de mode, « il n'y a pas besoin d'un réseau formel pour faire des contacts ». Les **partenariats** de l'entreprise ne sont pas nécessairement établis autour des SDG, mais plutôt autour d'un **projet commun** et d'une **philosophie commune**. « Je rencontre des gens et on regarde comment on peut mutualiser nos forces pour attaquer un problème de société. Est-ce qu'on a choisi un des 17 SDG ? Non, on choisit un problème de société ». « Je n'ai pas le temps d'aller networker. Et à nouveau, je me méfie très fort de tous ces réseaux dans lesquels on s'inscrit parce que "ça fait bien" et qui **manquent d'authenticité**. Je préfère passer mon temps dans la rue avec les gens qu'il faut aider (...) C'est une question de philosophie. Je ne networke pas beaucoup, tout simplement parce que quand on networke, on rencontre des gens très superficiels et qui ne vont pas nécessairement se mouiller, il y a un effet de mode (...) je n'utilise pas de réseau formel pour me faire des contacts. J'ai un métier où je rencontre plein de gens (...) Tous mes contacts, ça se fait de bouche à oreille ». Selon Marjolaine Gailly, actuellement, le gouvernement « récompense majoritairement les entreprises qui sont dans une économie circulaire », les entreprises vertes, et c'est important, mais « est-ce que ça va suffire pour le changement fondamental ? ». Elle ajoute : « les grandes entreprises qui existent depuis longtemps avec des processus formalisés, qui font du greenwashing, ce ne sont pas elles qui vont transformer le monde, ce sont les entrepreneurs d'aujourd'hui et surtout de demain ».

*« Les **grosses boîtes** ont leur politique RSE et il y a un côté très buzz, **marketing**, il faut le faire donc on le fait. (...) Mais pour moi, le **développement durable** c'est vraiment une **philosophie d'entreprise**. (...) C'est vraiment une philosophie de, premièrement je trouve, offrir un travail décent et une croissance économique qui soit responsable et consciente. (...) Je suis très critique face aux politiques de développement durable des grosses boîtes, pour moi ce n'est que du vent. (...) L'engagement social c'est ce qui attire les gens à venir chez moi et c'est ce qui donne du sens à notre métier. Mes employés ils savent que ce n'est pas juste une entreprise capitaliste qui veut faire de l'argent, oui il faut faire de l'argent pour survivre mais l'argent c'est un moyen, pas un but en soi. Quand tu sais que tu travailles pour quelqu'un qui distribue une grande partie des ressources aux gens dans le besoin, ça donne du sens à ce que tu fais, tu te bats pour une cause. J'en avais besoin, de me battre pour une cause, et je pense que la génération qui arrive sur le marché a besoin de se battre pour une cause, pas juste pour enrichir un capitalisme ou actionnariat qui fondamentalement ne se soucie pas de polluer, ou qui le fait parce que ça fait joli. (...) Pour moi, le monde de hier, toutes ces grosses boîtes qui existent depuis longtemps avec des **processus formalisés**, qui font du **greenwashing**, ce n'est pas elles qui vont transformer le monde. C'est tous les entrepreneurs d'aujourd'hui et surtout de demain, c'est les jeunes qui vont changer le monde. »*

Sources internet

Sur le **site internet et autres sources en ligne**, les SDG ne sont pas mentionnés.

Annexe 4.E. Alterfin

« Alterfin est une coopérative belge qui, depuis 1994, mobilise du capital afin de l'investir dans les pays en voie de développement via des institutions de microfinance et des organisations de petits producteurs actives dans l'agriculture durable. Alterfin vise à améliorer les moyens de subsistance et les conditions de vie des personnes et communautés socialement et économiquement défavorisées, principalement dans les zones rurales des pays à faible et moyen revenu dans le monde entier. Pour ce faire, Alterfin fournit des services financiers et non financiers à ses partenaires »

- Secteur : services financiers
- Type d'entreprise : SCRL
- Nombre de personnes actives : 31
- Existe depuis : 1994

<https://www.alterfin.be/fr/>

Entretien (Pierre Rialland pour Alterfin, annexe 5.E)

Les SDG chez Alterfin

Alterfin est une coopérative qui investit dans l'agriculture et dans la microfinance au sein de 50 pays. L'entreprise récolte beaucoup d'**indicateurs**, qu'elle **classe selon les SDG**. « Les SDG sont utilisés comme **outil de communication** » (uniquement dans le rapport annuel), mais « ce n'est pas ça qui fait qu'on fait ce qu'on fait ». L'entreprise avait déjà tous ses outils de collecte de données et les indicateurs, il fallait juste les classer. Ils ont un tas de chose, et les SDG leur permet de les structurer pour les relier au SDG

Interprétation :

C'est un cadre, ça fait partie des choses qu'on peut utiliser si on veut un framework qui est universel. Pour l'entreprise, c'est un reporting tool. C'est « **une façon de présenter et montrer** », un outil de communication, mais ce n'est « pas un outil de décision » pour eux. « L'idée était d'avoir un cadre qui nous permettent de communiquer notamment dans le rapport annuel. Après ce n'est pas dit qu'on s'en serve pour structurer le prochain rapport annuel, on en parlera peut-être mais ce n'est pas centré autour des SDG ». C'est une base de réflexion.

Incitants :

C'est un cadre intéressant et **universel**.

Barrières :

Selon Pierre Rialland, les définitions sont « un peu **abstraites** », « c'est assez facile finalement, quel que soit l'activité dans laquelle tu travailles, de trouver des SDG et de mettre ça en avant ». Ça peut être un peu flou, pour lui « ce n'est **pas un argument d'autorité**, ça ne fait pas preuve d'impact ». En effet, ça doit être simple pour que les gens puissent l'utiliser, mais en même temps c'est un peu trop simple. Avec les SDG, quelqu'un qui n'a pas d'impact social peut tout de même faire une liste et prétendre avoir de l'impact. Selon lui, ce n'est « **pas ça qui nous crédibilise** » par rapport aux gens qui font la même chose que ce qu'on fait. « Ça a des limites, c'est assez facile de prendre 10.000 indicateurs et de les mettre sur les SDG, et de dire « on fait pleins de choses » mais pour moi ça ne garantit pas l'impact. ». Il s'agit plus d'un outil de communication, mais ce n'est **pas un outil de décision**. Ce ne sont « pas les SDG qui vont aider à avoir une performance sociale et environnementale et à prendre des décisions ». Selon lui, « tu t'intéresses plus à ça (les SDG) en tant que plus petite entreprise quand c'est ton domaine d'activité et que tu dois déjà montrer ton impact », parce qu'« il faut des **ressources** », et les entreprises classiques qui n'ont pas pour vocation d'avoir un impact social ou environnemental, n'ont pas d'intérêt

particulier, ce sont donc des ressources qui ne sont pas forcément utiles pour leur business. Certains SDG « ne sont pas notre métier », ce qu'on fait ne va pas changer concrètement, il y a des choses qu'on ne fera jamais parce que ce n'est pas dans le domaine de compétence de ceux qu'on finance. « Ce n'est pas ça qui va nous faire dire « tiens on va contribuer à de SDG, on va faire quelque chose ». Par exemple, l'éducation, « ce n'est pas notre métier ».

