



**HAL**  
open science

# Que sait-on de l'engagement et de la contribution des entreprises aux ODD ?

Philippe Lefebvre

► **To cite this version:**

Philippe Lefebvre. Que sait-on de l'engagement et de la contribution des entreprises aux ODD ?. 2023. hal-04500074

**HAL Id: hal-04500074**

<https://minesparis-psl.hal.science/hal-04500074v1>

Preprint submitted on 11 Mar 2024

**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.

Copyright



## **Que sait-on de l'engagement et de la contribution des entreprises aux ODD ?**

Contribution écrite<sup>1</sup> au groupe de travail « RSE et ODD »  
de la Plateforme RSE (France Stratégie),  
en vue de l'Avis « RSE et ODD »

Philippe LEFEBVRE

Membre du RIODD  
Enseignant-Chercheur à Mines Paris PSL, CGS  
Co-animateur de l'axe Transition écologique de l'UMR CNRS i3 (X-Mines-Telecom)

11 décembre 2023

---

<sup>1</sup> Cette contribution a été suivie début janvier 2024 d'un résumé exécutif de 4 pages à l'intention du groupe de travail « RSE et ODD » et de l'Avis « RSE et ODD » alors en cours d'écriture par la Plateforme RSE. Ce résumé exécutif est également enregistré dans HAL.

## Sommaire

### **I – Ce que l’on sait de l’engagement et la contribution des entreprises aux ODD à partir des rapports de professionnels**

1. Ce que nous disent les rapports du UN Global Compact (de 2019 à 2022)
2. Impak Analytics : les efforts faits par les 600 plus grandes entreprises européennes contrebalancent très peu leurs impacts massivement négatifs sur les ODD
3. BL Evolution : Les rapports du Baromètre annuel ‘ODD et Entreprises’ sur la France
4. Ce que nous disent les baromètres *ODD et Entreprises* du Pacte Mondial Réseau France

### **II – Ce que l’on sait de l’engagement et la contribution des entreprises aux ODD à partir des publications scientifiques**

1. Van der Waal & Thijssens, 2020 : L’engagement et la contribution aux ODD des plus grandes entreprises mondiales, telles qu’il apparaît dans leurs rapports RSE/DD
2. Van Zanten et Van Tulder, 2018 : L’engagement et la contribution aux ODD des principales multinationales d’Europe ou d’Amérique, telles qu’elles le déclarent librement
3. Silva, 2021 : Ce que nous apprennent les rapports de reporting des 100 premières capitalisations boursières britanniques
4. Heras-Saizarbitoria & al, 2022 : Ce que nous apprend l’analyse de 1370 rapports d’entreprises établis à partir des standards de la GRI
5. Les travaux scientifiques convergent sur le constat d’un faible engagement et d’une faible contribution aux ODD de la majorité des grandes entreprises

### **III. Comment approcher la diversité des formes d’action des entreprises pour les ODD ?**

1. « Engagement » pour les ODD : de quelles réalités s’agit-il plus précisément ?
2. Les travaux de professionnels lus à travers la grille d’analyse ‘engagement ODD’ proposée
3. Les travaux de scientifiques lus à travers la grille d’analyse ‘engagement ODD’ proposée
4. Une cartographie de la grande diversité de comportement des entreprises face aux ODD

### **Conclusion – Comment faire avancer les actions pour les ODD ?**

# I – Ce que l'on sait de l'engagement et la contribution des entreprises aux ODD à partir des rapports de professionnels

## 1. Ce que nous disent les rapports du UN Global Compact (de 2019 à 2022)

### 1.1. Les rapports annuels du UN Global Compact, reflets des pratiques des entreprises les plus engagées au monde pour les ODD

Tous les ans, le UN Global Compact publie un rapport annuel d'activité dans lequel on trouve aussi, souvent, des données sur l'engagement et la contribution de ses entreprises-membres aux ODD. Les données ainsi publiées s'appuient sur une enquête annuelle, dite « *Implementation survey* », qui porte sur le respect des 10 principes du Global Compact par les entreprises-membres et sur ce qu'elles font en rapport aux ODD.

