



**HAL**  
open science

# Comment comprendre la faible contribution des entreprises aux Objectifs de Développement Durable : ce que nous apprend l'analyse des outils de mise en œuvre des ODD

Philippe Lefebvre

## ► To cite this version:

Philippe Lefebvre. Comment comprendre la faible contribution des entreprises aux Objectifs de Développement Durable : ce que nous apprend l'analyse des outils de mise en œuvre des ODD. RI-ODD - Réseau International de recherche sur les Organisations et le Développement Durable, Oct 2020, Montpellier, France. hal-03093659

**HAL Id: hal-03093659**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-03093659v1>

Submitted on 4 Jan 2021

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Comment comprendre la faible contribution des entreprises  
aux Objectifs de Développement Durable :**

**Ce que nous apprend l'analyse des outils de mise en œuvre des ODD**

Philippe Lefebvre

[philippe.lefebvre@mines-paristech.fr](mailto:philippe.lefebvre@mines-paristech.fr)

Mines ParisTech - PSL Research University  
Centre de Gestion Scientifique CGS  
Institut Interdisciplinaire pour l'Innovation i3 – UMR CNRS 9217  
60 bld Saint Michel – 75006 Paris

Cette recherche a été menée avec le soutien de la Fondation Mines ParisTech

## 1. Introduction

Les Objectifs de Développement Durable 2030 (ODD) signés à l'ONU en 2015 ont été reconnus pour leur importance majeure, notamment en terme de contribution attendue des entreprises au développement durable. L'enjeu n'est rien moins que « sauver la planète » : « *nous sommes peut-être la dernière génération à pouvoir sauver la planète* », écrit le texte officiel signé par les 193 chefs d'Etat (Nations Unies, 2015, p.15). On y trouve également à diverses reprises l'idée que les ODD ne pourront être atteints sans la contribution de tous les acteurs, les entreprises notamment – un propos à l'adresse des entreprises que le Secrétaire Général de l'ONU de l'époque, Ban Ki-Moon, a rappelé en diverses occasions. Enfin, avec les ODD, les entreprises ont été incluses de façon inédite dans le processus de construction d'une résolution de l'ONU (Le Blanc, 2015).

Les entreprises ont participé en effet, de façon consultative, au processus de réflexion sur la définition des ODD qui s'est étalé sur trois ans, de la conférence RIO+20 à l'AG de l'ONU en septembre 2015. Elles l'ont fait de manière officielle, à travers la constitution d'un « *major group* » reconnu par l'ONU et doté de trois représentants qu'elles ont proposé, en respectant les critères d'acceptabilité établis par l'ONU. Elles ont non seulement échangé entre elles et envoyé des suggestions à l'ONU mais elles ont siégé au sein du Groupe de Travail Ouvert (GTO) de l'ONU, à côté des chefs d'Etat et de gouvernement ou de leurs représentants, avec possibilité pour elles d'intervenir dans les débats, même si cette participation directe était conçue comme consultative. Elles se sont félicité, à travers ces représentants au GTO ou à travers d'autres organisations collectives dotées d'une forte visibilité internationale (le *United Nations Private Sector Forum* sur les ODD, un forum qui se tient à peu près en même temps que le forum qui réunit les représentants de gouvernements tous les ans en septembre à l'ONU), de l'avancée ou de l'adoption des ODD, voire du fait qu'elles aient réussi à faire valoir, parmi les ODD finalement retenus, certains de ceux qu'elles souhaitaient voir inclus, conduisant ainsi à l'adoption finale de dix-sept ODD au total.<sup>1</sup>

A travers diverses initiatives collectives, nombre d'entreprises, parmi les plus grandes, ont affirmé qu'elles étaient en capacité de contribuer largement aux ODD : « *Business has a lot to contribute* », écrivaient les signataires du Manifeste des entreprises en septembre 2014

---

<sup>1</sup> Par exemple, l'ODD 6 sur l'eau ne figurait pas dans les ODD tels qu'envisagés à l'issue de la conférence RIO+20 : son adoption est largement le résultat d'un plaidoyer intense d'entreprises, associées à d'autres acteurs de la société civile.

(*Collectif international d'entreprises*, 2014) – une déclaration à laquelle fait écho, quelques mois après la signature des ODD, la création au forum de Davos, en janvier 2016, d'une « *Business and Sustainable Development Commission* » qui réunit des entreprises, des syndicats, des acteurs de la société civile et des organisations internationales avec pour double but d'examiner les opportunités d'affaires ouvertes par les ODD et de préciser comment les entreprises peuvent contribuer à l'atteinte des ODD (*Davos Forum - Business and Sustainable Development Commission*, 2017). C'est cette Commission qui, la même année, a estimé à 12.000 Milliards \$ les opportunités d'affaires liées aux ODD.

Pourtant, il y a à ce jour très peu de contribution claire, nette, visible des entreprises aux ODD. Leur mise en œuvre par les entreprises est très en deçà de ce qui était attendu (UN Global Compact, *Progress Report 2019*, United Nations ; van der Waal & Thijssens, 2020).

On pourrait penser que cela n'a rien de vraiment surprenant. L'idée que les résultats de la RSE sont très décevants, voire équivalents à ceux du « *business as usual* », a été avancée de façon argumentée un nombre de fois si élevé (cf par exemple : Aguinis & Glavas, 2012 ; Capron & Quairel-Lanoizelée, 2015 ; Boiral & al., 2018), qu'elle constitue une forme de constat sans doute aujourd'hui dominant dans le champ. C'est d'ailleurs pour échapper à ces limites supposées constitutives, inévitables, que divers chercheurs ont proposé de sortir de la RSE, volontaire et peu opposable, pour proposer un nouveau statut pour les entreprises, volontaire mais cette fois juridiquement opposable et contraignant, les entreprises à mission (Levillain, 2017 ; Segrestin & Hatchuel, 2012).

Plusieurs éléments laissent penser toutefois que la faible contribution aux ODD ne peut être strictement assimilée ou réduite à ce qui se passe, souvent, en matière de RSE. Les ODD constituent en effet aujourd'hui une forme de langage universel du développement durable pour les entreprises (Scheyvens, 2016), si important que les autres grands référentiels internationaux de la RSE (les 10 principes du Global Compact, l'ISO 26 000, etc.) tentent de se repositionner pour montrer leur compatibilité avec les ODD. Ce langage dépasse la sphère des entreprises et des Etats pour s'adresser à tous les types d'acteurs - associations, ONG, collectivités, salariés, syndicats, citoyens, - de sorte que, contrairement à des référentiels RSE plus techniques, les entreprises sont susceptibles d'être interpellées par n'importe quel acteur ou citoyen sur ce qu'elles font ou non pour les ODD. Les ODD interviennent par ailleurs à un moment particulier de l'histoire, dans un contexte où non seulement la RSE a largement déçu depuis deux dernières décennies mais où les enjeux de développement durable n'ont jamais été plus critiques et urgents – et jamais aussi largement perçus comme tels. Aussi, pour les entreprises, adopter des comportements d'évitement déguisé des ODD serait prendre un risque élevé.

L'idée que nous avançons dans cette communication est que les entreprises pourraient bien manquer, de façon curieuse, des outils adéquats pour mettre en œuvre les ODD. L'idée peut sembler courte à première vue mais, quand on considère la nouveauté des ODD, leur complexité (17 ODD, déclinés en 169 cibles et 244 indicateurs) et leur énoncé en termes de performances précises attendues, une petite place pour le doute subsiste. C'est cette petite place que nous allons examiner avec attention. Sans écarter les autres explications possibles (présentées en section 2. Revue de littérature), nous allons nous attacher à montrer peu à peu, dans la section 3. Méthode puis dans la section 4. Résultats, que cette hypothèse pourrait bien être dotée d'une certaine solidité. Et toujours sans écarter les autres voies d'explication possibles, nous discuterons de ces résultats et de leurs implications dans les sections 5. et 6.

## 2. Revue de littérature

Dans la littérature, trois grands types d'explications sont données à la faible contribution des entreprises aux ODD jusqu'à présent.

### 2.1. Le manque de volonté politique, tant de la part des entreprises (SDG washing) que des autorités (pressions institutionnelles insuffisantes), et ses formes renouvelées avec les ODD (cherry picking)

Les explications de la faible contribution des entreprises aux ODD en termes de manque de volonté politique sont sans doute, et de loin, les plus répandues. Elles reprennent, sur le cas des ODD, le même type d'arguments que ceux déployés depuis longtemps pour expliquer le manque d'engagement des entreprises envers l'environnement (Banerjee, 2008). Au 'greenwashing', succède ainsi le 'SDG washing', l'affichage par les entreprises d'actions supposées aller dans le sens des ODD servant en réalité de paravent à des pratiques discutables ou ne renvoyant en fait qu'à des engagements très faibles (Nieuwenkamp, 2017 ; Eccles & Karbassi, 2018). On est ici en plein exercice de conformation rituelle, dans une logique souvent pointée par la théorie néo-institutionnelle, où le symbolique l'emporte et où l'écart entre discours et action pour les ODD est très important (Dyllick & Muff, 2015 ; Scheyvens, 2016 ; Mhlanga, 2018).

Une variante de ces explications en termes de conformation à des pressions institutionnelles consiste moins à souligner le caractère superficiel ou symbolique de la conformation qu'à pointer la faiblesse des pressions institutionnelles. Là encore, des schémas explicatifs préexistants sont appliqués à un objet nouveau, les ODD (Halme, 2018 ; Van Zanten, 2018). Logiquement, si le manque d'action des entreprises en faveur des ODD résulte du manque de pression qu'elles subissent, il faut accroître ces pressions, de la part des pouvoirs publics notamment, ou accroître les incitations et encouragements en ce sens (Murillo, 2019). Pour certains, cela vaudrait tout particulièrement pour les PME, supposées moins exposées que les grandes entreprises à certaines pressions institutionnelles (Klewitz & Hansen, 2014 ; Spitz, 2016 ; Verboven, 2016).

Dans ce grand courant explicatif, on trouve une veine plus originale sous la forme de la discussion – et de la critique – des « analyses de matérialité » (Calabrese & al., 2017 ; Taubken,

& Feld, 2018). Dans leur reporting sur le développement durable et les ODD, les entreprises ne peuvent en effet évoquer, sous peine de noyer le lecteur et l'information, l'ensemble de leurs actions. Il leur est donc fortement conseillé, comme en matière de reporting financier, de rendre compte seulement des éléments « matériels », i.e. des éléments tels que leur omission serait de nature à modifier le jugement (voire les décisions) de certaines parties prenantes, concernant l'action de l'entreprise en matière d'ODD. Pour cela, les entreprises sont invitées à constituer des « matrices de matérialité » dans lesquelles elles identifieraient l'ensemble des enjeux de leurs activités au regard du développement durable - et maintenant des ODD – et les positionneraient sur deux axes, l'un relatif à l'importance de ces enjeux du point de vue de l'entreprise, l'autre relatif à l'importance de ces enjeux du point de vue des parties prenantes.

Les interrogations et critiques sur la conduite de ces analyses de matérialité et sur leurs résultats sont nombreuses : comment ont été obtenus au départ les enjeux qu'il s'agit ensuite de positionner sur la matrice à deux axes ? Comment les parties prenantes ont-elles participé à l'exercice, lesquelles, en quelle proportion au regard des acteurs qui se sont prononcé du point de vue de l'entreprise ? Pourquoi si peu de précisions sur tous ces éléments ? et pourquoi les matrices de matérialité publiées par les entreprises qui se disent engagées pour les ODD sont-elles si semblables aux matrices de matérialité qui prévalaient avant les ODD ? Les ODD ont-ils vraiment été un fer de lance de l'analyse ? Comment ?

Des doutes sur la rigueur de ces analyses et surtout sur leur caractère non-biaisé sont souvent exprimés (Jones, Comfort & Hillier, 2016 ; Calabrese & al., 2017 ; Findler, 2019), de sorte que toute une littérature s'est développée, en rapport aux ODD, autour de l'idée de « cherry picking », autrement dit de l'idée que, au lieu de s'affronter vraiment à ce que signifieraient pour elles les ODD, les entreprises se contenteraient de choisir parmi eux ceux qui leur conviennent bien (Agarwal & al 2017 ; Allen & al., 2018 ; Kornieieva, 2020).