Implémentation :

Les SDG sont **communiqués** dans le **rapport annuel**. L'entreprise reprend pleins d'indicateurs collectés à des moments différents, en sélectionne quelques-uns, qui représentent chaque SDG où ils contribuent, et les mettent en perspective avec les SDG. Ça **permet de classer**. Néanmoins, le rapport n'est pas centré autour des SDG. L'entreprise n'a pas de pression particulière de la part des investisseurs par rapport à un cadre en particulier, on peut faire ce qui nous semble le plus approprié, la demande de travailler avec les SDG ne vient pas de là. En ce qui concerne les collaborations, il y a des « groupes de réflexion où des cadres, dont celui-là, sont utilisés ». Mais Pierre Rialland précise que « comme c'est facile de prendre la liste et de correspondre à des critères, ce n'est pas en regardant les SDG que je vais juger ce qu'un potentiel partenaire fait, c'est le système derrière, leur mission, leur collecte de données que je regarde ».

« L'effet que ça me fait, c'est que tu peux être une grande entreprise et faire pleins de choses négatives pour l'environnement, et en même temps tu peux quand même montrer les SDG et dire que tu fais pleins de choses bien. Je pense que tu t'intéresses à ça en tant que plus petite entreprise quand c'est ton domaine. Il faut des ressources, donc tu ne vas pas t'intéresser à ça si tu n'as pas de ressources. Mais quand c'est ton domaine d'activité, forcément tu connais le cadre, parce que tu as une mission sociale, donc forcément tu es au courant de ce qui se fait. A l'origine tu dois déjà montrer ton impact, alors que si tu es une entreprise classique qui n'a pas pour vocation d'avoir un impact social ou environnemental, forcément tu n'as pas un intérêt particulier, c'est des ressources qui ne sont pas forcément utiles pour ton business. »

Sources internet

Dans les publications du **site internet**, on retrouve le rapport annuel avec une partie « contribuer à un monde meilleur : la performance sociale d'Alterfin en mode objectifs de développement durable ». Là, pour certains SDG, on retrouve une page explicative du SDG ainsi que les indicateurs clés qui s'y rattachent. Alterfin est certifié **B-Corp**.

Annexe 4.F. LITA.co (1001PACT)

« À l'origine de LITA.co, il y a la volonté de réconcilier les citoyens avec le monde de la finance car nous avons fait le constat suivant : d'un côté, la finance classique a opacifié le rapport des citoyens à leur épargne et à leurs investissements. Les citoyens souhaitent reprendre confiance en l'investissement en y donnant du sens. De l'autre, les entrepreneurs porteurs d'innovations positives sont trop souvent mis de côté par le système financier classique qui a du mal à intégrer que le profit ne peut plus être l'unique indicateur de performance. Plus qu'une simple mission, notre engagement est de participer activement et efficacement à réduire les inégalités sociales et environnementales dans le monde afin de construire un avenir meilleur, durable et inclusif »

- Secteur : services financiers
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives : 4 en Belgique (+/- 30 à l'échelle européenne)
- Existe depuis : 2017

<https://be.lita.co/fr>

Entretien (Léo Garnier pour LITA.co, annexe 5.F.)

Les SDG chez LITA.co

LITA.co est une plateforme d'investissement participatif qui met en relation des entrepreneurs sociaux et des particuliers qui veulent devenir investisseurs solidaires. L'entreprise a des objectifs financiers et extra-financiers. Ces objectifs sont définis sur base de la vision initiale (à savoir : créer des ponts entre des personnes qui veulent résoudre une problématique sociale et le grand public) et en fonction des parties prenantes de l'entreprise. Une méthodologie propre a été développée, avant l'apparition des SDG, et une « couche SDG » a été rajoutée dessus. Léo Garnier indique que l'entreprise n'a « pas eu besoin des SDG pour se dire qu'on voulait avoir un impact positif sur la société et l'environnement, c'est **notre raison d'être** ».

Interprétation

Les SDG sont un « cadre pour communiquer », qui leur a également permis de voir qu'il y avait certaines problématiques sur lesquelles ils n'avaient pas encore travaillé.

Incitants

Les SDG ont été ajoutés à leur méthodologie car c'est « une classification très **parlante** et relativement **simple** pour le grand public ». Les particuliers ont plus envie d'investir de l'argent pour résoudre des problématiques liées à l'eau ou le changement climatique. Il y a une variété énorme et une infinité d'impacts sociaux, et les SDG c'est une façon de les **classifier** et de les **communiquer** au grand public de façon claire. « Ça permet d'avoir de la **clarté** dans la façon dont on classifie l'impact » qu'ils mesuraient déjà). Ça rend les choses « compréhensibles ». De plus, « ça permet d'avoir un cadre qui est commun avec beaucoup d'acteurs ». En effet, comme « beaucoup d'autres acteurs travaillent avec les SDG, ça permet de se parler plus facilement et plus clairement ». D'après Léo Garnier, le monde de la mesure d'impact n'est pas aussi encadré que le monde financier, et il faut trouver des façons de discuter en commun ; « en tant qu'acteur de l'économie sociale, les SDG facilitent la discussion ». Les SDG, « ça aide les entrepreneurs à **formaliser** leur impact social car il s'agit souvent d'une **vision très personnelle** », mais sur laquelle il faut mettre en place des indicateurs pour suivre et optimiser leur impact. Les SDG leur **permettent de se positionner**, et à mieux **comprendre** le type d'**impact** qu'ils veulent avoir. Par ailleurs, quand l'entreprise a commencé à intégrer les SDG sur sa plateforme et dans sa mesure d'impact pour qualifier, elle a réalisé « qu'il y avait **certaines SDG avec lesquels elle ne travaillait très peu ou pas du tout** ». Comme ils essayent d'avoir un spectre le plus large possible, ils

ont réalisé qu'ils devaient mettre un peu plus d'énergie pour **trouver des projets sur ces thématiques-là**.