Ces données sont particulièrement intéressantes parce qu'elles donnent une vue de ce que les entreprises les plus engagées au monde font pour les ODD. On a là un majorant (une limite supérieure) de l'engagement des entreprises pour les ODD

Les données publiées sont en effet affectées de trois biais cumulatifs. Ces trois biais tirent dans le même sens, celui d'une représentation la plus positive possible de l'engagement des entreprises pour les ODD. En effet :

- L'enquête est adressée aux seules entreprises-membres du UN Global Compact, qui est le principal promoteur des ODD auprès du secteur privé et dont on sait qu'elles sont les plus engagées dans l'action pour les ODD (cf. les travaux de Van der Waal et Thijssens, 2020).
- Classiquement, les entreprises répondantes sont celles qui s'intéressent le plus aux sujets sur lesquels on les interroge : ce sont des entreprises plus engagées pour les ODD que ne le sont, en moyenne, les entreprises-membres du Global Compact.
- Les réponses sont purement déclaratives, sans vérification.

On a donc là à l'échelle mondiale, une vue non représentative, particulièrement optimiste, de l'action des entreprises vis-à-vis des ODD.

Cette non-représentativité est aussi ce qui fait l'intérêt de ces données : à quoi ressemblerait l'engagement des entreprises pour les ODD si toutes les entreprises faisaient ce que déclarent faire celles des entreprises du UN Global Compact qui sont les plus engagées pour les ODD ?

## 1.2. Le puzzle des données sur l'engagement ODD des entreprises, telles que publiées par le UN Global Compact

Les données collectées via l'enquête annuelle ne font pas l'objet d'une publication réglée, systématique, dans les rapports annuels du UN Global Compact :

- Elles sont publiées sous des formats différents d'une année sur l'autre : elles peuvent être mises en avant une année sous la forme d'un tableau synthétique dans le rapport ; elles peuvent être quasiment cachées une autre année, en n'apparaissant que dans le corps du texte au détour d'une phrase ; elles peuvent enfin une troisième année être dispersées au fil des pages sous la forme de bulles, chiffres-clés ou autre mise en valeur graphique.
- Second point essentiel, outre la fréquente dispersion de ces données à travers un rapport, la recherche et collecte systématique de ces données montrent que, d'une année sur l'autre, une part plus ou moins importantes de ces données figure dans le rapport.

Ces variations d'une année sur l'autre peuvent avoir des conséquences sur le ressenti que l'on a, à la lecture d'un rapport, quant aux formes et degré d'engagement des entreprises pour les ODD. D'où l'utilité de collecter systématiquement ces données et de les rassembler dans un tableau. C'est ce qui a été fait dans le tableau ci-dessous (dans lequel on voit que les données publiées à partir de l'enquête annuelle varient beaucoup).

Les chiffres publiés dans les rapports annuels du Global Compact sont les suivants :

% des entreprises membres du UN Global Compact qui déclarent, en réponse à l'enquête UNGC		2019	2020	2021	2022
<b>Comment elles s'engagent et contribuent aux ODD :</b>					
ACTIONS en lien aux ODD	En entreprenant des actions liées aux ODD		84%		86%
	En faisant de la Philanthropie, en finançant des organisations caritatives	50%	55%		
	En développant des produits/services qui contribuent aux ODD	48%	61%	-	58%
STRATEGIE & BUSINESS MODEL	En alignant leur stratégie avec les ODD	43%	46%	-	51%
	En développant des <i>business models</i> qui contribuent aux ODD	29%	37%		36%
AMBITION SUFFISANTE ?	En se fixant des objectifs suffisamment ambitieux, alignés sur les besoins sociétaux ou <i>science-based</i>			39%	41%
	En agissant suffisamment vite pour les ODD : Oui, les entreprises de mon secteur agissent assez vite pour réaliser les ODD en 2030		Oui : 29%		
<b>Sur quelles bases elles ont conçu leurs priorités ODD et leurs objectifs ODD :</b>					
ANALYSE DE MATERIALITÉ	Les priorités ODD ont été établies ...après avoir analysé les impacts positifs des opérations sur les ODD		45%		
	Les priorités ODD ont été établies ...après avoir analysé les impacts négatifs des opérations sur les ODD		31%		
	Les priorités ODD ont été établies ...après avoir analysé les impacts de leur chaîne de valeur sur les ODD		13%		
OBJECTIFS ODD	Les priorités ODD ont donné lieu à fixation d'objectifs sur ces ODD		60%		
	Les objectifs ODD fixés consistent à accroître un impact ODD positif		> 72%		
	Les objectifs ODD fixés consistent à atténuer un impact ODD négatif		< 3%		

Source des données : Rapports du UN Global Compact ;  
Rassemblement des données éparpillées et structuration de ces données : Philippe Lefebvre

Pour aider à la lecture de ces données, nous les avons classées dans un ordre logique :