## **2.2.Le manque de réalisme dans les attentes envers les entreprises**

Un deuxième courant explicatif, de nettement moins grande ampleur que le premier, tend à renverser le point de vue : si la contribution des entreprises aux ODD est jugée décevante, c'est peut être aussi qu'on en attend trop ou que, d'une manière ou d'une autre, ces attentes sont déplacées. Non pas que les entreprises ne devraient contribuer aux ODD – et même beaucoup plus qu'elles ne le font sans doute – mais il convient de départager ce qu'on peut attendre d'elles

de ce qu'il est impossible ou peu probable d'attendre de leur part. Comme la précédente, cette approche prend des formes variées, trois pour l'essentiel.

La première, dérivée de l'évaluation des politiques publiques, souligne que les objectifs fixés dans l'Agenda 2030 sont des objectifs définis à l'échelle de pays et qu'il est aujourd'hui techniquement impossible, pour des entreprises, de démontrer leur contribution à l'atteinte de ces objectifs. On est en droit d'attendre des entreprises qu'elles modifient leurs « impacts » – au sens commun d'effets - sur la société au regard des ODD, mais on ne peut attendre des entreprises qu'elles démontrent que leurs actions ont eu un « impact » sur les ODD, au sens technique cette fois de contribution quantitativement déterminable à l'atteinte des objectifs ODD et effectivement attribuable aux actions de l'entreprise et non à l'intervention de facteurs externes (Natixis, 2018 ; Lefebvre, 2019). A l'heure où les attentes à l'égard des entreprises sont de plus en plus souvent formulées en termes d'impact (*impact investing*, mesure d'impact, management d'impact, etc.), notamment dans le cadre des ODD, attirer l'attention sur les ambiguïtés de la notion d'impact (et de sa mesure) peut éviter des attentes déplacées, donc des déceptions certaines.

La deuxième approche, partant de l'incommensurabilité entre les indicateurs ODD définis à l'échelle des pays et ce qui fait sens à l'échelle des entreprises, tente dans un premier temps de proposer des indicateurs qui, à l'échelle de l'action des entreprises, soient équivalents, approchants (proxy) ou intermédiaires des indicateurs ODD définis à l'échelle des pays (Muff, Kapalka & Dyllick, 2017). C'est notamment ce qu'ont fait conjointement l'UN Global Compact et la GRI, en recensant, pour chacune des 169 cibles ODD, les indicateurs qui, tout en répondant à la visée de cette cible ODD, feraient sens cette fois au niveau des entreprises et seraient déjà existants dans des référentiels internationaux largement diffusés, de manière à faciliter les comparaisons de résultats obtenus d'une entreprise à une autre. C'est ainsi que, des 244 indicateurs ODD définis dans l'Agenda 2030 pour les pays, on est passé à une base de 1550 indicateurs potentiellement mobilisables par les entreprises pour suivre et traduire, à leur échelle, les résultats de leurs actions ODD (UN Global Compact & GRI, 2018). Dans un second temps, certains ont proposé d'interpréter cette base d'indicateurs ODD pour les entreprises comme une manière d'approcher celles des cibles ODD sur lesquelles les entreprises sont susceptibles, ou non, de contribuer (Lefebvre, 2019). En effet, toutes les cibles ODD « pays » de l'Agenda 2030 ne trouvent pas d'équivalent dans des indicateurs « entreprises », sans doute parce qu'elles relèvent plus ou moins de l'action des entreprises. Le cas le plus flagrant est celui des cibles ODD qui relèvent de la coopération internationale en matière de développement (cibles « numérotées » pour chaque ODD avec des lettres et non avec des chiffres), qui ne



relèvent pas a priori des entreprises (mais des relations diplomatiques entre pays) et qui, de fait, ne sont pas traduites en indicateurs ODD « entreprises » dans la base d'indicateurs ODD entreprises UNGC & GRI (2018) : cela fait passer d'emblée de 169 à 123, le nombre des cibles sur lesquelles les entreprises pourraient contribuer. En suivant avec attention : celles des cibles ODD « pays » pour lesquelles on trouve facilement des indicateurs ODD « entreprises » équivalents ; celles des cibles pour lesquelles on est dans une situation intermédiaire ; et enfin celles pour lesquelles il n'existe pas d'indicateurs entreprises équivalents et pour lesquelles les perspectives d'en construire sont faibles - certains ont défendu l'idée que les entreprises étaient clairement susceptibles de contribuer à un tiers des cibles ODD, les autres cibles relevant plus difficilement ou de façon plus incertaine de l'action des entreprises, voire étant carrément hors de leur champ d'action (Lefebvre, 2019).

La troisième approche distingue, au sein des cibles ODD, des cibles qui relèvent des opérations maîtrisées par l'entreprise ou qui sont dans sa sphère d'influence (sa chaîne de valeur) – dites « internes » - et des cibles (dites « externes ») qui supposent, pour avancer, l'action conjointe de l'entreprise et d'autres acteurs qu'elle ne maîtrise pas (associations, ONG, collectivités, etc.) (Van Zanten & al., 2018). Pareillement, ils séparent les cibles ODD « négatives » de respect des comportements minimaux attendus (« *avoiding harm* »), des cibles ODD « positives », de contribution au-delà des attentes minimales (« *doing good* »). Et, sur un sous-ensemble de cibles ODD (plus de soixante sur les 169 au total) et sur un échantillon de 81 grandes entreprises, ils montrent que les entreprises s'engagent systématiquement en faveur des cibles ODD qui répondent aux attentes minimales et qui se situent dans leur sphère d'action maîtrisée – tandis qu'elle s'engagent très peu dans des cibles ODD qui présentent les deux traits opposés (Van Zanten & al., 2018).

Avec cette dernière explication, on retrouve, sous une forme différente, l'idée d'actionnabilité plus ou moins grande des cibles ODD par les entreprises, présente dans la deuxième approche ci-dessus. Mais cette explication présente l'intérêt particulier de combiner une approche en termes d'actionnabilité (cibles ODD internes ou externes) et une approche en termes institutionnels – la pression institutionnelle en faveur du respect des comportements minimaux attendus étant vue comme beaucoup plus forte que celle en faveur de contributions au-delà des attentes minimales.

### 2.3. Le manque d'outils de mise en œuvre des ODD pour les entreprises

Pour expliquer le décalage entre leur engagement affiché pour les ODD et les actions réellement engagées, les entreprises interrogées par le Pacte Mondial de l'ONU (choisies pour appartenir aux entreprises les plus engagées pour les ODD) font valoir, elles, des difficultés à déployer les ODD dans leurs opérations (UN Global Compact, *Progress Report 2019*). De façon similaire, en France, les entreprises et leurs organisations (MEDEF, CPME) n'ont pas pris d'engagements en matière d'ODD, notamment au motif que, avant toute chose, il fallait qu'elles puissent s'appuyer sur des outils et centres de ressources pour s'approprier les ODD et pouvoir les mettre en œuvre (Le Gouvernement, 2019, *Feuille de route de la France pour les ODD 2030*).

Manque d'outils et manque de centres de ressources pour les aider à s'approprier et mettre en œuvre les ODD, telles sont deux raisons invoquées par les entreprises pour expliquer, selon elles, l'écart entre le soutien initial aux ODD et leur faible mise en œuvre aujourd'hui.

Dans la littérature académique, ces deux hypothèses trouvent chacune écho dans certains travaux : pour une première approche, c'est le manque de certains outils dédiés aux ODD, les outils d'aide à l'action (une fois les impacts des activités des entreprises évalués au regard des ODD) qui font défaut ; pour une seconde approche, ce n'est pas le manque d'outils qui est en cause, c'est leur pléthore au contraire et, avec elle, le manque d'aide à l'orientation des entreprises dans ces outils. Exposons ci-dessous chacune de ces deux approches - et leurs éventuelles limites.

La littérature académique sur les outils ODD destinés aux entreprises est encore peu développée, constatent Grainger-Brown & Malekpour (2019). Grainger-Brown & Malekpour entreprennent alors une vaste revue des outils ODD existants. Si la revue est aussi vaste, c'est qu'il existe déjà un grand nombre d'outils pour les ODD... – un élément étonnant, compte tenu du caractère récent des ODD. En fait, parmi ces outils, il convient de distinguer ceux qui ont été conçus spécifiquement pour les ODD, en nombre encore limité, et ceux qui sans avoir été conçus pour eux, peuvent néanmoins être utiles aux entreprises dans le cadre des ODD – des outils cette fois beaucoup plus nombreux.

Ces divers outils peuvent servir à diverses tâches. Les auteurs proposent de distinguer : des outils d'évaluation des impacts des activités des entreprises au regard des ODD (qu'ils

appellent, d'un terme évocateur, 'mapping tools' - destinés selon eux à 'to help organizations with mapping their existing programs or value chains against the SDGs') ; des outils de conformation aux ODD ('aligning tools'), ie d'aide à l'action des entreprises en un sens favorable aux ODD ; enfin des outils de reporting ('reporting tools').

Sur ces bases, les auteurs montrent que, début 2019, il n'existait aucun outil d'aide à l'action des entreprises, stratégique ou opérationnel, qui ait été conçu spécifiquement pour les ODD. A peu près au même moment, suite à une enquête auprès de plus de 300 managers de projets d'ingénierie d'infrastructure, Mansell (2019) concluait aussi, de son côté, au manque d'outils destinés à mettre en œuvre les ODD, à aider à l'action en faveur des ODD. Le constat venait cette fois de la perception des acteurs, établie toutefois sur un type d'activité restreint (les projets d'ingénierie d'infrastructure).

Pour Grainger-Brown et Malekpour, cette absence d'outils d'aide à l'action pensés spécialement pour la prise en compte des ODD pourrait être dommageable à la mise en œuvre des ODD – les autres outils, utiles aux ODD sans avoir été conçus pour eux, étant par construction moins bien adaptés. Le retard pris dans la mise en œuvre des ODD pourrait être lié au manque de cette catégorie particulière d'outils spécifiquement adaptés aux ODD, les outils d'aide à l'action. Côté évaluation et côté reporting, on ne constaterait pas ce même manque.

A y regarder de plus près, toutefois, on peut se demander si un tel constat ne vaut pas aussi pour les outils d'évaluation. Grainger-Brown et Malekpour citent bien un outil d'évaluation des impacts des activités des entreprises qui a été conçu spécialement pour les ODD, le *SDG Compass Guide*. Mais cet « outil » est d'une nature particulière, c'est un guide méthodologique et non pas un « outil » au sens très opérationnel du terme (Adams & al, 2016 ; Bovea & Pérez-Belis, 2012). Il vise à accompagner les entreprises, étape par étape, dans les questions qu'elles peuvent ou doivent se poser pour prendre en compte les ODD dans leurs activités. Le *SDG Compass Guide* accompagne d'ailleurs les entreprises aussi bien dans la phase initiale de sensibilisation du personnel aux ODD, que dans les phases d'évaluation, d'aide à l'action (stratégique - avec son étape 3 dite « Définition des objectifs stratégiques » - et opérationnelle – avec son étape 4 « Intégration ») et de reporting.

Aussi, il convient d'être conséquent et de traiter le *SDG Compass Guide* de la même manière, qu'on le considère comme un outil d'évaluation ou comme un outil d'aide à l'action : le *SDG Compass Guide* est-il spécialement conçu pour les ODD, oui ou non ? La réponse est clairement « oui ». Le fait que, quand ils cherchent des outils d'aide à l'action conçus spécialement en vue des ODD, Grainger-Brown et Malekpour ne songent pas même à cet outil

(qu'ils connaissent pourtant bien), reflète bien que, implicitement, ils attendent d'un outil plus que des orientations de méthode. Chacun pourra choisir de qualifier ou non d'« outil », un guide méthodologique. Mais, quand il s'agit d'agir (ou d'évaluer des impacts), on souhaite pouvoir disposer, si possible, plus que de simples orientations de méthode. Qu'on qualifie donc ou non le *SDG Compass Guide* d'« outil », ce qui est certain, c'est que ce guide/outil n'est suffisant ni pour évaluer les impacts des activités des entreprises au regard des ODD, ni pour les aider à agir en vue d'améliorer ces impacts. La question se pose donc, (au-delà du *SDG Compass Guide*, qualifié ou non d'outil), de l'existence d'outils spécialement conçus pour les ODD, tant dans la phase d'évaluation des impacts des activités que dans la phase d'aide à l'action.