Barrières

Les SDG sont très **vastes**. Léo Garnier précise : « j'ai vu pleins d'entreprises que je ne considère pas être des entreprises sociales et qui pourtant se targuent d'inclure des SDG dans leur entreprise ». C'est une bonne façon de classer, mais la mesure d'impact et son utilisation va beaucoup plus loin que ça.

Implémentation

En ce qui concerne les **collaborations**, l'entreprise ne sait pas quelle part des collaborations vient du travail quotidien en tant qu'acteur collaboratif et du fait qu'ils travaillent avec les SDG. Pour la **communication**, les SDG apparaissent dans les rapports annuels et sur la plateforme en ligne, où les entreprises sont classées par SDG.

Sources internet

Sous la rubrique « Projets » de la **plateforme**, on peut voir les SDG qui sont associés à chaque projet.

Annexe 4.G. Shayp

« La vision de Shayp est de démocratiser l'accès à une technologie efficace en eau et de créer des services avantageux pour les organisations et les citoyens. Shayp cherche à établir la norme de référence pour l'avenir des compteurs intelligents, où les utilisateurs finaux de l'eau sont au centre de la proposition de valeur, tout en bénéficiant aux assurances, aux sociétés de distribution d'eau et aux services de maintenance. Shayp utilise l'intelligence artificielle et la technologie IoT brevetée pour évaluer instantanément les coûts et les risques de fuites à partir d'un seul point de mesure dans un bâtiment. Shayp propose un outil intuitif permettant de classer les bâtiments présentant le plus grand nombre de fuites et le plus grand risque. Notre application va des fontaines et des petites maisons aux bâtiments de grande hauteur et aux grandes infrastructures publiques »

- Secteur : instruments de précision, appareils de mesure et de réglage
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives : 5
- Existe depuis : 2017

<https://www.shayp.com/>

Entretien (Alexandre McCormack pour Shayp, annexe 5.G.)

Les SDG chez Shayp

Shayp propose une solution pour éradiquer les fuites d'eau. Le développement durable est un alignement de vision par rapport aux fondateurs, fait partie des valeurs. L'entreprise sait qu'ils impactent la vie aquatique et le SDG 17, font partie de la stratégie (de développement), de la vision. De plus, l'entreprise a des objectifs qui viennent directement de certains sous-SDG. Il s'agit de cases cochées en fonction des SDG et de certains critères. Pour ces critères, ils ont regardé s'ils s'alignaient ; en regardant les SDG, ils se sont demandé où ils en étaient, puis en regardant les sous-SDG, ils se sont demandé ce qui leur correspondait, pour quelles thématiques ils pouvaient agir.

Interprétation

Chez Shayp, les SDG sont utilisés comme indicateur de performance.

En ce qui concerne le développement durable, « ce sont des alignements de vision par rapport aux fondateurs. Donc, par exemple, la mission de Shayp c'est d'épargner de l'eau, pas de faire du profit. Mais pour sauver de l'eau il faut qu'on fasse du profit, pour survivre. Le développement durable est lié à la vision de l'entreprise directement, ça fait partie de nos valeurs ». De la part des parties prenantes, « ça ne nous a jamais été demandé (...) c'est purement volontaire et c'est juste un indicateur interne ».

Incitants

Les SDG ont « du **sens** par rapport à notre mission et vision ». C'est un alignement de vision. On ne peut pas vraiment quantifier sa vision, et les SDG permettent de se dire qu'on répond à certains critères et formaliser quels aspects notre vision implique. Mais ils permettent également de s'**améliorer** au niveau de toute l'entreprise, pas juste notre activité. « On peut suivre les SDG de manière à nous améliorer. Pour l'égalité des sexes, il n'y a pas d'entreprise qui va solutionner ça, ça doit être intégré au sein de toutes les entreprises (...) on ne regarde pas que par rapport à notre activité en lien avec l'eau, mais par rapport à toute la société ». L'entreprise participe également à des **événements**, de **compétitions**, de concours où il faut dire à quel SDG répond l'entreprise et les solutions qu'elle propose. Il faut donc les connaître. Par contre il s'agit uniquement de dire quel SDG, ce n'est pas plus précis que ça. Tout comme des **appels à projets** où il faut citer les SDG auxquels on répond. Par ailleurs, la « manière dont c'est catégorisé rend la lecture assez **simple** » (« quand tu sais auxquelles tu réponds, tu ne lis pas des milliers de paragraphes »).

Barrières

« Dans le secteur du bâtiment, il y en a qui se réfèrent à des certifications du bâtiment, pas par rapport aux SDG. (...) Si on approchait un organisme, en disant tiens, nous on peut vous aider sur ce SDG là, ce n'est pas ça qui fait que, ce n'est pas un argument de vente. (...) Les SDG n'est pas dans notre plus grande priorité comme indicateur, puisqu'il y a des choses qui sont plus précises, avec un certificat externe. (...) on a le prix de be.circular (...) C'est ce genre de choses qui nous permet de nous dire qu'on va dans le bon sens. On ne ressent pas forcément le besoin d'aller mesurer ou s'aligner sur les SDG »

Implémentation

Au niveau de la **coordination**, il n'y pas de responsable développement durable, ce sont des alignements de vision par rapport aux fondateurs. Il y a un fichier Excel, avec les différent KPI. L'entreprise a des KPI « business » et des KPI « environnement », et puis il y a les « KPI SDG » c'est-à-dire des « cases cochées en fonction des SDG et certains critères ». Ils ont regardé les sous-objectifs qui leur correspondaient le plus, ceux où ils agissaient le plus, et ainsi que ceux qu'ils pouvaient compléter, par rapport à toute l'entreprise, et pas uniquement leur activité. Ils ont pris ces critères et ont regardé s'ils s'alignaient. Comme il s'agit d'un alignement de vision qu'on ne peut pas vraiment quantifier, les SDG permettent de se dire qu'on répond à certains critères. Le fichier reprend des attributs (par exemple : le nombre de femmes qui sont sur le Board », qui sont liés au SDG et même au numéro de sous-objectif. Les parties prenantes n'ont jamais eu de demande par rapport aux SDG, c'est purement volontaire et c'est uniquement un indicateur interne, qui n'est pas communiqué à l'extérieur. Cependant, il y a une impression que les gens autour de l'entreprise savent ce que c'est quand on dit SDG. Par ailleurs, d'après Alexandre McCormack, le « CSR c'est vraiment un truc de gros corporate ». La **communication** autour des SDG est assez limitée, mais Shayp commence à communiquer à propos des SDG : « je pense que jusqu'ici, nous n'avions pas les **ressources** en interne pour s'y consacrer ». Comme il s'agit de décisions des directeurs, des choses qu'ils voudraient atteindre, les employés n'ont pas connaissance des SDG, et ne participent pas à leur implémentation. En tout cas, pas les développeurs, mais la responsable communication a vraiment une connaissance de tout ce qui est CSR. Pour l'entreprise, les SDG n'ont pas permis de collaboration. Aussi, Alexandre McCormack remarque que comme ils sont petits, tout le monde est aligné sur les mêmes cibles, et c'est donc plus facile il y a « moins besoin de ces grandes lignes directrices ».