- Dans les lignes du haut, apparaît ce que disent les entreprises de leurs actions en lien avec les ODD (trois lignes en gris) ;
- En-dessous, apparaît ce que disent les entreprises de leur intégration des ODD dans la stratégie, étant entendu que les actions ODD devraient normalement être cohérentes avec les grandes orientations retenues par l'entreprise (deux lignes) ;
- Les lignes encore en-dessous interrogent le fait de savoir si les entreprises jugent que leur stratégie et actions témoignent d'une ambition suffisante pour les ODD (deux lignes) ;
- Plus bas toujours, la question posée est de savoir sur la base de quelle analyse de matérialité les priorités ODD que s'est donné l'entreprise ont été établies (trois lignes en gris) ;
- Enfin, la dernière série de trois lignes se demande si, sur la base des priorités ODD établies par l'entreprise, des objectifs concrets sont toujours fixés et, si oui, s'ils consistent plutôt à accroître les impacts ODD positifs de l'entreprise, ou plutôt à atténuer les impacts ODD négatifs de l'entreprise.

### 1.3. Les entreprises du UN Global Compact, tout en étant les meilleures élèves de la classe ODD, en font-elles vraiment assez ?

Si une large proportion des entreprises répondantes du UN Global Compact déclare réaliser des actions liées aux ODD (86% en 2022), ces actions semblent relever autant d'actions philanthropiques, périphériques au cœur de métier (55% en 2020), que d'actions de développement de produits plus liées au cœur de métier (58% en 2022). Les rapports ne donnent hélas pas d'autres éléments sur la nature et l'ampleur, la portée, de ces actions (par exemple, quelle part du chiffre d'affaires représentent les produits développés pour contribuer aux ODD ?).

On apprend que la moitié (51%) des entreprises répondantes en 2022 déclaraient aligner leur stratégie avec les ODD, un chiffre encourageant et étonnamment élevé. On aimerait comprendre ce que recouvre l'expression, vague, « aligné avec les ODD » : prendre en considération ? intégrer ? servir ? et jusqu'où ? On imagine que cet « alignement » n'est pas sans limites et l'on lit d'ailleurs que, quoique 51% des entreprises déclarent aligner leur stratégie, elles ne sont que 36% à développer des *business models* qui contribuent aux ODD. Une stratégie peut-elle servir les ODD sans un business model qui contribue aux ODD ? Des explications seraient nécessaires.

46% des entreprises répondantes en 2020 (51% en 2022) déclaraient aligner leur stratégie avec les ODD mais seulement 31% d'entre elles avaient à cette date analysé leurs impacts négatifs sur les ODD : l'alignement de la stratégie avec les ODD ne se fait-il pas alors sur la base de données très partielles, en omettant un aspect essentiel (les impacts négatifs sur les ODD) ? La stratégie peut-elle être dite « alignée avec les ODD » quand seulement 13% des entreprises répondantes ont procédé à une analyse des impacts ODD de leur chaîne de valeur ? Que vaut la stratégie d'une (grande) entreprise sans prise en compte de sa chaîne de

valeur ? Et pourquoi les priorités ODD dégagées ne donnent-elles lieu que dans 60% des cas à la fixation d'objectifs ?

Enfin, les objectifs ODD fixés paraissent étonnamment déséquilibrés : dans 72% des cas, il s'agirait d'accroître les impacts ODD déjà positifs de l'entreprise et dans moins de 3% de cas, il s'agirait d'atténuer certains impacts ODD négatifs de l'entreprise. Pourquoi une telle disproportion ? L'insuffisance d'analyse des impacts ODD négatifs de l'entreprise est loin d'expliquer tout ici, l'écart est trop grand.

Globalement, alors que 86% des entreprises répondantes (en 2022) déclarent engager des actions liées aux ODD, elles ne sont que 41% à penser que leurs actions sont suffisamment ambitieuses et elles n'étaient que 29% en 2020 à penser que, dans leur secteur, les actions des entreprises en général étaient assez ambitieuses.

Le rapport établi en 2020 pour les 20 ans du UN Global Compact, adressé avant tout aux entreprises-membres du UN Global Compact, ne se privait d'ailleurs pas de nombre de commentaires assez acides sur le manque d'ampleur des actions engagées pour les ODD (par les entreprises du UN Global Compact) et sur l'insuffisante vitesse de transformation de ces entreprises du regard des ODD, ainsi qu'on peut facilement le montrer.<sup>2</sup>

Ces commentaires étaient d'ailleurs suivis (passé des tableaux de données) par une page intitulée « A call to action from the UN Global Compact », un appel à l'action – appel s'adressant implicitement en premier lieu aux lecteurs du rapport, les entreprises-membres.