Pour une seconde approche, dans ce courant explicatif par les outils, ce qui est en cause, ce n'est pas le manque d'outils ODD pour les entreprises, c'est le manque d'aide au repérage des entreprises parmi ces outils, si nombreux. Schönherr et Martinuzzi, et avec eux l'ensemble des auteurs qui ont participé à l'ouvrage collectif qu'ils ont dirigé, sont les principaux représentants de cette approche (Schönherr & Martinuzzi (eds), 2019).

Pour ces auteurs, il existe quantité d'outils d'« *impact measurement and management* » des activités des entreprises sur la société - mais pas de guide commode pour s'y retrouver. C'est ce qui est à l'origine du projet européen, Global Value, qu'ils mènent pendant trois ans et qui conduit à leur ouvrage collectif. Il s'agit dans ce projet de sélectionner quelques outils particulièrement importants parmi les 200 qu'ils ont identifiés dans la première phase du projet et, dans la seconde phase, de les analyser, d'explicitier les possibilités et limites de chacun dans des fiches dédiées consultables par les entreprises. La finalité poursuivie est d'aider les entreprises à se retrouver dans cette masse d'outils. Partant d'un chapitre introductif sur les ODD, l'ouvrage présente ensuite les 14 outils sélectionnés en les présentant sous différents angles : finalités des outils ; couverture large, focalisée ou intermédiaire des ODD par ces outils ; périmètres sur lesquels sont mobilisables ces outils (périmètre d'activité concerné, périmètre géographique, secteurs) ; exigences plus ou moins élevées (données, compétences) liées au déploiement de chacun de ces 14 outils. C'est dans ce chapitre 2 que les auteurs proposent une typologie des outils en « *information and learning tools* », « *management control tools* » et « *reporting tools* » qu'ils reprendront tout au long de l'ouvrage et qui rejoint largement celle de Grainger-Brown et Malekpour (2019) évoquée plus haut. Les chapitres suivants – 3, 4 et 5 – sont, à quelques ajustements près, des développements sur chacun de ces trois types d'outils. Enfin le chapitre 6, intitulé « *Implementing Impact Measurement and*

*Management* », conclut avec des propos sur la manière de mettre en œuvre le management et la mesure d'impact dans les entreprises.

Pour qui s'intéresse aux outils ODD, l'ouvrage suscite tout à la fois grand intérêt et malaise. Car les auteurs ne précisent jamais s'ils traitent d'outils de mesure et management d'impact des entreprises sur la société en général ou s'ils traitent plus spécifiquement d'outils dédiés à la mesure et au management d'impact des activités des entreprises *au regard des ODD* (des outils dédiés aux ODD). Peu à peu, on comprend que les auteurs sont partis du projet d'étudier les outils de mesure et management d'impact des entreprises sur la société en général et que, quand ils sont arrivés aux phases de sélection successives d'un petit nombre d'outils, dans un contexte de médiatisation croissante des ODD, ils ont choisi d'introduire les ODD comme une clé de sélection et de lecture des outils.<sup>2</sup> Les 14 outils finalement sélectionnés devaient pouvoir éclairer les ODD ou certains ODD, même s'ils avaient été choisis dans un ensemble beaucoup plus vaste et non constitué sur la base de ce critère. Et c'est ce qui fait l'ambiguïté de leur propos : l'idée avancée qu'il y ait pléthore d'outils à destination des entreprises, que celles-ci aient du mal à s'y retrouver et qu'il conviendrait de les aider dans ce repérage, vaut-elle pour les outils de management d'impact des entreprises sur la société en général – ou plus spécifiquement pour les outils dédiés aux ODD ou utiles aux ODD ? Telle que l'argumentent les auteurs, c'est la première hypothèse qui vaut selon nous – même si l'ambiguïté de propos des auteurs laisse parfois croire que la thèse qu'ils avancent vaudrait spécifiquement pour les outils orientés ODD.

L'intérêt de l'ouvrage de Schönherr et Martinuzzi (2019) se heurte, pour expliquer la faiblesse de mise en œuvre des ODD, à cette ambiguïté. Grainger-Brown & Malekpour (2019) sont plus attentifs à ce type de distinction.

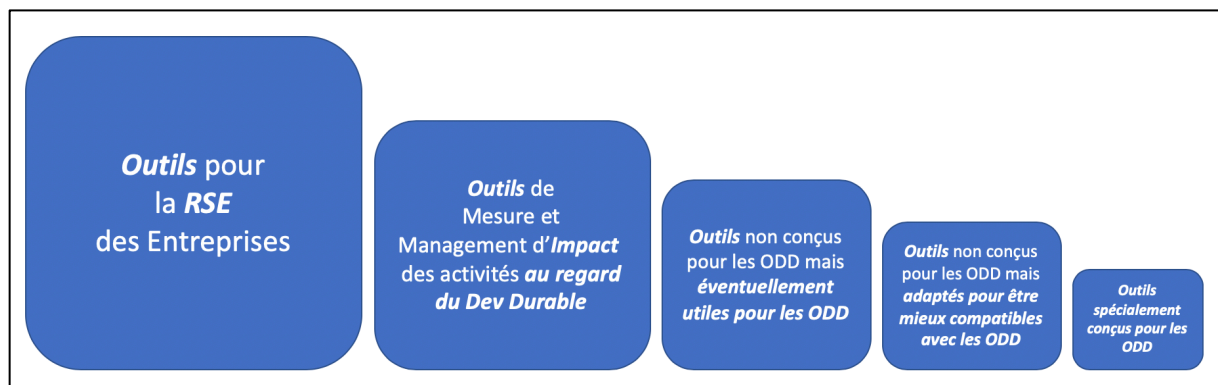
Plus généralement, en nous appuyant sur cette ambiguïté et sur la distinction opérée par Grainger-Brown & Malekpour, nous proposons de distinguer 5 catégories d'outils. Cette

---

<sup>2</sup> Parmi les indices qui conduisent à cette lecture, il y a le maniement incessant tout au long de l'ouvrage de l'expression « impact measurement and management tools », infiniment plus présente que celle de « SDG tools ». L'un des auteurs écrit de son côté : « *There are a multitude of tools for measuring and managing the impacts of business on society (Marx and Wouters, 2014). A stocktaking carried out in the course of the GLOBAL VALUE project, on which the contents of this book is based, identified more than 200 such tools (see Chap.2)* » (Tharani, 2019, p.76). Dans ce passage, notons que l'auteur, citant un article sur ces outils de management d'impact, cite un article de 2014, avant la publication des ODD et qui, de fait, ne traite pas des ODD. Et, à propos de ces mêmes outils de management d'impact en général (et non d'outils spécifiques aux ODD), il renvoie au chapitre 2, le chapitre cœur de l'ouvrage qui en donne les fondements conceptuels, ensuite repris et développés dans les autres chapitres. Il est intéressant également que le chapitre de conclusion, dans son titre (« *Implementing Impact Measurement and Management* »), ne fasse pas référence aux ODD et que son premier intertitre distingue le simple management d'impact des entreprises de ce management d'impact dans le contexte des ODD : « *measuring and managing corporate impacts in the context of SDGs* » (Schönherr & al., 2019, p.115). C'est cette distinction qui a manqué tout au long de l'ouvrage.

catégorisation d'outils vise d'abord à éviter l'ambiguïté entre outils de mesure et management d'impacts en général (catégorie 2 ou 2<sup>e</sup> catégorie en partant de la gauche, dans la figure ci-dessous) et outils de mesure et management d'impacts au regard des ODD en particulier. Elle vise ensuite, dans la lignée de Grainger-Brown & Malekpour (2019), à distinguer, d'une part, les outils non conçus pour les ODD mais éventuellement utiles pour les ODD (catégorie 3, au centre), des outils spécialement conçus pour les ODD d'autre part (catégorie 5, à droite). Entre les deux, nous proposons d'introduire une catégorie intermédiaire, les outils non conçus au départ pour les ODD mais adaptés dans un second temps pour être mieux compatibles avec les ODD. Enfin, il convient de distinguer les outils de RSE en général et les outils, plus spécifiques, qui visent à la mesure et au management d'impact – un point sur lequel certains travaux de Schönherr et Martinuzzi avaient déjà insisté (Schönherr & al., 2017).

Figure 1 - Des outils RSE aux outils ODD (source : auteur)



Des trois grandes formes d'explication de la faiblesse de contribution des entreprises aux ODD, c'est la troisième que nous choisissons de prolonger ici. La première est déjà largement alimentée de travaux nombreux, c'est celle qui est volontiers la plus empruntée. La deuxième nous paraît décisive, puisqu'il s'agit de cerner le périmètre des ODD et cibles ODD sur lesquels on peut attendre ou non des contributions des entreprises – mais elle offre, en pratique, des perspectives limitées d'amélioration des contributions des entreprises aux ODD. La troisième nous paraît plus prometteuse à cet égard et les voies importantes ouvertes tant par Grainger-Brown & Malekpour (2019), que par Schönherr & Martinuzzi (eds) (2019), laissent encore sans réponse claire, d'une part, le fait de savoir s'il y a un manque d'outils dédiés aux ODD, d'autre part, le fait de savoir s'il y a pléthore d'outils non conçus pour les ODD mais éventuellement utiles pour eux – des outils parmi lesquels il conviendrait alors, le cas échéant, d'aider les entreprises à se repérer.

### 3. Approche/Méthodologie

La méthode suivie a été itérative et elle a procédé en deux grandes étapes. Dans un premier temps, partant de la question de savoir si les entreprises manquent d'outils disponibles pour la mise en oeuvre des ODD, nous avons procédé sur Internet à une recherche des outils utiles pour les ODD (qu'ils aient été directement conçus pour eux ou non) tels que les ont recensés diverses organisations inter-gouvernementales ou nationales ayant partie liée aux ODD ou à leur mise en oeuvre. L'orientation choisie est donc volontairement plus restreinte que celle adoptée par Schönherr & Martinuzzi (2019), il s'agit de partir d'outils repérés comme utiles pour les ODD et non de l'ensemble plus vaste des outils de mesure et management d'impact au regard du développement durable. Cette phase exploratoire nous a conduit à un premier résultat intéressant : celui d'une pléthore d'outils – mais d'une pléthore inorganisée ; une profusion confuse d'outils, recensés mais peu analysés - et encore moins situés les uns vis-à-vis des autres.

Nous avons alors décidé d'analyser, dans un second temps, un sous-ensemble de ces outils. Le choix de ce sous-ensemble et les lignes directrices d'analyse sont présentés ci-dessous. Mais d'abord, rendons compte de la recherche exploratoire sur les sources susceptibles d'identifier des outils utiles pour les ODD.

Le manque d'outils destinés à la mise en œuvre des ODD par les entreprises ne semble pas, bien au contraire, être la véritable difficulté. C'est plutôt le très grand nombre de ces outils, l'absence de guichet unique (dispersion des outils à travers quantité de sites et d'offres publiques ou commerciales), la difficulté à situer les périmètres de validité et apports/limites de ces outils, la difficulté à situer ces outils les uns vis-à-vis des autres. C'est ce qui ressort du passage en revue des diverses sources d'information suivantes.

Au niveau planétaire, il existe à destination des entreprises une liste d'outils de mise en œuvre des ODD mise en ligne sur le site du SDG Compass, l'alliance qui regroupe les 3 acteurs mondiaux majeurs à l'interface des entreprises et du développement durable : le UN Global Compact, la Global Reporting Initiative (GRI) et le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Cette liste (<https://sdgcompass.org/business-tools/>) est assortie d'une présentation courte (5 à 10 lignes) de chacun des 58 outils, de l'indication du ou des ODD dont traite chaque outil et de liens qui pointent vers le site des offreurs de l'outil si l'on souhaite en savoir plus.



Il s'agit d'une liste et non pas d'une cartographie : pas de positionnement de chacun des outils dans l'espace des outils mobilisables sur tel ou tel ODD (ou dans un ensemble d'étapes de prise en compte des ODD), pas d'analyse des outils et de leur portée/hypothèses/limites, pas de retour d'expérience. La liste proposée est par ailleurs partielle (nombre d'outils n'y sont pas) et elle ne distingue pas outils et familles d'outils (la série des normes ISO 14000 est considérée comme un outil), pas plus qu'elle ne distingue les outils dédiés aux ODD et les outils conçus à d'autres fins mais qui sont plus ou moins mobilisables dans le cadre des ODD (les normes ISO 14000, par exemple).