Sources internet

On peut noter que dans la présentation de l'entreprise sur son **site internet**, Shayp indique qu'elle s'engage à mesurer son impact et le fait que l'entreprise soit attachée au SDG 6 « Clean water and sanitation », directement lié à leur activité, apparaît de façon assez claire.

Annexe 4.H. Fytekko

« Fytekko est une jeune entreprise innovante qui développe et produit des biostimulants de plantes avancés. Fytekko développe de nouveaux principes actifs et formulations biologiques répondant à la demande du marché. Notre mission est de relever les principaux défis auxquels font face de nombreuses régions du monde à cause du changement climatique. Même dans un environnement où les ressources sont de plus en plus rares, nous savons que nous pouvons faire la différence pour contrer les effets néfastes d'événements tels que les sécheresses et les chaleurs »

- Secteur : recherche et développement en bio-technologies
- Type d'entreprise : SA
- Existe depuis : 2014
- Nombre de personnes actives: 8

<https://fytekko.com/>

Entretien (Bénédicte O'Sullivan pour Fytekko, annexe 5.H.)

Les SDG chez Fytekko

L'entreprise a développé des biostimulants permettant d'aider les plantes à résister et à récupérer face aux changements climatiques. Le produit est complètement bio-basé, et l'entreprise essaye d'être sur un système d'économie circulaire. Le changement climatique est directement dans leur vision, l'entreprise a été créée directement dans cette optique, et certains SDG, comme le 13, représentent leur core business. Les SDG sont liés à la vision et la mission de l'entreprise, mais ce n'est pas venu du fait de regarder les SDG : « On ne va pas changer quelque chose en particulier à cause des SDG, pour fitter », mais plutôt « parce que c'est la bonne chose ». Après si ça correspond aux SDG, c'est doublement gagnant.

Interprétation :

Les SDG sont des **guidelines**. Ce n'est pas un but, c'est plutôt une vision, c'est ancré dans l'entreprise car elle a été créée pour ça. C'est logique quand on baigne dans ce milieu d'entrepreneurs d'économie circulaire. « Les SDG font partie intégrante de notre vision et mission », et ça contraste sans doute avec les grandes entreprises qui existent depuis des années, qui à l'époque n'avait pas ces problématiques et qui doivent s'adapter, et qui le font surtout au niveau du marketing et de la presse. Alors que Fytekko a été créée dans l'optique de répondre au réchauffement climatique. Certains SDG, « comme la lutte contre le changement climatique, c'est nous, c'est notre core business ».

Incitants :

Certains SDG sont **évidents** : « la lutte contre le réchauffement climatique, c'est nous, c'est notre core business ». Fytekko a décidé de les mettre en avant car certains fonds **d'investissement** importants travaillent avec les SDG. C'est un point positif à dire en plus, de dire qu'on connaît ça. « C'est connu, mais aussi parce qu'on est dedans », le niveau de connaissance doit dépendre des secteurs. Les SDG sont présents « peut-être pas de façon officielle, mais les SDG sont présents de façon informelle, quand on baigne dans ce milieu-là d'entrepreneurs, un peu économie circulaire, etc. c'est inné, c'est logique. » De plus, en étant chez GreenLab, on nous en parle directement. « Les clients ne montrent pas particulièrement d'intérêt, mais nos investisseurs trouvent ça important, au niveau de la presse c'est important, donc au niveau de la communication c'est important ».

Barrières :

Pour des SDG, « il y en a certains sur lesquels on ne peut pas travailler car **ce n'est pas lié à nos activités** ». Notamment, justice et paix, l'entreprise ne voit pas comment elle pourrait le relier à elle. Certains SDG ne sont pas vraiment leur scope, pas du tout leur sujet, notamment la pauvreté : ils ne

travaillent pas vraiment dessus ou le travail décent : « on peut rentrer dedans, mais ce n'est pas trop notre scope ». Il y a des choses sur lesquelles « on ne **fit pas** » : ils ne sont pas trop dans la réduction des inégalités, « on ne va pas créer une nouvelle unité pour réduire les inégalités ». Bénédicte O'Sullivan précise : « on a déjà des milliards de choses à faire ». Selon elle, « il y a un vrai problème au niveau des petites entreprises, c'est le **temps** et c'est l'**argent** ». L'entreprise n'a pas de documents officiels sur les SDG et ils n'ont « pas vraiment le temps pour nous y consacrer ». Les SDG sont un plus, mais ça ne définit pas ce qu'ils font. Ils essaient toujours de prendre les choses les plus durables dans tout ce qu'ils font, mais parfois ce n'est pas possible à cause des coûts. De plus, ils sont « trop petits pour avoir des objectifs durables », et se concentrent plutôt sur mes objectifs financiers, « il y a déjà tellement de gens à qui on doit rendre des comptes, on ne peut pas aussi rendre des comptes aux SDG ». L'entreprise estime être trop petite pour avoir des objectifs de développement.

Implémentation :