La première phrase de cet appel écrivait : « À moins de 4 000 jours de l'échéance de 2030, les entreprises doivent de toute urgence accélérer leur transformation vers un avenir durable » et était suivie plus bas par cette autre apostrophe : « Nous appelons les entreprises à accroître leur ambition pour les ODD ».<sup>3</sup>

Ce « call to action », cet appel à l'action lancé aux entreprises-membres du UN Global Compact, n'a pas été un acte isolé de la part du UN Global Compact. Il a été repris dans quantité de publications éditées par le UN Global Compact, dans quantité de discours et présentations. La nouvelle stratégie 2021-2023 adoptée par le UN Global Compact met d'ailleurs en avant l'idée d'accélérer et d'amplifier la contribution des entreprises pour réaliser

---

<sup>2</sup> Parmi ces commentaires, citons :

« It is widely accepted that the scale and pace of change to deliver the Sustainable Development Goals has not been large enough or fast enough to date (...) For businesses, now more than ever, it is time to ramp-up action in all areas of their operations and value chains to support the delivery of the SDGs », p.18.

“We need to do more and to go faster. The UN Global Compact/ Accenture CEO survey in 2019 noted that 71 per cent of CEOs agree business can play a critical role in contributing to the SDGs, but only 21 per cent agreed they are playing a critical role now.,p.18 (le “nous” au départ de la phrase est à souligner).

“Companies are significantly under-recognizing their negative impact on the SDGs”, p.18.

“Corporate goals are generally not sufficiently ambitious. Only 39 per cent of companies say they have targets they believe are sufficiently ambitious”, p.18.

<sup>3</sup> « We call on companies to (...) raise SDG Ambition », p.22.

les ODD.<sup>4</sup> Sanda Ojiambo, l'actuelle directrice du UN Global Compact, s'exprime elle-même ainsi, dans sa préface au rapport 2022 publié en 2023 : "Nous ne pouvons pas avancer de manière progressive. L'heure n'est pas au bricolage. L'heure est à la transformation ».<sup>5</sup> (p.4).

Si les meilleurs<sup>6</sup> n'en font pas assez - pas assez vite, pas assez ambitieux, pas à l'échelle suffisante -, on imagine ce qu'il en est des autres, les autres entreprises.

## **2. Impak Analytics : les efforts faits par les 600 plus grandes entreprises européennes contrebalancent très peu leurs impacts massivement négatifs sur les ODD**

Impak Analytics est une agence de notation spécialisée dans la mesure d'impact. Elle travaille avec différents investisseurs et gestionnaires de fonds d'investissement et elle s'est intéressée notamment à mesurer pour eux l'impact potentiel de différents investissements au regard des ODD.<sup>7</sup>

Impak Analytics a travaillé sur les valeurs (entreprises) de différents indices boursiers et notamment sur les entreprises qui composent l'indice STOXX 600, les 600 plus grandes entreprises cotées en Europe (entendue au sens large, ie venant d'UE ou au-delà : on trouve ainsi dans le STOXX 600 des entreprises de Grande-Bretagne, de Suisse et de Norvège, en raison de l'importance de leur capitalisation boursière).

Les impacts et les actions en cours de ces 600 plus grandes entreprises ont été évalués au regard des ODD, ce qui a donné lieu à une publication récente.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> « Accelerate and scale the global collective impact of business by upholding the Ten Principles and delivering the Sustainable **Development** Goals”.

<sup>5</sup> Rapport UN Global Compact 2022, p.4.

<sup>6</sup> Les entreprises-membres du UN Global Compact sont réputées pour être les plus avancées pour les ODD, ce que confortent certains travaux de recherche.

<sup>7</sup> Les méthodes d'analyse d'Impak Analytics reposent sur l'association de trois approches : partant des différentes publications d'une entreprise (rapports de gestion, rapports, RSE, etc.), Impak Analytics utilise d'abord des outils de collecte et de structuration de données appuyés sur des LLM (Large Language Models, dont le produit dérivé le plus connu est Chat-GPT) ; sur ces bases, elle fait appel à ses équipes d'analystes pour vérifier et évaluer plus précisément les impacts positifs et négatifs des activités de l'entreprise sur les personnes et sur l'environnement ; enfin elle fournit une vision logique d'ensemble qui relie la chaîne de causalité des impacts de l'entreprise (objectifs -> ressources -> actions -> outputs -> outcomes -> impacts) à ses résultats et enjeux financiers à court, moyen, long terme (selon les approches mobilisées dans l'analyse de matérialité financière). Cf. Impak Analytics, *Description of Impact Methodology*, may 2023.