Une autre initiative planétaire significative en faveur de ressources pour les ODD est celle du SDSN, le Sustainable Development Solutions Network (soutenu par l'ONU : <https://www.unsdsn.org/>). On y trouve un ensemble de ressources hétérogènes, allant d'articles de presse à des rapports d'avancement des ODD à l'échelle des grandes régions du monde en passant par des référentiels et outils dont certains peuvent intéresser les entreprises. Mais il y manque aussi bien un outil de navigation commode du point de vue des entreprises que des analyses des ressources mises en ligne.

En France, l'ADEME n'a pas produit à notre connaissance de publication destinée à la prise en compte des ODD par les entreprises, ni n'a publié de liste d'outils utiles à leur mise en œuvre.<sup>3</sup>

Le Ministère de la Transition Ecologique et Solidaire (MTES), en charge de la coordination inter-ministérielle sur les ODD, héberge un site de ressources pour les ODD, le site Agenda 2030 (<https://www.agenda-2030.fr/>). Sur les 69 ressources ou ensembles de ressources identifiés, quelques-uns concernent directement les entreprises, d'autres peuvent ou non les intéresser selon les cas (ceux étiquetés « société civile »), la plupart ne les intéressent pas directement (politique de la France en matière d'ODD). Mais le site ne comporte pas de critère de tri « entreprises » pour se retrouver dans ce vaste ensemble.

Il en va de même de la liste des outils pour les ODD publiée en septembre 2019 par le MTES. Il faut parcourir l'ensemble de la cinquantaine d'outils recensés pour trouver une référence - une seule - destinée (entre autres) aux entreprises : la grille d'analyse de contribution des organisations aux ODD développée par l'AFNOR (<https://certification.afnor.org/developpementdurable-rse/engage-contributeur-odd>).

Sur un autre portail du MTES, le portail [SIDE \(Système d'information du développement durable\)](#), on trouve un onglet de veille sur les ODD ([Veille sur les ODD \(portail](#)

---

<sup>3</sup> L'ADEME mène d'autres actions en faveur des ODD, notamment en rapport à ceux directement liés à ses missions (ODD 7 énergie, ODD 12 consommation et production responsables, ODD 13 climat).



[SIDE](#)). La veille se présente sous la forme d'un fil d'actualités (presse, media, rapports) avec un court résumé de chaque document listé mais sans analyse du document et sans synthèse d'ensemble ou mise en perspective des documents au fur et à mesure de leur accumulation (pas de compilation, pas de cartographie). Dans cette masse, certains intéressent les entreprises mais il faut aller les dénicher un à un.

Au niveau européen (UE), le European Sustainable Development Network (ESDN) offre sur son site tout un ensemble de ressources (<https://www.sd-network.eu/>) mais qui sont dédiées plus aux pays et à leurs politiques publiques qu'aux entreprises. Il en va de même du recueil des ressources ODD qu'on trouve sur le site de l'OCDE, si ce n'est que cette organisation s'est intéressée aussi aux outils ODD pour les investisseurs, publics et privés (<http://www.oecd.org/dac/The%20Sustainable%20Development%20Goals%20An%20overview%20of%20relevant%20OECD%20analysis.pdf>).

Globalement, on trouve donc ou bien des catalogues de ressources ODD dont certaines peuvent éventuellement intéresser les entreprises mais qu'il faut aller dénicher une à une ; ou bien des catalogues de ressources dédiés cette fois à la prise en compte des ODD par les entreprises mais sans analyse de ces ressources et sans mise en perspective/positionnement des unes vis-à-vis des autres.

Sur ces bases, nous avons décidé de stopper cette recherche exploratoire qui, déjà, donnait des résultats clairs : le problème n'est pas celui du manque d'outils pour les ODD, il y a pléthore. Mais conclure immédiatement, de l'abondance, qu'il y a difficulté pour les entreprises à se retrouver dans ces outils, c'est aller trop vite. Pour le savoir, il fallait examiner ces outils comme pourrait le faire une entreprise à la recherche d'instruments pour l'aider dans la prise en compte des ODD.

Vers quelles sources une entreprise pouvait-elle se tourner ? La source qui nous est apparue la moins contestable est la liste des outils ODD à destination des entreprises (appelée *SDG Tools*) constituée par le *SDG Compass*, organisation dont, comme le nom l'indique, la mission est de recenser et d'orienter (« *Compass* ») les entreprises dans la mise en œuvre des ODD - les « *SDG* » en anglais, *Sustainable Development Goals*. Cette organisation tri-partite est constituée du *UN Global Compact*, le principal promoteur aujourd'hui des Objectifs de Développement Durable auprès des entreprises à travers le monde, avec plus de 1.000 entreprises affiliées qui se sont officiellement engagées à contribuer aux ODD ; le *World Business Council on Sustainable Development* (WBCSD), la principale organisation mondiale d'entreprises pour le développement durable ; enfin la *Global Reporting Initiative* (GRI),

organisation mondiale conceptrice de référentiels et lignes directrices de reporting extra-financier dont le référentiel GRI G4 (2013) est aujourd'hui le plus utilisé au monde. L'audience mondiale de cette organisation tripartite était également une raison à notre choix. Enfin, le SDG Compass est à l'origine du *SGG Compass Guide*, un guide méthodologique très diffusé auprès des entreprises.

Après le choix de la source des outils ODD recensés à étudier, il fallait convenir d'une méthode d'analyse. Nous avons fait le choix de la simplicité maximale des catégories d'analyse. Notre souci était en effet d'analyser ces outils, autant que possible, comme aurait pu le faire une entreprise – et l'on sait que les entreprises recherchent autant que faire se peut, en un premier temps au moins, la simplicité. Par ailleurs, en tentant de nous mettre à la place des entreprises, il fallait que nous adoptions des catégories d'analyse qui puissent être les leurs. Nous recherchions donc délibérément la conformation aux catégories établies ou tenues pour acquises dans le milieu des entreprises s'intéressant aux ODD. Ces catégories, il nous a semblé que le meilleur producteur en était sans doute le SDG Compass. Le SDG Compass a en effet édité le Guide des ODD à l'attention des entreprises (*SDG Compass Guide*, 2015) qui décrit en cinq étapes les lignes directrices de la prise en compte, dans leurs activités, des ODD par les entreprises. Ces cinq étapes (elles-mêmes décomposées en sous-étapes) sont : sensibilisation de l'entreprise aux ODD, évaluation des impacts des activités au regard des ODD et sélection des enjeux d'amélioration les plus importants, définition des objectifs stratégiques de l'entreprise en matière d'ODD, intégration de ces objectifs dans les activités, reporting. Pour une entreprise voulant se faire une idée des outils disponibles pour travailler concrètement sur les ODD et de ceux qu'elle pourrait plus particulièrement mobiliser, il nous a semblé que les questions de sensibilisation et de reporting, certes importantes, seraient néanmoins secondes. Pour se projeter dans l'action, ce qu'il faudrait avant tout, ce serait des outils de positionnement de l'entreprise au regard des ODD (autrement dit des outils d'évaluation des impacts des activités au regard des ODD) et, une fois, les priorités stratégiques définies, des outils d'aide à l'amélioration des performances des activités au regard des ODD (autrement dit des outils d'intégration des priorités ODD dans les activités).

Avec ces deux catégories, outils d'évaluation et outils d'aide à l'action, nous disposions de catégories très simples, facilement parlantes pour les entreprises, compatibles avec les étapes du SDG Compass (évaluation, stratégie, action) et, de surcroît, compatibles aussi bien avec la typologie des outils ODD de Grainger-Brown & al. (2019) (qui distinguent des « *mapping tools* », des « *aligning tools* » et des « *reporting tools* ») qu'avec celles de Schönherr & Martinuzzi (2019) qui, selon les cas, distinguent : ou bien des outils de « *impact measurement* »

vs des outils de « *impact management* » ; ou bien les outils dits « *information and learning tools* » (à propos desquels ils écrivent : « *this category typically includes guidelines and assessment frameworks* », op.cit., p.28) par différence avec les outils dits « *management control* », orientés action (« *management control tools support companies in achieving management objectives, weighting strategic options and identifying improvement measures* », op.cit., p.23) et avec les outils dits « *reporting tools* » (op.cit., p.26).

Avec ces deux catégories, l'objectif était de poser deux questions très simples aux outils recensés sur la base SDG Tools du SDG Compass, comme aurait pu le faire sans doute une entreprise tentant de se doter de premiers repères dans cet ensemble d'outils. D'abord, quels sont les outils d'évaluation des impacts des activités qui permettent de couvrir l'ensemble des ODD ? Ensuite, parmi ces outils, quels sont ceux qui fournissent aussi une aide à l'action (de manière à éviter la multiplication des outils) ?

Pour nous aussi, ces deux questions très simples ne constituaient qu'une première étape que nous serions vraisemblablement amenés à franchir très vite, sitôt les résultats obtenus, tout comme la recherche exploratoire sur les sources recensant des outils ODD nous avait conduit assez vite à des résultats parlants qui nous avaient permis de poser de nouvelles questions.

Mais cette fois-ci, il allait en être autrement. Répondre à ces deux questions si simples allait s'avérer plus ardu que nous ne l'imaginions. Et la seule enquête sur la première question allait apporter suffisamment de résultats pour que, dans la place disponible dans cet article, nous devions choisir de ne parler que de ceux-ci. Ce sont ces résultats que nous exposons maintenant.

## 4. Résultats

### 4.1. Résultat 1. Les outils recensés par la base *SDG Tools* du *SDG Compass*, des outils mal adaptés à la grande variété des ODD

#### 4.1.1 Des outils qui couvrent un nombre très variable d'ODD...

Les outils proposés dans la base *SDG Tools* couvrent un nombre très variable d'ODD . Tandis qu'un seul des 58 outils proposés couvre l'ensemble des ODD (l'outil IRIS+), la grande majorité d'entre eux ne couvrent qu'un seul ODD (c'est le cas de 45 des 58 outils). En moyenne, chacun des outils proposés couvre un peu moins de deux ODD (les 58 outils couvrent au total 109 ODD\*outils).

C'est une première surprise. Tandis que le texte de l'Agenda affirme que les ODD sont tous liés les uns aux autres, inséparables, et que nombre de publications soulignent ces interdépendances, le profil moyen des outils présentés dans la base *SDG Tools* du *SDG Compass* semble peu à même de saisir ces interdépendances.

Outils couvrant X ODD (X = 1, 2, 3... 17)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Nombre d'outils couvrant X ODD (X = 1, 2, 3... 17)	45	3	4	1	1	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	58

Si les outils centrés sur un seul ODD ne présentent pas d'intérêt, a priori, dans la phase d'évaluation des impacts des activités au regard de l'ensemble des ODD, cette focalisation sur un seul ODD pourrait en revanche les rendre très utiles, une fois les priorités stratégiques ODD établies par l'entreprise, dans la seconde phase - l'action sur tel ou tel ODD jugé prioritaire.

#### 4.1.2 ... et des ODD très inégalement couverts par ces outils

Les outils présentés dans la base *SDG Tools* ne s'intéressent pas seulement à un nombre très variable d'ODD, ils s'intéressent de façon très variable à chacun des 17 ODD. Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, tous les ODD sont couverts par au moins un outil.

Toutefois, deux des ODD, les ODD 9 et 17, ne sont couverts que par un seul outil, le même, l'outil IRIS+. Des 58 outils présentés, IRIS+ est le seul qui s'intéresse à l'ensemble des ODD. Si on le retirait, certains ODD seraient orphelins, sans outil qui s'intéresse à eux dans la base d'outils proposée par le *SDG Compass*. Or, IRIS+ est un outil de reporting.<sup>4</sup> Ce n'est ni

<sup>4</sup> C'est un outil de reporting à destination des investisseurs avant tout.

un outil d'évaluation des impacts (mapping tool), ni un outil d'aide à l'action sur tel ou tel ODD (aligning tool).

Par conséquent, 2 des 17 ODD sont effectivement orphelins, sans outil dans la base SDG Compass qui s'intéresse à l'impact des activités des entreprises sur eux ; et sans outil qui aide les entreprises à agir pour améliorer leurs impacts vis-à-vis de ces ODD. L'importance des outils au regard de ce qu'on peut faire ou non en vue de réaliser les ODD est ici manifeste. Sans le vouloir, les outils recensés dans la base SDG Tools organisent de fait une forme de *statu quo* sur les ODD 9 et 17.