Au niveau de la coordination interne, comme c'est dans la vision, ils **travaillent tous dessus**. Ils ont regardé l'ensemble des sous-objectifs, mais ne sont pas dans tous les SDG. « Travail décent, égalité des genres » : ne le font pas. Il ne se sont pas posé la question par rapport aux SDG. Ça fait partie de l'entreprise. Quand ils ont pris connaissance des SDG, ils se sont rendu compte qu'ils rentreraient directement dedans. Et vu qu'ils étaient pile dedans, ils ont décidé de communiquer dessus. Cependant, pour développer un produit, il faut regarder quel est le besoin, le marché, et non les SDG. En ce qui concerne la **communication**, les SDG apparaissent dans leur business plan, car la stratégie durable fait partie intégrant du business plan, ils essaient d'être sur une économie circulaire, ils réduisent les intrants au niveau de l'agriculture, leurs produits permettent de réduire la consommation d'eau et d'augmenter la sécurité alimentaire. Mettre les logos des SDG, « ça fait partie des arguments qu'on utilise au niveau des investisseurs ». Mais ils ne font pas tout un chapitre sur les SDG, ça fait partie intégrante. Ils en parlent aussi lors des présentations et conférences, sur le site internet où leur section mission et valeur est reliée aux SDG, et sur leurs réseaux sociaux pour les points qui sont pertinents. Au niveau des parties prenantes, Bénédicte O'Sullivan pense que les « **investisseurs** trouvent ça important », et que par exemple la Bill Gate Foundation travaille avec les SDG. C'est également important au niveau de la **presse** et au niveau de la **communication** ». En ce qui concerne la **mesure**, actuellement, l'entreprise a besoin de survivre et que son produit devienne réalité, que ça marche. Les produits contribuent à la lutte contre le changement climatique, donc on contribue. Aujourd'hui ils ont des objectifs chiffrés de vente ; et au plus on vend, on plus on contribue à la lutte contre le changement climatique. Mais ils sont trop petits pour avec des objectifs de durabilité. Ils essaient de mettre en place des **collaborations** avec des partenaires qui ont les mêmes visions. Pour le SDG 17, ils estiment être liés d'une certaine manière, car quand ils travaillent avec de nouvelles personnes, ils pensent aux SDG. Cela étant, « on ne se promène pas avec ça toute la journée, mais on est conscient que ça existe ». Pour les **gouvernements**, notamment la Commission Européenne, Fytekko remarque qu'au niveau des projets européens, il y a des gros projets où plusieurs sociétés sont mise ensemble pour développer un nouveau produit qui répond aux SDG. Bénédicte O'Sullivan est dubitative par rapport aux Nations Unies, il y a beaucoup de discours, mais pas beaucoup d'actions : « qu'est-ce que les Nations Unies font concrètement par rapport à ça ? ». Ils estiment qu'« il n'y a personne derrière ». Au niveau des politiques, c'est tellement compliqué que parfois il vaut mieux agir directement soi-même au travers de son entreprise. Il vaut mieux ne pas attendre la Belgique et les Nations Unies ou qui que ce soit pour nous aider là-dessus. « Je pense qu'il y a beaucoup de start-ups qui sont dans cet objectif-là, qui sont créées directement pour ça », des entrepreneurs et des ONG aussi. Il y a pleins de choses qui sont faites, mais ce ne sont pas les pays qui font bouger les choses. « Ça part d'une idée qui est bien, et les 17 objectifs sont des bons objectifs, ça c'est clair et c'est quelque chose vers quoi il faut aller. Mais il n'y a personne derrière ».

Sources internet

Sur les **réseaux**, on peut voir que Fytekko poste sur les SDG en précisant que son développement est totalement aligné à plusieurs SDG, notamment, « zero hunger » ou « climate action ». En parcourant leur site et leurs réseaux, on peut voir que les SDG font partie intégrante de leur vision et mission.

Annexe 4.I. SUMY

« Le réseau de SUMY offre une gamme flexible de solutions d'éco-logistique et de mobilité durable pour répondre aux besoins de ses clients. En fonction des besoins, SUMY peut coordonner les activités des chaînes d'approvisionnement via sa plate-forme urbaine pour la logistique durable (SLUP), située à Bruxelles. SUMY est capable de livrer aux clients finaux tels que les détaillants, les services de restauration, les hôpitaux, les pharmacies, les écoles et les supermarchés. SUMY aide ses clients à réduire de 95% leurs émissions de particules fines cancérigènes, de P2,5 et de 39% leurs émissions de CO2, pour chaque activité de transport urbain »

- Secteur : logistique et mobilité
- Type d'entreprise : SPRL
- Nombre de personnes actives : 30
- Existe depuis : 2013

<http://www.sumy.be/>

Entretien (Hinde Boulbayem pour SUMY, annexe 5.I.)

Les SDG chez SUMY

SUMY est spécialisée en logistique écologique et transport durable pour le secteur alimentaire principalement. Les technologies vertes apportées sont des véhicules équipés de moteur à gaz naturel et/ou renouvelable. C'est une énergie qui permet de réduire à 100% les particules cancérigènes, mais également de réduire les bruits et les nuisances sonores. De plus, le réseau fonctionne la nuit, quand il n'y a pas de trafic, ainsi, ils ne participent pas à la congestion par leur présence en créant plus d'attente pour les véhicules qui polluent. Ils veulent aussi limiter le nombre de véhicules sur les routes en rassemblant les livraisons et en participant à une mobilité circulaire en récupérant les invendus lors des livraisons. Les invendus sont reconditionnés ou utilisés pour produire le biogaz. L'objectif est de réduire la présence des véhicules de transport de marchandises sur les routes le jour, en réorganisant le système. L'entreprise a été fondée par rapport à tous ces problèmes sociaux, environnementaux et économiques. Les piliers sont bâtis sur une stratégie de développement durable. Ce sont leurs valeurs dès le départ. Il y avait un souhait de changer les choses. L'entreprise a été fondée dans le but de réduire l'impact négatif et d'augmenter l'emploi, de créer de la richesse dans la ville, c'était déjà les piliers. Quand ils ont découvert les SDG, ils se sont dit que « ça illustre de façon officielle ce qu'on pense tout bas ».

Interprétation :

Les SDG, ça « permet **d'expliquer notre apport** ». C'est une initiative qui permet de mettre des mots et des chiffres sur une activité ou une démarche qui était déjà là. Les SDG « ça fait sens directement ». Ça intéresse directement car ça représente exactement ce qu'on veut atteindre, on veut participer, on veut communiquer autour de ça. Ça permet d'en parler aux **clients** et de sensibiliser. Ça permet de **marquer**, avec un numéro et une image, ce qu'on essaye de faire, ça permet de mieux **visualiser ce qui est fait au sein de l'entreprise** et être rassuré. Ça permet de se maintenir en parallèle et de mettre en valeur nos projets. On peut aussi voir qu'il y a encore des choses à faire, ça sert **d'inspiration**, ça motive pour changer les petits gestes, en plus de ce qu'on fait déjà.

« Quand j'ai découvert l'initiative, pour moi c'était mettre des mots et des chiffres sur une activité ou une démarche qu'on avait déjà. C'est une démarche dont on était conscient. L'entreprise a été fondée en 2013 mais elle est née des suites d'une recherche liée à comment réaliser des activités économiques tout en réduisant l'impact négatif et tout en augmentant l'emploi parce qu'on voulait créer de la richesse dans la ville.(...) C'était déjà les piliers, et quand j'ai découvert les SDG je me suis dit que c'était magnifique, car ça illustre enfin de façon officielle ce qu'on pense tout bas »

Incitants :

On se dit que l'impact sera encore plus grand si on est plusieurs à aller dans ces directions-là. Les SDG sont aussi un **facilitateur**, car on attend que du côté des décideurs, ils soient dans l'obligation de les intégrer. S'ils les intègrent, nous on peut atteindre nos objectifs. Ça pourrait permettre **d'ouvrir plus de portes** et plus rapidement afin d'avoir l'impact positif espéré. Au niveau international, ils peuvent influencer des gens que nous on ne peut pas influencer pour aller dans cette bonne direction. Ça a permis à l'entreprise d'être rassurée en voyant qu'ils étaient **alignés**. Ça a permis de voir ce que font les autres, et de voir comme bien faire. Les SDG permettent de **rencontrer** les autres entreprises qui participent, de connaître les autres qui sont actifs, qui, quoi, comment, pourquoi. Ça permet d'être informés. On comprend plus de choses aussi grâce aux SDG.