<sup>8</sup> Impak Analytics, *Mission 2030: A False Start? An analysis of the STOXX 600'S contributions to the SDGS*, August 2023.



### La logique des principaux résultats est la suivante :

1. Les impacts sur les ODD de ces 600 plus grandes entreprises européennes sont massivement négatifs. Rien d'étonnant à cela : tout comme on ne fait pas d'omelettes sans casser d'oeufs, il est impossible de mener des activités sans énergie, sans ressources (encore majoritairement non renouvelables dans les deux cas) et sans humains (souvent mobilisés dans des chaînes de valeur lointaines aux droits humains incertains). Au total, 7 ODD seraient massivement impactés de façon négative par les entreprises du STOXX 600 : au moins 60% de ces entreprises (le chiffre varie de 98% à 60% selon les ODD) impacteraient négativement, dans un ordre décroissant, les ODD 16 (à 98%), 13, 12, 8, 7, 6 et 3 (à 60%).
2. Face à ces impacts négatifs, il apparaît que la très grande majorité des entreprises du STOXX 600 (97%) engagent des actions d'atténuation sur tout ou partie des ODD concernés par ces impacts (ie sur 60% ou plus de ces ODD). Ces actions seraient pour partie liées au simple respect d'obligations légales et aux pressions de certaines parties prenantes. Hélas, ces actions sont dans l'ensemble peu efficaces.
3. Certaines entreprises du STOXX 600, en minorité (29%), développent des produits ou services à contribution positive aux ODD. Quand on ramène la part du chiffre d'affaires généré par ces produits à impact ODD positif sur le chiffre d'affaires total du STOXX 600, il apparaît que les produits à impact positif représentent seulement 4% du total.

### Comment se fait-il que les actions d'atténuation des impacts négatifs soient, dans les deux tiers des cas, inefficaces ou peu efficaces ?

Deux hypothèses complémentaires sont avancées :

- Les comportements de cherry-picking, qui font que, indépendamment de la matérialité des enjeux, certaines actions sont plus ou à moins à portée immédiate de l'entreprise et sont ainsi tentantes ; ou encore que certaines actions offrent des retours sur investissement quasi-immédiats (les auteurs ne précisent pas de quels retours il s'agit, s'ils pensent à des retours réputationnels immédiats en réponse aux pressions évoquées de parties prenantes ou à autre chose).
- Le fait que les entreprises aient réalisé ou non des analyses de matérialité, qu'elles aient donc (ou pas) non seulement des données d'impacts (ampleur, sévérité, etc.) mais aussi une analyse des facteurs (sources) d'impacts négatifs et qu'il soit du coup possible ou pas pour elles de cibler les bons leviers d'action (ceux capables de s'attaquer aux facteurs d'impact incriminés) à la bonne hauteur (c'est-à-dire avec un niveau de moyens engagés à la hauteur de l'ampleur et de la sévérité des impacts négatifs constatés).

## Convergence et complémentarité entre les analyses du UN Global Compact et de Impak Analytics

Les rapports du UN Global Compact et l'étude d'Impak Analytics jettent des éclairages complémentaires sur ce que font les entreprises au regard des ODD. Laissons de côté la complémentarité des échantillons entre, d'un côté, les entreprises les plus engagées au monde pour les ODD (entreprises-membres du UN Global Compact), de l'autre les 600 plus grandes entreprises européennes.

Premier complément apporté par l'étude Impak Analytics : n'oublions pas que les activités des entreprises supposent de l'énergie, des ressources, des humains et rejettent ou émettent des déchets ou pollutions diverses et qu'il est donc logique que les entreprises, via leurs activités, aient des impacts massivement négatifs sur certains ODD en particulier et négatifs sur les ODD considérés dans leur ensemble.

Deuxième complémentarité : il est difficile d'atteindre sa cible quand on ne sait pas ce qu'elle est. L'une des principales raisons avancées par Impak Analytics à l'inefficacité des actions d'atténuation des impacts négatifs par les entreprises tient à l'absence d'analyses de matérialité (ou à l'insuffisance de celles qui sont conduites). Cela fait écho au constat du UN Global Compact, selon lequel 31% seulement de ses membres-répondants déclaraient avoir analysé leurs impacts négatifs sur les ODD (et 13% seulement avoir mené une analyse de matérialité ODD de leur chaîne de valeur).