L'intérêt porté par les outils de la base SDG Compass à chacun des 15 autres ODD est éminemment variable. Deux ODD sont particulièrement choyés, l'ODD 6 (eau, assainissement) et l'ODD 15 (biodiversité terrestre), avec respectivement 20 outils et 16 outils qui s'intéressent à eux (parmi les 57 outils restants, une fois IRIS+ retiré). Si l'on y ajoute l'ODD 8 (Croissance, Travail décent), ces trois ODD – 6, 15, 8 - concentrent à eux seuls la moitié de l'attention portée par les outils aux divers ODD (soit 45 des couples outils\*ODD sur les 92 au total).

Quatre ODD, à l'inverse, sont largement délaissés par le panel d'outils rassemblés par le SDG Compass. De façon surprenante, un seul des 57 outils s'intéresse à l'ODD 7 (Energie), tout comme un seul s'intéresse à l'ODD 11 (Ville durable). Et l'on trouve seulement deux outils, dans cet ensemble de 57, pour s'intéresser à l'éducation (ODD 4) ou aux océans et à la biodiversité marine (ODD 14). Ces quatre ODD appartiennent pourtant, de façon indiscutable, aux enjeux essentiels du développement durable.

Tool Name & Description	ODD 1 - Pauvreté				ODD 2 - Faim, Agriculture durable				ODD 3 - Santé				ODD 4 - Education				ODD 5 - Egalité des sexes				ODD 6 - Eau, Assainissement				ODD 7 - Energie				ODD 8 - Croissance, Travail décent				ODD 9 - Infrastructures, R&D Innovation				ODD 10 - Inégalités sociales, discriminations				ODD 11 - Villes durables				ODD 12 - Production & Consommation durables				ODD 13 - Climat				ODD 14 - Océans				ODD 15 - Biodiversité terrestre, forêts				ODD 16 - Paix, Justice, Institutions				ODD 17 - Partenariats pour les ODD				Nombre total d'ODD concernés			
	7	5	6	3	6	21	2	10	1	8	2	7	4	3	17	6	1	109																																																						
<b>Nombre d'outils concernant un ODD donné (total)</b>	7	5	6	3	6	21	2	10	1	8	2	7	4	3	17	6	1	109																																																						
<b>Nombre d'outils concernant un ODD donné (total hors outil de reporting IRIS)</b>	6	4	5	2	5	20	1	9	0	7	1	6	3	2	16	5	0	92																																																						

Si, en moyenne, chacun des « 15 ODD » (i.e. hormis les ODD 9 et 17) fait l'objet d'attention de la part de six des 57 outils de la base SDG Tools (hors IRIS+), cette moyenne cache des situations extrêmement contrastées. Cela ne serait pas forcément gênant si le *SDG Compass* l'indiquait clairement, attirait l'attention sur ce biais, l'expliquait et pointait ou bien

comment le contrebalancer au mieux ou bien en quoi, au fond, un tel biais n'est pas gênant. Les entreprises qui passent par le site du *SDG Compass* pour prendre connaissance des outils suggérés pour travailler sur les ODD doivent établir ces constats par elles-mêmes, prendre du recul par elles-mêmes, alors qu'elles viennent sans doute chercher, de la part d'une organisation aussi légitime que le *SDG Compass*, un guide, un recul critique, une aide commode à la navigation dans le dédale des ODD et de leurs outils.

#### **4.1.3. ... ce qui s'explique par le fait que les outils ODD recensés sur la base *SDG Tools* du *SDG Compass* ne semblent presque jamais avoir été conçus pour les ODD**

Aucun des outils rassemblés dans la base *SDG Tools* du *SDG Compass* ne fait en effet référence, dans son nom, aux ODD (les *SDGs*, en anglais). Plus inquiétant, dans la petite présentation qui en est faite (5 à 15 lignes, en règle générale) par le site du *SDG Compass*, il n'est jamais fait référence aux *SDGs*, de même que ce que ces outils apportent à la prise en compte des ODD/*SDGs* n'est jamais explicité. En fait, ces textes de présentation sont repris, à l'identique ou à quelques mots près, de la manière dont les promoteurs de ces outils les présentent sur les sites dédiés à ces outils.

Si ces textes de présentation ne font pas spontanément référence aux ODD/*SDGs*, c'est que, presque toujours, ils ont été conçus avant que n'existent les ODD/*SDGs* et indépendamment d'eux, et qu'ils n'ont pas non plus été adaptés depuis, pour prendre spécifiquement en compte les ODD – à l'instar d'outils aussi fameux que la norme ISO 14001, le *GHG Protocol* ou encore la *Measuring Impact Framework* du WBCSD.<sup>5</sup>

Les outils de la base *SDG Tools* relèvent donc, dans la catégorisation des outils utiles pour les entreprises au regard du développement durable proposée plus haut (cf. Figure 1, fin de la section 2. Revue de littérature), de la catégorie intermédiaire (catégorie 3) : des outils non conçus pour les ODD mais éventuellement utiles pour les ODD – à mi-distance entre la catégorie très vaste des outils RSE (catégorie 1) et de la catégorie des outils conçus spécifiquement pour les ODD (catégorie 5).

---

<sup>5</sup> Une exception possible est celle du Social Hotspot Database (SHDB, outil 40), un outil important parmi les 58 outils recensés puisque c'est presque celui qui permet de couvrir le plus d'ODD, avec 6 ODD couverts selon la base *SDG Tools*. Le SHDB, conçu bien avant les ODD/*SDGs*, a fait l'objet d'une nouvelle version (V4) en 2019. Il est difficile de savoir si l'outil lui-même, accessible seulement par license, prend en compte les ODD. En revanche, la société qui le commercialise l'outil revendique, entre autres services, d'aider les entreprises à prendre en compte les ODD : *'We help companies define social sustainability strategies that: Reframe challenges as opportunities; Set ambitious but attainable goals; Prioritize actions; Build on social sustainability metrics; Engage stakeholders; Track and report progress and achievements; Align goals and progress with the SDGs.'* (<https://www.socialhotspot.org/strategy.html>).

#### **4.2. Résultat 2 : pour pouvoir évaluer l'impact de ses activités au regard des « 15 ODD », chaque entreprise doit constituer son propre bouquet d'outils... et manipuler ensuite au moins quatre ou cinq outils différents !**

En repartant du nombre d'ODD couverts par chacun des 58 outils selon la base SDG Tools, on s'aperçoit non seulement qu'aucun outil ne couvre l'ensemble des ODD (hors IRIS+, outil de reporting seulement) mais que, au mieux, ils couvrent 7 ODD.

Il n'existe donc pas d'outil permettant de couvrir tous les impacts possibles des activités des entreprises au regard des ODD. Aussi, dès ses débuts de tentative de prise en compte des ODD, une entreprise qui passe par la base d'outils du SDG Compass est confrontée à la difficulté de devoir recourir à plusieurs outils, ne serait-ce que pour pouvoir évaluer l'impact de ses activités au regard de l'ensemble des ODD.

Combien d'outils faudra-t-il *a minima* pour couvrir l'ensemble des ODD ? Et comment les choisir ? Comment une entreprise pourra-t-elle, de manière raisonnée, constituer sa propre boîte à outils d'évaluation des impacts ?

Pour répondre à cela, on procède en retenant d'abord ceux des outils du SDG Compass qui couvrent le plus d'ODD : deux outils, les outils 10 (Corporate Human Rights Benchmark , CHRB) et 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint, UNGC-Oxfam PF) couvrent chacun 7 ODD. On examine ensuite quel outil pourrait fournir la meilleure complémentarité à ce premier outil (il faut considérer les deux possibilités, le CHRB et l'UNGC-Oxfam PF) en termes d'ODD couverts : on commence par les outils qui couvrent le plus grand nombre d'ODD (c'est-à-dire qui offrent potentiellement la plus grande complémentarité) et l'on regarde à chaque fois combien d'ODD complémentaires ils couvrent vis-à-vis du premier outil retenu ; on poursuit avec des outils qui couvrent un nombre plus faible d'ODD, etc. ; et on s'arrête dès lors qu'on a trouvé un ou plusieurs outils qui offrent la meilleure complémentarité possible (l'optimum : le nombre d'ODD complémentaires fournis correspond au nombre d'ODD couverts par le/les outils couvrant le plus grand nombre d'ODD parmi les outils restants) ou la meilleure complémentarité observée. Partant ensuite du couple d'outils ainsi constitué (un des deux outils couvrant sept ODD et son meilleur complémentaire), on poursuit selon la même logique à la recherche d'outils complémentaires – ie complémentaires au couple d'outils retenus, puis au triplet d'outils, au quadruplet, etc. de façon à couvrir l'ensemble des « 15 ODD » avec le plus petit nombre d'outils possible.

En partant de l'ODD 10 (Corporate Human Rights Benchmark , CHRB), il faut a minima 4 outils pour couvrir les « 15 ODD ». En partant de l'outil 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint, UNGC-Oxfam PF), il faut a minima 5 outils pour couvrir les « 15 ODD » qui nous intéressent et ces 5 outils se présentent en quatre combinaisons différentes possibles (le dernier ODD à couvrir, l'ODD 2, pouvant l'être par 4 outils).

Tableau - Plus petites combinaisons d'outils du SDG Compass permettant de procéder à l'évaluation d'impact des activités au regard des ODD (pour les 15 ODD abordés par les outils du SDG Compass)

Combinaisons d'outils	En partant de l'outil 49		En partant de l'outil 10	
	Outil concerné	Nombre d'ODD couverts de façon complémentaire	Outil concerné	Nombre d'ODD couverts de façon complémentaire
1 <sup>er</sup> outil	Outil 49-	7	Outil 10-	7
2 <sup>e</sup> outil	Outil 34-	4	Outil 34-	4
3 <sup>e</sup> outil	Outil 31-	2	Outil 27-	2
4 <sup>e</sup> outil	Outil 10-	1	Outil 31	2
5 <sup>e</sup> outil	Outil 26- Ou bien Outil-27 Ou bien Outil-28 Ou bien Outil-29	1		–
Combinaisons obtenues	4 combinaisons à 5 outils	15 ODD couverts	1 combinaison à 4 outils	15 ODD couverts

Légende :

Outil 31 : *Integrated Biodiversity Assessment Tool (IBAT for Business)*  
Outil 34 : *ISO 14000 series*

Outil 26 : *Human Rights and Business Country Guide*  
Outil 27 : *Human Rights Compliance Assessment*  
Outil 28 : *Human Rights Impact Assessment and Management*  
Outil 29 : *Impact Measurement Framework*



Autrement dit, pour une entreprise qui entreprend d'évaluer l'impact de ses activités au regard des ODD et qui, pour cela, se rend sur le site du SDG Compass pour y compiler la base des SDG Tools recensés, il faudra combiner a minima 4 ou 5 outils pour pouvoir évaluer ses activités au regard des 15 ODD couverts par cette base. On imagine d'emblée les difficultés qu'il peut y avoir au fait de devoir manipuler autant d'outils en même temps, ne s'appuyant pas forcément sur les mêmes notions/concepts, encore moins sur les mêmes sources de données, sans parler des possibles divergences de formats et langages informatiques – et des diverses compétences ou expertises requises pour manipuler cette diversité d'outils. D'autant que, parmi ces outils, on trouve rien moins que la série des normes ISO 14 000 (l'outil 34, dans la base SDG Tools), autrement dit un ensemble d'outils (des outils qui, par ailleurs, ne sont pas d'usage immédiat). Et que, dans l'idéal, il faudra recourir à d'autres outils encore, au-delà de la base SDG Compass, pour couvrir cette fois les ODD 9 et 17.

S'il n'était guidé que par le nombre d'outils, le choix de la combinaison d'outils du SDG Tools à manipuler serait immédiat : la combinaison à 4 outils, celle qui part de l'outil 10 (Corporate Human Rights Benchmark, CHRB). Mais l'outil 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint, UNGC-Oxfam PF) présente deux propriétés particulièrement intéressantes : c'est un outil élaboré en partenariat avec le UN Global Compact, principal promoteur des ODD auprès des entreprises à travers le monde et qui offre donc a priori des garanties d'ajustement fin aux ODD ; c'est un outil qui porte sur la pauvreté, l'ODD 1 de l'Agenda 2030, une place de premier ODD qui n'est pas un simple hasard tant le principe « ne laisser personne de côté » est sans cesse rappelé dans le texte de l'Agenda 2030. On pourrait donc être tenté de lui accorder la préférence. D'autant que, partant de cet outil 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint), on disposerait du choix entre 4 combinaisons possibles de 5 outils – une flexibilité appréciable du point de vue de l'entreprise, qui autorise sans doute une meilleure adaptation à ses exigences et préférences.