Barrières :

Pour certains SDG « on n'est pas dedans ». Comme le SDG 1, on ne voit **pas de lien direct** car on n'est pas dans une action purement sociale qui touche à la pauvreté, on est plutôt dans le « travail décent et croissance économique ». Ou encore le SDG 2 : « notre secteur d'activité n'avait pas un réel impact sur le fait de ne pas avoir faim », ils n'ont pas l'impression que leur activité ait de réel impact sur la faim, ce serait plutôt pour les entreprises qui créent de nouvelles techniques agricoles par exemple. Ou alors le SDG « Paix et justice et institutions efficaces », c'est plutôt pour le secteur public. Pour certains objectifs qu'ils se sont fixés (réduire leur impact), ils sont soumis aux **autorités publiques** ; si « elles ne font pas ce qu'il faut, on n'y arrivera pas ». Hinde Boulbayem estime que c'est « too much » de dire qu'on participe à tout, ça ne semble pas réaliser de répondre à tous les critères. S'il s'agit d'une évolution ça va, mais de dire dès le départ qu'on a les 17, ce n'est pas très réaliste. Par ailleurs, il faut que les décisions liées soit **économiquement viables**. Il faut pouvoir argumenter, le but ce n'est pas de mettre ça comme ça, il faut expliquer en quoi, il faut des arguments tangibles par rapport à son activité.

Implémentation :

Au niveau de la coordination, c'est la gérante qui s'occupe de la partie durabilité. C'est facile car elle décide directement, et ne doit pas convaincre quelqu'un, un supérieur hiérarchique. Certains SDG forment les piliers fondateurs de l'entreprise, font partie intégrante de leur démarche, « on s'y retrouve directement », « ce sont un peu nos fondamentaux » (travail décent, égalité des genres, énergie propre, changement climatique, infrastructures et innovation, villes durables, santé ...). Quand on lit l'ensemble des sous-SDG, certains d'entre eux correspondent directement, ce sont des choses qui sont déjà là. Cependant, « comme elles sont arrivées après la création de l'entreprise, on ne pouvait pas dire que c'était à cause des SGD qu'on avait fait tout ça ». « Comme d'autres entreprises, on a intégré beaucoup des objectifs avant la naissance officielle ». Le SDG 14 les a fait réfléchir, quand ils l'ont découvert, ils se sont demandé en quoi l'activité avait un impact sur l'eau, et se sont rendu compte qu'ils avaient un impact négatif avec les plastiques. Certains SDG sont directement liés à l'entreprise, mais « il y a encore d'autres choses à faire ». L'entreprise est consciente qu'elle peut faire encore mieux dans les SDG actuels, parce qu'ils ne sont pas encore au bout de ce qu'ils peuvent faire. Pour chaque SDG mentionné, peut-être que 40% a été réalisé, ils ne sont pas encore arrivés au bout, Il y a aussi ce travail-là. Et puis, c'est progressif ; ce sont les petits gestes qui doivent être changés, car le gros geste, le transport, il est propre. Les SDG sont **communiqués** aux **clients**, qui peuvent recevoir une certification, pour laquelle ont été estimés combien de CO2 ont été réduits en utilisant leurs services par exemple. Pour un nouveau projet, ils ont également indiqué dans le Executive Summary, pour montrer qu'ils ont servi d'inspiration et marquer, **visualiser**. Lors de présentations, l'entreprise montre ses objectifs (comme par exemple : réduire impact de XX% d'ici 20XX). On peut également voir la « **Charte SDG** » à l'entrée du bureau, ainsi les gens la voient quand ils rentrent. Les SDG ont permis des collaborations : ils ont permis de discuter, de dialoguer avec d'autres entreprises, après les avoir rencontrés à un événement autour de ça. Les entreprises ont réfléchi à comment travailler ensemble.

Sources internet

Sur le **site** internet, les SDG ne sont pas mentionnés.

Annexe 4.J. L'Ouvroir

« L'Ouvroir est une entreprise de travail adapté, qui permet la rencontre entre les personnes en situation de handicap et les entreprises, autour d'un ouvrage commun. »

- Secteur : travail adapté
- Type d'entreprise : ASBL
- Nombre de personnes actives : 40 (10 employés et 30 ouvriers)
- Existe depuis : 1927

<http://www.l-ouvroir.be/>

Entretien (Damien Logghe pour L'Ouvroir, annexe 5.J.)

Les SDG ne sont pas implémentés au sein de l'Ouvroir

Mais les activités se retrouvent dans les SDG, notamment travail décent, innovation, production et consommation durable.

Comment les SDG sont-ils interprétés ?

Les SDG sont dans une optique de **guider**, de promouvoir, d'inspirer. Il s'agit d'une initiative proposée par les Nations Unies pour favoriser et stimuler, mais les thématiques et les initiatives sont déjà sur le terrain. Ça peut être « utilisé comme grille de lecture de ses initiatives ». Il y a en a plusieurs qui correspondent à nos activités. Ça permet d'avoir une **vision** de développement durable **commune** à tous les membres, et d'agir de façon **pertinente**. C'est inspirant, ça permet de mieux comprendre quelles sont les priorités et d'être en phase avec un **agenda collectif**. C'est cohérent pour avoir un impact collectif. En effet, d'après Damien Logghe, « beaucoup de gens ont envie de contribuer à un monde meilleur, mais ne savent pas par où commencer ». Il est possible de faire son projet de vie autour d'un des SDG, d'en faire notre pilier

Quels seraient les incitants à implémenter les SDG ?

Il y a des appels à projets qui existent pour soutenir des initiatives durables ; dans toutes les catégories d'aide publique ou privée, on retrouve des appels à projets sur la thématique de l'environnement, du bien-être, de l'enseignement, ... Il y a aussi de plus en plus de soutien pour la consommation et production durable, et de plus en plus d'attention est portée à ce type d'initiative de produit durables. En utilisant ça comme **grille de lecture** de ses **initiatives**, on sait qu'on est en phase avec une organisme au niveau international et qu'on pourrait potentiellement prétendre à des **aides**, à un **soutien financier**, parce que les politiques publiques de financement découlent parfois des choses ainsi. Ça permet également de se mettre en ligne avec ce qui a été décidé au plus haut niveau, et de là va peut-être découler des **règlementations** plus contraignantes dans le futur. Par ailleurs, ce qui émane de l'ONU peut être utilisé comme levier pour faire du **lobby** auprès des **pouvoirs locaux**, car « c'est au niveau fédéral et régional que ça doit bouger ».