Global Compact

Troisième point de complémentarité, le cherry-picking. Mise en avant par Impak Analytics pour expliquer l'inefficacité des actions ODD dans leur majorité, l'idée de cherry-picking (faire ce qui plait et est à portée immédiate plutôt que de se préoccuper de ce qui serait vraiment efficace) semble trouver une illustration éclatante dans le fait, dans 72% des cas, les objectifs ODD poursuivis par les entreprises du UN Global Compact visent à accroître les impacts positifs de l'entreprise tandis qu'ils viseraient seulement dans 3% des cas à atténuer des impacts négatifs de l'entreprise. Si tel est effectivement le cas, on peut sinon s'inquiéter, du moins s'interroger fortement.

Quatrième point de complémentarité, les actions liées aux ODD. Si 86% des entreprises répondantes membres du UN Global Compact déclarent avoir des actions liées aux ODD, le constat sévère de faible efficacité dressé de son côté par Impak Analytics invite à s'interroger. Ces actions sont-elles efficaces ?

55% des entreprises du UN Global Compact déclaraient mener des actions philanthropiques : solutions ou rustines ? ISO 26000 affirmait dès 2010 qu'il importait avant tout que la responsabilité sociale de l'entreprise s'exerce à travers ses activités principales car ce sont celles qui ont le plus d'impact (ce sont celles qui ont le plus d'impacts négatifs et ce sont celles qui sont susceptibles d'avoir le plus d'impacts positifs).<sup>9</sup> Impak Analytics adopte

---

<sup>9</sup> « Étant donné que la responsabilité sociétale concerne les impacts potentiels et effectifs induits par les décisions et activités de l'organisation, le comportement le plus important à traiter correspond aux activités quotidiennes et régulières de l'organisation. Il convient que la responsabilité sociétale fasse partie intégrante de la stratégie centrale de l'organisation (...) Il convient que cela transparaisse dans le processus de prise de décision et que cela soit pris en compte dans la mise en oeuvre des activités. La philanthropie

explicitement ce point de vue, conformément d'ailleurs au point de vue qui est défendu par la plateforme internationale Impak Management Platform (portée entre autres par... le UN Global Compact, l'ISO, l'OCDE, la GRI et la Capitals Coalition, aux côtés d'une douzaine d'autres organisations internationales prestigieuses).

61% des entreprises du UN Global Compact déclaraient développer des produits ou services qui contribuent aux ODD, un chiffre nettement plus élevé que les 29% d'entreprises trouvées sur le STOXX 600 par Impak Analytics. Cela pourrait certes s'expliquer par le fait qu'Impak Analytics parle de produits existants quand l'enquête UN Global Compact parle de produits existants *et* en développement ; et par le caractère très avancé des entreprises du UN Global Compact sur les ODD. Gardons en tête toutefois que si 61% des entreprises du UN Global Compact déclaraient développer des produits contribuant aux ODD, elles n'étaient la même année que 37% à déclarer développer des *business models* contribuant aux ODD. Comment développer des produits contribuant aux ODD sans *business models* contribuant aux ODD ? – il y a là un paradoxe que les données et commentaires publiés par le UN Global Compact ne permettent pas, hélas, d'éclairer. Et n'oublions pas que les 29% d'entreprises du STOXX 600 qui réalisaient une part de leur chiffre d'affaires en produits à impact ODD positif (29%... un chiffre plus proche des 37% d'entreprises UN Global Compact travaillant sur des *business models* contribuant aux ODD que des 61% travaillant sur des produits contribuant aux ODD) ne réalisaient ainsi que 4% du chiffre d'affaires total du STOXX 600. Cela invite à s'interroger sur la part du chiffre d'affaires total des entreprises du UN Global réalisée avec des produits ou services à impact positif sur les ODD.

Dernier point de convergence et complémentarité, le bilan d'ensemble de l'action des entreprises vis-à-vis des ODD. Le UN Global Compact interpellait en 2021 (rapport 2020) ses membres par « *a call to action* » (un appel à l'action) et un appel à accroître leur ambition pour les ODD – appels relayés par la stratégie 2021-23 (« accélérer et amplifier » l'action pour les ODD) et par les propos de la présidente du UN Global Compact (« "Nous ne pouvons pas avancer de manière progressive. L'heure n'est pas au bricolage. L'heure est à la transformation »). Un bilan sans concession, pourrait-on dire.