Par conséquent, une entreprise voulant évaluer l'impact de ses activités au regard des ODD et utilisant pour cela la base SDG Tools est confrontée à trois difficultés : 1° établir quelles combinaisons d'outils permettent de couvrir l'ensemble des ODD ; 2° choisir une combinaison parmi ces différentes combinaisons possibles – des combinaisons qui ne se présentent pas comme des « boîtes à outils » intégrées, clés en main, prêtes à l'usage mais qui, au contraire, peuvent soulever des questions de compatibilité entre outils ; 3° manipuler plusieurs outils différents en parallèle.

### **4.3.Résultat 3 : La simple constitution d'une liste d'outils permettant d'évaluer les activités au regard des ODD est en fait beaucoup plus compliquée que ce que nous avons vu jusqu'à présent**

La simple constitution d'une liste d'outils permettant d'évaluer les activités au regard des ODD est en fait beaucoup plus compliquée que ce que nous avons vu jusqu'à présent. En effet, même pour des outils aussi importants que ceux qui sont censés couvrir beaucoup des ODD (les outils 10 CHRB et 49 UNGC-Oxfam PF), il s'avère en pratique : difficile d'établir avec certitude quels ODD ils recouvrent ou non ; encore plus difficile de savoir quelles cibles ODD, au sein d'un ODD, ils recouvrent ou non ; difficile même, parfois, d'établir que ces outils aient un rapport précisément objectivable avec certains des ODD ou certaines des cibles ODD.

Avec une représentation aussi incertaine des ODD ou cibles ODD sur lesquelles les outils de la base SDG Tools permettent d'évaluer les activités des entreprises, on conçoit qu'il devient très difficile (pour une entreprise ou pour un acteur qui l'accompagnerait) de constituer un ensemble d'outils dont on (ou elle) puisse assurer : 1° qu'il couvre bien l'ensemble des ODD et cibles ODD ; 2° que cet ensemble ne s'appuie pas sur un nombre d'outils déraisonnablement élevé.

Pour établir ce qui précède, appuyons nous sur les outils les plus importants pour la constitution d'un ensemble relativement restreint d'outils d'évaluation des activités au regard des ODD (soit quatre à cinq outils pour les « 15 ODD », comme montré ci-dessus) : l'outil 10 (Corporate Human Rights Benchmark , CHRB), l'outil 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint, UNGC-Oxfam PF) et l'outil 34 (ISO 14000 series). Avec ces trois outils, nous sommes a priori en mesure de couvrir de toute façon 11 des « 15 ODD », que l'on adopte la combinaison « outil 10 + outil 34 » ou la combinaison « outil 49 + outil 34 » (11 ODD couverts par chaque combinaison, soit 7+4).

En réalité, les choses sont un peu moins assurées que ce que semble indiquer la base d'outils du SDG Compass.

Partons, pour des raisons d'exposition, de l'outil 49, le « UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint ». Comme le ferait n'importe quelle entreprise décidant, à partir de la consultation de la base d'outils du SDG Compass, de s'intéresser à cet outil (sans conteste, l'un des plus intéressants au premier abord, avec ses 7 ODD et ses liens à l'UN Global Compact), on clique donc, dans la base SDG Tools, sur le lien qui renvoie à une page de présentation de

cet outil. On tombe alors sur une page du site de l'UN Global Compact, l'un des deux organismes co-auteurs de cet outil et qui est de surcroît le principal promoteur des ODD. Un site bien informé sur les ODD donc, et tout particulièrement sur l'outil UN Global Compact - Oxfam Poverty Footprint qui nous intéresse.

Là, surprise ! Oui, surprise, car l'outil qui était annoncé pour 7 ODD dans la base SDG Tools ne l'est plus que pour 6 ODD sur cette page du site de l'UN Global Compact (cette page présente l'outil et permet d'accéder à un document de présentation plus étendue de l'outil, en un peu plus de 70 pages). Surprise et déception - car l'outil vient de perdre légèrement en attrait (le but étant d'arriver à couvrir l'évaluation des impacts de l'entreprise sur les ODD, en recourant au plus petit nombre d'outils différents possibles).

La déception le cède à l'incompréhension quand, tentant de repérer lequel des sept ODD s'est trouvé ainsi écarté, on s'aperçoit soudain que ce n'est pas *un* mais *trois* ODD qui ont été écartés ! - les ODD 3, 4, 5. En revanche, deux autres ODD, qui ne figuraient pas dans les 7 ODD réputés couverts par l'outil selon la base SDG Tools, sont désormais attribués à cet outil par le site UN Global Compact – les ODD 2 et 17. Qui croire ? Comment comprendre ces écarts ?

On croit trouver une planche de salut quand, sur cette même page du site UN Global Compact, on remarque que l'outil n'est pas simplement présenté par les ODD qu'il couvre mais aussi par les « issues » (enjeux) qu'il adresse. Certains de ces « issues » vont au-delà des 6 ODD mentionnés sur cette même page du UN Global Compact, comme l'*issue* « Gender equality », qui renvoie à l'ODD 5 (et qu'on trouvait dans la liste des ODD couverts par cet outil, selon la présentation faite dans la base SDG Tools), ou comme l'*issue* « Education » qui renvoie à l'ODD 4 (et qu'on trouvait lui aussi dans la liste des ODD couverts par cet outil, selon la base SDG Tools). En revanche, l'*issue* « Water and sanitation » renvoie explicitement à l'ODD 6 – qui ne fait pourtant partie ni des 6 ODD mentionnés sur cette page UN Global Compact, ni des 7 ODD mentionnés dans la présentation par la base SDG Tools. Au total, si l'on suit les *issues*, cela fait 9 ODD concernés par l'outil UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint (les ODD 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 16, 17). La planche supposée de salut ne permet pas rétablir la cohérence, elle ajoute à l'incohérence.

Que faire ? Pas trop mal informée, notre entreprise a l'idée de se tourner vers la base des 1550 indicateurs ODD « entreprises » publiée conjointement par l'UN Global Compact et la GRI pour tenter de repérer, dans les indicateurs proposés par cette base, ceux qui sont empruntés ou dérivés des indicateurs du UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint. Patiente, l'entreprise repère ainsi, parmi ces 1550 indicateurs, 92 indicateurs qui proviennent

en partie ou en totalité du UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint. Au passage, notons que l'entreprise n'a pu recourir à cette source (les 1550 indicateurs ODD « entreprises ») que si elle s'est posé la question après juin 2018 – date de publication de ces 1550 indicateurs. Cette entreprise, qui a la chance de pouvoir découvrir et analyser les 1550 indicateurs, découvre alors que les indicateurs dérivés du UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint renvoient non pas à 6, ni à 7, ni à 9 ODD mais à 11 ODD ! Au lieu de s'éclaircir, la confusion s'accroît.

Tentant d'y voir plus clair, l'entreprise fait le bilan. Elle a consulté quatre sources d'information (publications, pages Internet très en vue) qui, toutes, sont publiées par l'UN Global Compact (organisme particulièrement légitime sur les ODD). Selon les cas, l'outil UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint y est présenté comme en rapport avec six, sept, neuf ou onze ODD. Au total, au cours des évocations, douze ODD différents ont été mentionnés. Et seulement quatre d'entre eux sont mentionnés systématiquement par chacune des quatre sources. Au regard de combien d'ODD, l'outil UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint permet-il en réalité d'évaluer les activités de l'entreprise ?

Quels ODD concernent l'outil UNGC-Oxfam Footprint selon...	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	ODD	Selon les sources, l'outil UNGC Oxfam reporting
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
...la présentation de chacun des SDG Tools sur le site SDG Compass	X		X	X	X			X		X						X			7 ODD
...la présentation des ODD concernés par cet outil sur le site UNGC*	X	X						X		X						X	X		6 ODD
...la présentation des issues concernés par cet outil sur le site UNGC*	X	X		X	X	X		X		X						X	X		9 ODD
...le document GRI UNGC Business Reporting on the SDGs	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X			X			11 ODD
<b>ODD mentionnés au moins une fois par l'une des 4 sources consultées sur l'outil UNGC-Oxfam Footprint</b>	X	X	X	X	X	X		X	X	X			X			X	X		12 ODD
<b>ODD toujours mentionnés par chacune des 4 sources consultées sur l'outil UNGC-Oxfam Footprint</b>	X							X		X						X			4 ODD

Laissons notre entreprise, songeuse, se démêler avec les incertitudes liées à ce que permet de faire (ou non) le premier outil que, pour de bonnes raisons, elle a commencé par consulter. Et tournons-nous vers un deuxième outil, l'outil qui offrira à l'outil UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint la meilleure complémentarité de couverture des ODD, l'outil 34 ISO 14000 series. Evidemment, on se prend à penser que la complémentarité

recherchée ne vaut peut-être plus grand chose, compte tenu de l'incertitude sur le périmètre de couverture des ODD du premier outil. Mais passons outre à ce stade, il faut bien avancer.

La base SDG Tools indique que l'outil 34 ISO 14000 Series est utile aux ODD 6 (eau assainissement), 7 (énergie), 12 (production et consommation responsable) et 13 (climat). Cela paraît assez logique quand on traite, comme le fait la norme ISO 14001, d'environnement.

Mais pourquoi la base SDG Tools n'étiquette-t-elle pas la norme ISO 14001 comme potentiellement intéressante pour les ODD 14 et 15, qui concernent la biodiversité – respectivement marine et terrestre ? En effet, dans la définition même de la notion d'« environnement » adoptée par l'ISO 14001, il est fait référence à la notion de biodiversité (tout comme il est fait référence à la notion d'écosystèmes, très importante dans les ODD 14 et 15).<sup>6</sup> Quelle logique ont suivi les auteurs de l'étiquetage ODD des outils recensés sur la base SDG Tools ? On manque d'éclaircissements sur ce point, pourtant décisif.

Procédons donc à l'inverse, en consultant cette fois le site de l'ISO. Là, la norme ISO 14001 est présentée comme étant d'utilité pour la prise en compte directe de 8 ODD et, indirectement, de 4 autres ODD – soit 12 au total. Travailler avec l'ISO 14001 permettrait de déboucher sur la prise en compte directe des ODD 6, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 15, et cela aurait des effets sur la prise en compte indirecte (à travers certains facteurs d'influence sur ces ODD) des ODD 1, 2, 3, 4.<sup>7</sup>

La variation d'appréciation, d'une source à l'autre, du deuxième outil – de quatre à huit ou douze ODD – n'est pas sans rappeler, hélas, les variations d'appréciation pour le premier outil. Les incertitudes se cumulent et ce que permet précisément de faire le premier doublé d'outils (outil 49 + outil 34) paraît finalement très incertain. Evaluer l'impact des activités de l'entreprise sur onze ODD, vraiment ?

Fort heureusement, l'outil 10 (Corporate Human Rights Benchmark, CHRB) se proposait, avec ses 7 ODD couverts selon le SDG Tools, comme un point de départ très intéressant à la constitution d'un ensemble restreint d'outils permettant de couvrir les « 15

---

<sup>6</sup> La norme ISO 14001 (2015) écrit : « *Environnement : milieu dans lequel un organisme fonctionne, incluant l'air, l'eau, le sol, les ressources naturelles, la flore, la faune, les êtres humains et leurs interrelations (...). Le milieu peut être décrit en termes de biodiversité, d'écosystèmes, de climat ou autres caractéristiques* » (p.2).

<sup>7</sup> « Using ISO 14001 as the guiding framework when considering UN SDGs (...) may be supporting » (certain) « UN SDGs and associated targets », est-il écrit sur cette page de l'ISO, qui cite les ODD en question : cf. <https://committee.iso.org/sites/tc207sc1/home/projects/ongoing/supporting-environmental-and-bus/un-sustainable-development-goals.html>)

ODD ». L'alternative possible à l'outil 49 UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint est bienvenue.

L'espoir est de courte durée. En cherchant à comprendre, sur le site du Corporate Human Rights Benchmark (CHRB), comment sont construits les liens entre cet outil et les sept ODD, on consulte d'abord le dernier rapport publié sur les résultats de ce benchmark des politiques et pratiques d'entreprises en matière de droits humains (CHRB 2019a, *Key Findings Report*). Le corps du rapport ne comporte *aucune* mention des ODD. La seule mention des ODD dans le rapport figure dans les mots d'introduction du Président du CHRB (p.3 du rapport) qui indique que le CHRB fusionnera, en 2020, avec la World Benchmarking Alliance (WBA) qui aura pour tâche, en 2020, de comparer 2000 entreprises au regard de l'atteinte des ODD (la WBA- pas le CHRB) et que, dans cette fusion, le CHRB veillera à ce que les questions de droits de l'homme soient gardés au cœur du benchmark réalisé par la WBA.