Quelles barrières sont ou pourraient être perçues à l'implémentation des SDG ?

Il y a des points qui **ne correspondent vraiment pas** à l'entreprise. Il faudrait que ce soit accompagné d'indicateurs qu'on pourrait utiliser pour confronter son entreprise et voir où on se situe. En parcourant la liste des SDG et des sous-objectifs, et des indicateurs adaptés, voir ceux pour lesquels on est déjà actif, et les autres seraient inspirant, des pistes de réflexion, des jalons pour développer sa propre vision d'entreprise. Les SDG, c'est très **vaste**. Une des lacunes serait sans doute que c'est **trop éloigné, trop**

en décalage avec les décisions quotidiennes d'un entrepreneur : « comment traduire ça dans les décisions stratégiques quotidiennes ? ». Si l'entreprise voulait mettre en place une stratégie de développement durable, elle essaierait de rentrer dans les cases d'un **outil local**, tel que le label éco-dynamique. Vu que c'est un **label**, c'est un outil de communication, mais pour l'avoir on est contraint de passer par un ensemble de tests et de remises en question. Ça permet d'avoir des **actions concrètes** à mener. En ayant un outil complémentaire de type label, d'abord on voit les objectifs, les différentes cibles à atteindre, et après, si on a 100%, on peut mettre un label sur sa vitrine, ce qui apporte une visibilité. Pour l'Ouvroir, c'est un **niveau trop élevé**, leur niveau c'est plutôt d'aller chercher les reconnaissances locales telles que le label éco-dynamique, qui vont aider à mettre en place un **plan d'actions**. Et avec cet incitant de **visibilité** et de **promotion** qu'est le label. L'entreprise est plus au courant de ce qui se passe au niveau local qu'au niveau des Nations Unies. Ce que fait l'ONU est à un niveau tellement méta, voir supra, que l'effet de contraintes est affaibli au plus on descend au niveau local. Il faut des **incitants concrets** (par exemple le classement pour un dossier), pas juste des bonnes pratiques. L'entreprise a par exemple le **label** « plan diversité », qui est un outil qui favorise les individus et les entreprises à mettre en place des actions concrètes pour atteindre des objectifs plutôt méta, globaux, généraux, qui sortent un peu de leur objectif de production (comme c'est le cas des SDG). Concernant les aides régionales, par son statut particulier, l'Ouvroir y a recours, mais Damien Logghe estime que les entrepreneurs sont « déjà surchargés par tout ce qu'ils doivent faire, ils ne regardent pas ça ». Parfois, rien que de solliciter une demande est tellement exigeant que les gens abandonnent. Il y a quand même des intermédiaires qui sont chargés d'attirer l'attention sur les aides et aider dans le processus. Selon lui, pour les **PME**, il faut porter attention à la **fiscalité incitative**/politique incitative au niveau fiscal. C'est ça qui pourrait les inciter. Il faudrait aussi des **incitants** aussi au niveau de la **collectivité**, du consommateur lambda.

Annexe 4.K. Simone a soif !

« Simone a Soif! est une nouvelle boisson bio artisanale belge et unique en son genre : une hydrolade »

- Secteur : produits alimentaires
- Type d'entreprise : SA
- Nombre de personnes actives : +/- 5
- Existe depuis : 2016

<https://www.simoneasoif.be/>

Entretien » (Antoine de Menten pour Simone a soif ! annexe 5.K.)

Les SDG ne sont pas implémentés au sein de Simone a soif !

Simone a Soif ! est une startup bruxelloise née en 2016 qui crée des eaux fruitées aux plantes naturelles et bio. L'entreprise essaye d'avoir une vision très globale et a été construite de manière qui fait sens, les éléments des SDG sont repris, mais ce n'est pas que ça. Les SDG ne sont pas repris par écrit quelque part, mais ce sont des choses qui semblent logiques, qui se retrouvent dans l'entreprise. Pour eux, c'est logique ; ils le font avec leur instinct et selon des valeurs personnelles notamment. L'entreprise ne fait pas de lien formel avec les SDG car préfère une communication authentique et moins dans la comparaison.

Comment les SDG sont-ils interprétés ?

Les SDG sont des critères d'informations sur comment bien entreprendre, il s'agit d'un élément constitutif : la matérialisation des critères de développement. Ce sont des **directions générales**, une vision, une position.

Quelles barrières sont ou pourraient être perçues à l'implémentation des SDG ?

L'entreprise n'a **pas** perçu que c'était quelque chose de tellement **connu** et tellement **important**, qu'ils auraient pu se positionner par rapport à ça et les spécifier ou les citer. Ils n'ont **pas** l'impression que ce soit une **référence** dans le chef des personnes auxquelles ils s'adressent. Si c'était un critère de choix pour les parties prenantes (producteurs, clients, ...), ils en parleraient, mais ils n'ont **pas l'impression que ce soit un critère de choix pour le moment**. Les investisseurs sont plus intéressés par l'impact qu'ils ont. Il y a des choses en commun, mais ils n'ont pas pensé à lier ça spécifiquement aux SDG. Il n'y a pas de demande de creuser, ça n'a **pas beaucoup de plus-value** pour eux pour le moment. Les gens savent qu'ils travaillent dans le bio, il n'y a pas besoin de SDG. Cependant, Simone a soif ! aimerait être certifiée **B-Corp**. B-Corp car c'est certifiant et concret, et s'ils doivent commencer demain, ils savent par où commencer. En plus, on y atteint certains paliers. C'est un moyen, une étape pour arriver à une vision. Alors que les SDG, Antoine de Menten, a l'impression que ce sont des « **directions générales** ». On peut se positionner par rapport à des SDG, dire qu'on a un impact et dire que c'est vers où on va. C'est une position, une vision, mais ce n'est « **pas un moyen** d'arriver à ce futur ». De plus, il n'y a **aucune certification**. S'il y avait une sorte de certification SDG par rapport à un impact dans 2 ou 3 domaines, l'entreprise y aurait peut-être songé. Pour la mesure d'impact, elle se fait de façon très légère (savent où ils ont de l'impact et quelques indicateurs) mais n'ont pas été chercher plus loin car cela prend du temps.

Annexe 4.L. Anonyme2

Anonyme est une entreprise active dans la gestion de déchets de bureau.