Le constat qui se dégage de l'analyse de Impak Analytics est encore plus sévère. Mais n'est-il pas plus réaliste aussi ? plus représentatif de ce que font non pas les entreprises les meilleures (UN Global Compact), mais les grandes entreprises ordinaires ? Et encore ne s'agit-il que des grandes entreprises ordinaires d'Europe, les mieux placées à l'échelle mondiale en termes d'action pour les ODD.

---

(...) il convient qu'elle ne soit pas utilisée par l'organisation comme un substitut à l'intégration de la responsabilité sociétale en son sein », 3.3. Caractéristiques de la responsabilité sociale norme, ISO 26000, p.8, nous soulignons.

### 3.BL Evolution : Les rapports du Baromètre annuel ‘ODD et Entreprises’ sur la France

BL Evolution est un cabinet-conseil en RSE et transition écologique qui, depuis 2016, publie un « *Baromètre annuel ODD & Entreprises* ». Le cabinet est bien connu des diverses institutions, parisiennes notamment, qui s’intéressent aux ODD (Global Compact France, ORSE, C3D, MTEs, etc.). Son président-fondateur, ancien Président de la Plateforme RSE (France Stratégie), est aujourd’hui Président de la Commission Environnement du CESE (Conseil Economique Social et Environnemental).

#### Le baromètre ‘ODD et entreprises’ : méthode

Le baromètre annuel porte sur les entreprises du SBF120, c’est-à-dire :

- les entreprises qui composent le CAC 40 (les 40 premières capitalisations)
- les 20 capitalisations suivantes,
- et les 60 premières capitalisations des premier et second marchés.

Le baromètre porte donc sur 120 des plus grandes entreprises en France, qu’elles soient françaises (principalement) ou européennes opérant en France.

Pour cela, le baromètre étudie à l’aide de critères prédéfinis les Documents d’Enregistrement Universel (DEU)<sup>10</sup> des entreprises, complétés si besoin des rapports intégrés, rapports RSE/DD ou autres.

#### Le baromètre de 2019 à 2022 : tableau synthétique des éléments chiffrés clés publiés<sup>11</sup>

	% des E qui, selon leur rapport de reporting	2018 (Baromètre 2019)	2019 (Baromètre 2020)	2020 (Baromètre 2021)	2021 (Baromètre 2022)
<b>COMMUNICATION SUR LES ODD</b>	Mentionnent les ODD	68%	81%	85%	92%
	Identifient un ou plusieurs ODD en particulier		76%		89%
<b>ANALYSE DE MATERIALITÉ DES ODD</b>	Mesurent des impacts sur les ODD			16%	
	Utilisent effectivement les ODD dans leur matrice de matérialité	4% (9% en 2017)	<2%	8%	
<b>STRATEGIE AU REGARD DES ODD</b>	Ont interrogé ou revu leur stratégie RSE à l’aune des ODD	18% (14% en 2017)			< 3%
	Intègrent les ODD dans leur modèle d’affaires			18%	
<b>ACTION &amp; GESTION ORIENTÉES ODD</b>	Ont développé des offres au profit des ODD au cours de l’année	de 0% à 13% (Variable selon le chiffre d’affaires)	7%		19%
	Ont recours à des indicateurs de suivi propres aux ODD	10%	13%		13,5%

<sup>10</sup> Le Documents d’Enregistrement Universel est un document réglementaire destiné à constituer un communiqué aux parties intéressées (acteurs financiers ou autres) les informations nécessaires pour fonder leur jugement sur l’activité, la situation financière, les résultats et les perspectives de l’entreprise.

<sup>11</sup> Source des données : Rapports de BL Evolution ; Rassemblement et structuration des données : Philippe Lefebvre

Comme les rapports annuels du UN Global Compact, quoique l'étude annuelle s'appuie sur un corps prédéfini de critères, les données effectivement publiées d'une année sur l'autre sont variables et apparaissent sous des formes variables.

Le tableau ci-dessus reprend les chiffres collectés au gré des rapports 2019 à 2022.

### Entreprises du SBF 120 : manque d'analyses de matérialité ODD, manque d'intégration des ODD dans la stratégie et les opérations, manque d'indicateurs de gestion des ODD

Les entreprises du SBF 120 communiquent largement dans leurs divers rapports sur les ODD (92% d'entre elles mentionnent les ODD). Dans ces rapports, elles identifient un ou plusieurs ODD qui seraient particulièrement important(s) pour elles.