On consulte alors le document qui explicite la méthode que suit le Corporate Human Rights Benchmark (CHRB 2019b, *Methodology*). Il apparaît alors clairement que, ce à quoi s'efforce de répondre le CHRB, ce n'est pas les ODD - ce sont les *UN Global Principles on Business and Human Rights* (UNGP BHR). Pour chacun des six thèmes du CHRB successivement passés en revue, la question de départ est toujours celle-ci : qu'attendent les UNGP BHR sur ce thème (et non : qu'attendent les ODD) ? Evidemment, il pourrait y avoir un excellent recouvrement entre les deux, les ODD intégrant les UNGP BHR. C'est ce qu'on veut vérifier en allant regarder les indicateurs utilisés dans l'édition 2019 de la méthode du CHRB. Les ODD ('SDGs') sont effectivement mentionnés comme l'une des sources des indicateurs utilisés par le CHRB ...mais ils ne constituent qu'une source parmi les 42 utilisées et référencées (cf. CHRB 2019b, p.36-37).

Dans l'ensemble des indicateurs du CHRB (et des sources citées pour chacun), les ODD / SDGs ne sont cités comme source d'inspiration que pour *deux* des indicateurs du CHRB - *deux* indicateurs parmi les *quatre-vingt cinq* (85) que comporte le CHRB. Encore faut-il préciser que ces deux indicateurs, (D.1.9.a. et D.1.9.b, op.cit., p.86), ne concernent que le seul secteur de l'Agriculture. Et que, pour ces deux indicateurs, quatre autres sources sont citées en même que les ODD. Enfin, pour ajouter à la relativisation de l'influence des ODD sur ces deux indicateurs, précisons que tandis que certaines de ces sources sont citées avec précision (pour l'ICESCR, il est fait référence aux articles 11 et 12 ; pour le HRIB, il est fait référence aux articles 5.1. et 5.4.2.), ce n'est pas le cas pour les ODD : il n'est fait mention pour les ODD que de l'ODD 6 en général (Eau, assainissement), sans précision de la ou des cibles précises concernées dans cet ODD - et encore moins des indicateurs ODD précis concernés.

Au total, l'outil 10 (Corporate Human Rights Benchmark, CHRB) permet-il d'évaluer l'impact des activités des entreprises sur 7 ODD, comme l'annonçait le SDG Tools ? On a de bonnes raisons d'en douter. Ou bien permet-il plus modestement d'évaluer l'impact des activités des entreprises du secteur Agro-Alimentaire sur des aspects Droits humains liés à l'eau et à l'assainissement ? Peut-on vraiment, dès lors, faire de lui le point de départ de la constitution d'un ensemble restreint d'outils qui permettraient à une entreprise, de quelque secteur que ce soit, d'évaluer l'impact de ses activités au regard des ODD ? Cela semble hors de question désormais. Et former un doublé de cet outil avec l'outil 34 (ISO 14000 series) ne donnerait pas un point de départ plus clair, plus solide, à la constitution de l'ensemble, aussi petit que possible, des outils d'évaluation nécessaires pour couvrir les « 15 ODD ».

Globalement, qu'on parte de l'outil 10 (Corporate Human Rights Benchmark, CHRB) ou de l'outil 49 (UN Global Compact - Oxfam Poverty FootPrint) de la base SDG Tools du SDG Compass, les plus intéressants a priori pour aider à évaluer les activités des entreprises sur un grand nombre d'ODD, on ne voit pas comment constituer un ensemble d'outils 1° dont on puisse affirmer avec certitude pour chacun d'entre eux quels ODD ou cibles ODD il recouvre précisément ; 2° qui ne soit pas constitué, pour couvrir l'ensemble des ODD/Cibles ODD, d'un nombre élevé d'outils différents à manipuler en parallèle.

## 5. Discussion

Tandis que Grainger-Brown & al. (2019) et Mansell (2019) pointaient un manque d'outils destinés à aider les entreprises à agir concrètement en concordance avec les ODD (« aligning tools »), avant même cela, la simple phase d'évaluation des impacts des activités au regard des ODD et de leurs cibles (« mapping tools ») est problématique. Ici, ce n'est pas le manque d'outils qui est en cause, c'est leur pléthore – une pléthore problématique du point de vue des entreprises qui, elles, doivent bien choisir de se saisir de certains outils et en laisser d'autres.

Pour ces entreprises, il convient de choisir dans une multitude. Or, il n'existe pas de guide clair qui permette de s'y repérer, de naviguer de façon raisonnée dans cet océan d'outils. C'est ce qu'avaient constaté déjà Schönherr, Martinuzzi et leurs collègues, à propos de l'ensemble des « outils de mesure et management d'impact » (« impact measurement and management tools ») des activités des entreprises sur la société – un ensemble certes très vaste, non réduit aux impacts au regard des ODD (Schönherr & Martinuzzi (eds), 2019). Et c'est pourquoi, partant d'un ensemble de 200 outils identifiés, ils en avaient sélectionné peu à peu 15 qui leur paraissaient particulièrement importants pour les entreprises, en vue d'explicitier les apports et limites de chacun de ces outils, ainsi que les ODD que chacun d'eux concerne.

Ce que suggèrent les résultats obtenus ci-dessus, c'est que cet exercice d'explicitation est nécessaire – mais qu'il est éminemment problématique. Le simple fait d'identifier avec certitude pour quel(s) ODD un outil peut être utile peut s'avérer délicat, comme le montre le cas d'outils pourtant aussi centraux que le UN Global Compact-Oxfam Poverty Footprint qui, selon les indications données par le UN Global Compact dans des publications diverses, est rapporté ou bien à 6, ou bien à 7, ou bien à 9, ou bien à 11 ODD (avec une convergence de ces indications sur 4 ODD seulement, parmi les 12 évoqués). Pour une entreprise qui s'intéresse aux ODD et entreprend d'évaluer l'impact de ses activités au regard des ODD, la découverte de ces variations d'indications pour un même outil peut être déroutante, surtout s'il s'agit d'une PME disposant de temps et de ressources limitées. Répéter cette expérience sur divers outils, en passant par exemple du UN Global Compact-Oxfam Poverty Footprint à un outil pourtant aussi répandu, institutionnalisé et commenté que la norme ISO 14001 – elle aussi objet d'appréciations très diverses quant aux ODD qu'elle peut servir, selon que l'on consulte la boîte à outils ODD du SDG Compass ou le site de l'ISO – peut conduire à douter de la faisabilité de l'exercice demandé (évaluer les impacts de ses activités au regard des ODD) dans des conditions de rigueur maîtrisées.



Ce que montrent par ailleurs les résultats obtenus, c'est qu'il est impossible à une entreprise d'évaluer l'impact de ses activités en ne recourant qu'à un seul outil (du moins, un seul des outils recensés par le SDG Compass, l'organisation tri-partite - UN Global Compact, GRI et WBCSD – pourtant la plus légitime au monde pour ce qui concerne les liens entre ODD et entreprises). Toute entreprise s'attaquant à l'évaluation de l'impact de ses activités au regard de l'ensemble des ODD devra, pour ce faire, s'appuyer sur plusieurs outils – quatre ou cinq dans le meilleur des cas (auxquels il faudra rajouter des outils d'évaluation des impacts au regard des ODD 9 et 17).

Et encore, il ne s'agit là que de chiffres très en deçà de la réalité sans doute, compte tenu du fait que lorsqu'on dit d'un outil qu'il permet d'évaluer les impacts d'une activité au regard de tels ODD, il faut entendre en réalité qu'il permet d'évaluer les impacts sur *certaines* des cibles de ces ODD – non sur toutes. Quand on regarde à ce niveau (les 169 cibles et non les 17 ODD-ombrelles qui offrent une vision synthétique de ces cibles), la fameuse norme ISO 14001, présentée sur le site ISO comme permettant de traiter directement de 8 ODD, ne permet en réalité de traiter que de 24 des 73 cibles de ces 8 ODD (ou de 24 des 51 cibles de ces 8 ODD, si l'on exclut les cibles liées à l'aide internationale au développement). Ce qui signifie qu'il faudra recourir à d'autres outils, si l'on veut effectivement couvrir les 49 (ou 27) cibles ici manquantes sur ces huit ODD. Et qu'il faudra faire de même pour les autres outils supposés couvrir d'autres ODD (d'autres sous-ensembles des cibles de ces ODD, en réalité).

Les outils requis pour évaluer les impacts au regard des cibles ODD sont donc appelés à se multiplier. Leur nombre est évidemment un problème pour les entreprises – problème de complexité, problème de coût, de temps, de ressources.

Réduire autant que possible ce nombre est souhaitable mais, pour une entreprise, le simple fait de déterminer la plus petite combinaison possible d'outils couvrant l'ensemble des cibles ODD est une opération dont on comprend que, déjà, elle n'a rien d'immédiat. Il suffit pour cela d'avoir en tête ce que suppose de déterminer la plus petite combinaison possible d'outils au niveau des ODD, de projeter cela à l'échelle cette fois des cibles ODD – et de se dire que les incertitudes sur les ODD exactement couverts par tel outil sont au moins aussi grandes pour ce qui concerne les cibles ODD exactement couvertes par ces outils... sans compter que l'information à ce niveau de précision n'est parfois tout simplement pas disponible.

Constituer la boîte à outils d'évaluation des impacts au regard des cibles ODD – une boîte à outils qui permette de couvrir l'ensemble des cibles ODD mais qui soit constituée d'un nombre raisonnablement manipulable, pas trop élevé, d'outils – semble déjà constituer un défi,

un défi dont, en toute honnêteté, on ne sait s'il est relevable (tout dépend évidemment de ce qu'on appelle « nombre raisonnable d'outils » : dix ? quinze ? vingt ?) et qui, de toute façon, réclame de passer un temps non négligeable avant de pouvoir commencer à réellement travailler (i.e. à évaluer les impacts).

Dans ces conditions, l'idée que des entreprises pourraient ne pas évaluer l'impact de leurs activités au regard de l'ensemble des ODD ou des cibles ODD acquiert une certaine crédibilité. C'est l'inverse, même, qui serait surprenant.

Cela pourrait contribuer à expliquer que, dans les rapports de développement durable des entreprises ou dans leurs « communications sur le progrès », pour celles des entreprises qui se sont engagées auprès du Global Compact non seulement à respecter ses 10 principes mais aussi à œuvrer pour la mise en œuvre des ODD (il s'agit des entreprises classées « Advanced » au sein du Global Compact), on trouve si peu de précisions sur la manière dont a été réalisée l'évaluation d'impacts au regard des ODD.

Les faiblesses souvent relevées de « l'analyse de matérialité » dans le reporting des entreprises pourraient donc trouver, dans le manque d'outils permettant de couvrir de façon assez simple et exhaustive les ODD et leurs cibles, une explication complémentaire à celles avancées par les travaux en termes plutôt institutionnels, évoqués dans la première partie de la revue de littérature.

## 6. Implications et limites

L'approche adoptée jusqu'ici sur les outils ODD est restée volontairement assez grossière. Elle réduit en effet pour l'essentiel la question du choix des outils à celui de l'ensemble des ODD ou cibles ODD que les uns et les autres permettent de couvrir – et aux combinaisons d'outils les plus astucieuses que, compte tenu de ces périmètres limités, on pourrait constituer. Pour une entreprise, bien d'autres questions se posent, quand il s'agit de choisir des outils. Celle des finalités de ces outils – schématiquement : évaluer les impacts ou aider à agir sur eux ? - et donc la question de savoir si le même outil permet *et* d'évaluer *et* d'agir ou s'il faudra, là aussi, multiplier les outils. Celle des périmètres d'activité que ces outils permettent de saisir : produit ? projet ? site ? business unit ? fonction ? entreprise ? chaîne de valeur ? Celle du caractère plus ou moins ajusté et plus ou moins adaptable, flexible, de l'outil aux spécificités de l'entreprise (taille, secteur, outils RSE déjà en place) et de ses enjeux et questionnements vis-à-vis des ODD. Celle des réquisits plus ou moins importants de ces outils (coût d'achat, temps d'appropriation, durée de déploiement et temps-homme requis, expertises internes ou externes requises, etc.). Et d'autres encore, peut-être.