- Secteur : récupération et recyclage
- Type d'entreprise : SPRL
- Nombre de personnes actives : +/- 40 (dont 6 employés)
- Existe depuis :1996

Entretien (L.G. pour entreprise anonyme2, annexe 5.L.)

Les SDG ne sont pas implémentés au sein de « Anonyme2 »

Anonyme2 est une entreprise, créée en 1996, et spécialisée dans la destruction de données informatiques et le tri sélectif. Leur vision est que l'entreprise doit être un plus pour la société et l'environnement. Il y a des actions entreprises qui peuvent être rattachées à certains SDG, mais ils ne font pas le rapport aux SDG. Il y a des SDG où on peut dire « là on répond », mais est-ce que ça a du sens ?

« En ce qui me concerne, les SGD sont des objectifs très high-level à atteindre au niveau (supra-)national. Cela devrait être une feuille de route pour les états et grandes organisations afin de modifier les comportements, adapter la législation...leur but est très louable, mais tant qu'ils ne sont pas contraignants, cela ne sert à pas grande chose. Pour les PME, je les interprète plutôt comme des points d'attention, un « pense-bête » d'aspects qui doivent(devraient) être pris en compte dans la gestion au quotidien et en fonction des activités d'une petite société. Mais en l'état, ils ne sont pas utilisables et adaptés pour des micro structures (en opposition aux macrostructures à qui ils s'adressent) »

Quels seraient les incitants à implémenter les SDG ?

Selon L.G., pour les entreprises qui n'ont pas l'esprit environnemental et de travail social, les SDG peuvent peut-être être un **tremplin**, notamment pour contacter la direction et faire changer les choses en interne, et insuffler cet esprit durable.

Quelles barrières sont ou pourraient être perçues à l'implémentation des SDG ?

Il y a trop de points de vue différents. Il n'y a pas d'interprétation univoque, cela dépend de l'expérience et de la sensibilité de chacun. Par ailleurs, les SDG s'adressent à des très grosses entreprises, peut-être multinationales, mais surtout parastatale. Il y a trop à analyser et ce n'est pas compréhensible. Ce n'est **pas concret** pour les PME et ce n'est pas pratique. En effet, ça **ne permet pas de gérer le quotidien**, ils sont **moins dans la réalité du day-to-day**, ça vient plutôt se greffer à côté. Pour une PME ce qui compte c'est de solutionner les problèmes de maintenant, des problèmes concrets, on part de situations concrètes. La PME elle agit par rapport à des priorités et ses problèmes qui sont plus terre à terre. Alors que pour les SDG, on doit partir des SDG et voir ce qu'on peut faire par rapport à nos activités. Mais on a tout le vécu et tout l'historique, on ne peut pas tout chambouler, tout changer. Si on veut bien le faire, il faut tout changer et ça demande du travail, sans avoir de certitude finalement, car il n'y même pas de vérification. L.G. n'est pas convaincue que « ça permet de gérer l'activité au quotidien ». De plus, c'est trop loin, trop flou, il y a plein de points qui ne parlent pas, qui sont trop généraux. Du coup, on ne se **sens pas concerné**. Ce n'est pas efficace car ça se joue dans une autre sphère, pas la sphère des PME, **pas en l'état**. Il y a trop de distance entre ce qu'on fait et les SDG, c'est trop high level pour eux, ce n'est pas parlant. En plus, ce n'est pas utile, ils ne veulent pas le faire pour le faire ; il n'y a pas d'utilité car ils ont déjà implémenté pleins de choses, il y a déjà un esprit environnemental et de travail social. Par ailleurs, on peut s'aligner pour certains, mais il y a une difficulté de savoir comment « aller plus loin » : comment mesurer et quels indicateurs on va utiliser. L.G. pense que le **reporting** par rapport aux SDG est **lourd**.

Les SDG, c'est **chronophage**. Si on compare aux grandes entreprises, l'entreprise n'a pas tout un département qui peut mettre ça en œuvre, mais il y a qu'une seule personne, et elle n'a pas le temps d'avoir des discussions sur les SDG qui ne mènent à rien de concret finalement. Les grandes entreprises, elles ont un comité SDG et ça s'imbrique aux différents départements. Les SDG perdent de leur **crédibilité** du fait que ce ne soit pas audité, qu'il n'y a pas de contrôle. On peut faire faire les choses sérieusement et à côté il y a des gens qui le feront que pour la communication ; on peut en faire ce qu'on veut, ça perd de sa validité. L'entreprise ne voit pas de raison de le faire alors qu'il n'y a **aucune garantie du résultat**. Elle ne ressent également pas le besoin d'implémenter les SDM car au sein de leurs **parties prenantes**, on **n'en parle jamais**. L'entreprise les connaît via The Shift. Ils n'ont pas attendu les SDG pour mettre en place ce qu'a été mis, ni ce qui sera mis en place dans le futur. En ce qui concerne le **gouvernement**, d'après L.G., « si c'est la Région qui doit atteindre ces objectifs, c'est elle qui doit commencer à aller chercher les informations auprès des entreprises de façon adaptée », c'est-à-dire pas les mêmes mécanismes pour les grandes entreprises que les PME, et adapté en fonction du secteur.

« Si on m'obligeait à le faire du jour au lendemain, il y a certaines choses que j'arriverai à coller, mais d'autres seraient barrés rapidement. Sur les 169 objectifs, il y en a peut-être une grosse vingtaine qu'on garderait et qu'on saurait mesurer. Et le reste ça irait à la trappe. Et on serait sûrement dans une démarche de voir ce qu'on fait déjà. Pourtant ce n'est pas l'objectif, ce n'est pas comme ça que ça a été présenté. A part peut-être pour des sociétés qui partent de rien, mais nous on a tout le vécu et tout l'historique, on ne peut pas tout chambouler, tout changer non plus. (...) Ou alors il faut regarder ça quand vous faites appel à vos fournisseurs et toute la chaîne. Mais pour ça faut prendre tout et tout changer. Si on veut bien le faire, ça demande du travail. Mais sans avoir de reconnaissance finalement, sans être sûr »

L'entreprise est **ISO 14001**. ISO leur a servi à **concrétiser** tous les engagements pris. C'est un système de management intégré, où tous les aspects sont englobés. C'est un système de **gestion au quotidien**, qui permet donc de gérer l'activité au quotidien telles que les plaintes des clients ou des ouvriers notamment. En plus, ISO est adapté à l'entreprise en question et à son évolution. L'entreprise travaille également pour avoir le **label éco-dynamique**, qui permet une **visibilité**, car parfois ISO ça ne parle pas. Vu que c'est un label spécifique pour les entreprises bruxelloise, c'est « plus parlant » que les SDG.