Même avec ce caractère encore très schématique, l'approche proposée permet de souligner l'importance de la question des outils disponibles quand on tente de comprendre les progrès accomplis ou non par les entreprises au regard des ODD. Et elle permet de mettre en évidence des résultats qui, s'ils étaient, confirmés plus largement, sont importants.

Il se pourrait en effet que les progrès légitimement attendus des entreprises mais encore peu visibles se heurtent pour partie à la fragmentation des outils pour les ODD, à l'incertitude quant à ce qu'ils permettent exactement de couvrir et de faire ou non au regard des ODD (ces outils n'ayant le plus souvent pas été conçus spécifiquement pour les ODD mais étant malgré tout utilisés pour tenter de les servir) et aux difficultés de devoir s'appuyer sur une multitude d'outils en parallèle. Cette hypothèse explicative, argumentée ici, ne se substitue évidemment nullement aux autres hypothèses évoquées au départ de cette communication, elle offre une voie d'analyse complémentaire.

Dans la foulée, cette voie d'analyse invite à se demander comment surmonter la fragmentation des outils et la relative confusion qui règne quant à leurs possibilités exactes au regard des ODD. Pour ce qui est de l'explicitation des fonctionnalités et périmètres ODD des outils RSE existants, Schönherr & Martinuzzi (2019) et leurs collègues ont ouvert la voie. Il

convient de la poursuivre et d'aller plus loin : la poursuivre en examinant d'autres outils que les 14 outils qu'ils ont étudié (ce que nous avons commencé à faire, ici, avec les outils étudiés) ; aller plus loin en ne gommant pas, quand elle existe, l'incertitude sur les possibilités exactes des outils, les divergences d'appréciation quant aux ODD et cibles ODD couvertes selon les sources. Autant d'éléments dont il est sans doute préférable d'être prévenu avant que de se lancer dans le choix de tel ou tel outil.

Evidemment, on se prend à rêver d'outils qui seraient dédiés aux ODD, qui permettraient d'en couvrir la totalité et qui, de surcroît, aideraient à prendre en compte la diversité des aspects qui leur sont liés – depuis l'évaluation des impacts des activités au regard des ODD, jusqu'à l'aide à la conception des actions en vue d'améliorer ces impacts et au management de ces actions. Le dévoilement récent, début 2020, d'un nouvel outil spécialement conçu par l'UN Global Compact et B Corp pour évaluer les activités des entreprises au regard de leurs impacts ODD, établir des objectifs ODD dans l'entreprise et suivre la réalisation de ces objectifs, constitue sans doute une avancée très intéressante en ce sens. Il conviendra de l'analyser avec attention. Pour les entreprises qui découvriront tardivement la RSE et voudraient s'y lancer maintenant dans le cadre des ODD, un tel outil pourrait être une aubaine, simplifiant considérablement le paysage vaste et incertain de la multitude d'outils disponibles pour les ODD, auquel les entreprises ont été jusqu'ici confrontées. Pour celles des entreprises qui, depuis des années déjà, se sont lancées dans la RSE et ont adopté pour cela une panoplie d'outils, la question qui se pose sera celle de la valeur ajoutée de ce nouvel outil par rapport à ce que permettent de faire les outils déjà en place et de la compatibilité de ce nouvel outil avec ceux, plus anciens, déjà utilisés. Encore un champ d'investigation potentiel pour la recherche.

Si l'on s'efforce de prendre un peu de recul, on peut risquer l'hypothèse que le travail présenté ici s'inscrit dans une tendance des travaux de recherche sur la RSE qui accordera de plus en plus de place à la question des outils de la RSE. Cette question n'est évidemment pas neuve, cela fait vingt ans que les premiers travaux d'analyse et de cartographie de ces outils ont été publiés (Schaltegger, 2002 ; Johnson & Schaltegger, 2016). Mais justement, avec le temps, comme un palimpseste, les générations d'outils destinées à répondre à tel ou tel référentiel de RSE/développement durable s'accumulent et la question de leur coexistence, de leurs compatibilités et articulations, est de plus en plus insistante. Cette multiplication des outils n'est pas indépendante non plus de la compréhension de plus en plus large qu'on a gagné des divers domaines ou champs de la responsabilité sociale des organisations et dont, après la norme ISO 26000 (2010), les ODD offrent une nouvelle illustration. Enfin, cette question des outils devient

de plus en plus importante dès lors que la question n'est plus simplement de faire de l'amélioration continue ou de poursuivre des objectifs dont l'ambition est librement fixée par l'entreprise mais qu'il s'agit d'obtenir, dans des délais assez courts (d'ici 2030), des améliorations très significatives des *impacts* des activités des entreprises sur les sociétés et le développement durable.

La question est de moins en moins de savoir si, oui ou non, il faut s'engager dans la RSE et *pourquoi* ; elle est de moins en moins de cartographier les diverses conceptions de la RSE, au sens de ses justifications ; elle est de plus en plus de savoir *comment* y aller et, pour cela, de cartographier les divers outils de la RSE et leurs combinaisons/articulations possibles. D'une certaine manière, il s'agit toujours d'interroger les diverses conceptions de la RSE – non plus d'abord sous l'angle des motivations mais sous celui, avant tout, des modalités d'action.

Le travail présenté ici s'inscrit dans cette tendance et vise à y contribuer. Il comporte nombre de limites et donc de prolongements possibles, dont la plupart ont déjà été évoqués. Il conviendra à l'avenir d'analyser les outils utiles pour les ODD sous un angle moins restreint que celui que nous avons adopté ici et plus fidèle aux interrogations, plus larges, que les entreprises peuvent avoir à leur égard (cf. ci-dessus le premier § de cette section 6. Implications et limites ; voir aussi la fin de la Section 3. Méthode). Il conviendra aussi d'étudier ces outils en lien avec les usages réels qu'en font certaines entreprises et avec les experts de tel ou tel outil, non seulement pour bénéficier de leurs expériences mais aussi pour tenter de voir ce qu'elles signifient pour des entreprises qui voudraient se lancer aujourd'hui dans une politique de RSE et, notamment, pour des PME, dont on sait qu'elles ont des contraintes particulières. Et il conviendra, tout en continuant à analyser la palette des outils conseillés par le SDG Compass via sa base SDG Tools, d'être attentif à d'autres outils potentiellement intéressants hors de ce périmètre, tel que le tout nouveau SDG Action Manager.

## Références

- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Agarwal, N., Gneiting, U., & Mhlanga, R. (2017). *Raising the bar: Rethinking the role of business in the Sustainable Development Goals*. Oxfam.
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of management*, 38(4), 932-968.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2018). Initial progress in implementing the Sustainable Development Goals (SDGs): a review of evidence from countries. *Sustainability Science*, 13(5), 1453-1467.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical sociology*, 34(1), 51-79.
- Boiral, O., Guillaumie, L., Heras-Saizarbitoria, I., & Tayo Tene, C. V. (2018). Adoption and outcomes of ISO 14001: a systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 411-432.
- Bovea, M., & Pérez-Belis, V. (2012). A taxonomy of ecodesign tools for integrating environmental requirements into the product design process. *Journal of Cleaner Production*, 20(1), 61-71.
- Calabrese, A., Costa, R., Ghiron, N. L., & Menichini, T. (2017). Materiality analysis in sustainability reporting: a method for making it work in practice. *European Journal of Sustainable Development*, 6(3), 439-439.
- Capron, M., & Quairel-Lanoizelée, F. (2015). *L'entreprise dans la société*, La Découverte.
- Eccles, R. G., & Karbassi, L. (2018). The right way to support the sustainable development goals. *MIT Sloan Management Review*, 2.
- Findler, F. (2019). Scoping What Matters: An Introduction to Impact Mapping. In *Business and the Sustainable Development Goals* (pp. 55-74). Palgrave Pivot, Cham.
- Grainger-Brown, J., & Malekpour, S. (2019). Implementing the sustainable development goals: a review of strategic tools and frameworks available to organisations. *Sustainability*, 11(5), 1381-1399.
- Halme, M., Rintamäki, J., Knudsen, J. S., Lankoski, L., & Kuisma, M. (2018). When is there a sustainability case for CSR? Pathways to environmental and social performance improvements. *Business & Society*, 0007650318755648.
- Johnson, M. P., & Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: how far have we come?. *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505.
- Jones, P., Comfort, D., & Hillier, D. (2016). Managing materiality: a preliminary examination of the adoption of the new GRI G4 guidelines on materiality within the business community. *Journal of Public Affairs*, 16(3), 222-230.
- Klewitz, J., & Hansen, E. G. (2014). Sustainability-oriented innovation of SMEs: a systematic review. *Journal of cleaner production*, 65, 57-75.
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23-34.
- Kornieieva, Y. (2020). Non-financial reporting challenges in monitoring SDG's achievement : investment aspects for transition economy. *International Journal of Economics and Business Administration*, 8(1), 62-71.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3), 176-187.

- Le Gouvernement (2019), *Feuille de route de la France pour les ODD 2030*, République Française.
- Lefebvre Ph., (2019), Qui de l'Etat ou de la Société civile doit sauver le monde ? Les Objectifs de Développement Durable de l'ONU, *Colloque AIRMAP*, Paris.
- Levillain K. (2017), *Les entreprises à mission*, Vuibert.
- Mansell, P., Philbin, S. P., & Konstantinou, E. (2019). 'Call to Arms': Using the Creating Shared Value Business Governance Paradigm to Deliver Projects' Business-Society Impact Against the UN SDG 2030 Targets. In *EURAM 2019 Conference*.
- Mhlanga, R., Gneiting, U., & Agarwal, N. (2018). Walking the Talk: Assessing companies' progress from SDG rhetoric to action, *Oxfam*.
- Nations Unies (2015), Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030, Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 25 septembre 2015, A/RES/70/1.
- Natixis, Green and Sustainable Hub (2018), *Solving SDGs Rubrik's Cube : An Impact-Based Toolkit for Issuers and Investors*, Natixis.
- Nieuwenkamp, R. (2017). Ever heard of SDG washing? The urgency of SDG Due Diligence.
- Ohno, I., Konya, K., Shiga, H., Murillo, F., & Charvet, E. (2019). Scaling Up Business Impact on the SDGs, *G20*.
- Schaltegger S. (2002), *Sustainability management in business enterprises: concepts and instruments for sustainable organisation development*. Federal Ministry for the Environment,
- Scheyvens, R., Banks, G., & Hughes, E. (2016). The private sector and the SDGs: The need to move beyond 'business as usual'. *Sustainable Development*, 24(6), 371-382.
- Schönherr, N., Findler, F., & Martinuzzi, A. (2017). Exploring the interface of CSR and the sustainable development goals. *Transnational Corporations*, 24(3), 33-47.
- Schönherr, N., & Martinuzzi, A. (Eds.). (2019). *Business and the Sustainable Development Goals: Measuring and Managing Corporate Impacts*. Springer.
- Segrestin B., & Hatchuel A. (2012), *Refonder l'entreprise*, Seuil.
- Spitz, G., Kamphof, R., & Hogeling, L. (2016). *Small Business, Global Impact? Approaches of Dutch SMEs to the Sustainable Development Goals*, Kaleidos Research
- Taubken, N., & Feld, T. Y. (2018, December). Impact measurement and the concept of materiality—new requirements and approaches for materiality assessments. In *NachhaltigkeitsManagementForum | Sustainability Management Forum* (Vol. 26, No. 1-4, pp. 87-100).
- Tharani A. (2019), Measuring what matters: Standardized vs Customizable Impact Measurement Tools, in Schönherr, N., & Martinuzzi, A. (Eds.). (2019). *Business and the Sustainable Development Goals: Measuring and Managing Corporate Impacts*, Springer, p.75-93.
- UN Global Compact (2019), *Progress Report 2019*, United Nations.
- UN Global Compact & GRI (2018), *Business Reporting on SDGs. Analysis-of-Goals-and-Targets*, UN Global Compact & GRI.
- van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in Sustainable Development Goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625.
- Van Zanten, J. A., & Van Tulder, R. (2018). Multinational enterprises and the Sustainable Development Goals: An institutional approach to corporate engagement. *Journal of International Business Policy*, 1(3-4), 208-233.
- Verboven, H., & Vanherck, L. (2016). Sustainability management of SMEs and the UN sustainable development goals. *uwf UmweltWirtschaftsForum*, 24(2-3), 165-178.