Cette mise en avant de certains ODD pourrait passer pour un vrai travail de positionnement des activités de l'entreprise au regard des ODD et d'analyse de leurs impacts sur les ODD.

Dans la majorité des cas, cela n'est pas le cas : seules 16% des entreprises du SBF avaient mesuré des impacts de leurs activités sur les ODD dans le Baromètre 2020 et seulement 8% des entreprises du SBF 120 utilisent les ODD dans leur matrice de matérialité.

L'écart entre la communication des entreprises sur les ODD et l'usage réel qu'elles en font pour s'interroger sur les impacts de leurs activités est donc très important.

Cet écart se retrouve, logiquement, dans l'usage très faible que les entreprises du SBF 120 font des ODD pour revoir leur stratégie RSE (18% des entreprises dans le Baromètre 2019, 3% dans le baromètre 2022) ou pour revoir leur modèle d'affaires (18% des entreprises dans le Baromètre 2021).

La proportion d'entreprises du SBF 120 qui développent des produits ou services au profit des ODD (19% une année, plus près de 7% les deux autres années) est d'un ordre de grandeur similaire ou inférieur à la proportion d'entreprises qui ont mesuré leurs impacts sur les ODD (16%) (sans qu'on sache si les produits présentés comme servant les ODD ont été développés en réponse aux impacts analysés ou procèdent de démarches sans rapport ; et sans que l'on sache si ces produits, destinés à servir les ODD, résultent eux-mêmes d'un modèle d'affaires « ODD compatible »).

L'idée que « seules 19% des entreprises ont développé des offres au profit des ODD en 2021 » (rapport de BL évolution 2022, p.2) est cohérente avec les conclusions de l'étude Impak Analytics, pour qui seulement 29% d'E du STOXX 600 en Europe réaliseraient une part de leur chiffre d'affaires qui contribuerait de façon positive aux ODD.

Enfin, moins d'une entreprise sur 7 du SBF 120 s'appuie sur des indicateurs de suivi propres aux ODD. « Les ODD ne font généralement pas l'objet d'analyse spécifique et ne sont pas pilotés à l'aide d'indicateurs dédiés pour la plupart des entreprises du SBF 120 » (Baromètre 2022, p.7)

## Conclusion : les ODD, outil de communication, pas de transformation des entreprises ?

Les éléments chiffrés qui précèdent accréditent la thèse défendue par le titre du dernier Baromètre ODD et Entreprises (2022) de BL Evolution : « « La dimension transformatrice des ODD se fait attendre. A mi-parcours, les entreprises n'en font toujours qu'un objet de communication ».

Ces éléments et la thèse défendue par le rapport de BL évolution rejoignent clairement plusieurs des résultats importants de l'étude Impak Analytics et plusieurs des éléments importants qui se dégagent des rapports annuels du UN Global Compact :

1. La grande majorité des entreprises du SBF 120 ne réalisent pas d'analyses de matérialité des ODD (résultat convergent avec ceux de Impak Analytics et des rapports du UN Global Compact) ;
  - Conséquence : la grande majorité des entreprises ne peuvent identifier les sources ou facteurs de leurs impacts négatifs ; les actions éventuellement mises en place pour les ODD ont donc peu de chances d'être pertinentes, puisqu'elles elles ne savent pas ce qu'elles doivent cibler pour atténuer les impacts négatifs.
2. Au vu de ce qui précède, la grande majorité des entreprises du SBF 120 qui priorisent certains ODD ne le font pas sur la base d'une évaluation des impacts ODD, ni d'une évaluation raisonnée de leur importance relative. Elles sont donc mécaniquement conduites à choisir (des ODD) sans vraiment savoir (lesquels seraient les plus pertinents). Pour la grande majorité des entreprises du SBF 120, les ODD qu'elles priorisent relèvent donc du cherry-picking – un résultat convergent avec ceux de Impak Analytics ;
3. La grande majorité des entreprises du SBF 120 n'intègrent pas les ODD dans leur modèle d'affaires (résultat convergent avec ceux de Impak Analytics et des rapports du UN Global Compact) ;
4. La grande majorité des entreprises du SBF 120 ne s'appuie pas sur des indicateurs pour gérer en quelque manière ses actions et performances ODD (résultat convergent avec ceux de Impak Analytics et non contredit pas les rapports du UN Global Compact). La grande majorité des entreprises du SBF 120 gère donc ses éventuelles politique et actions ODD sans outils de mesure.

Pourtant, ne dit-on pas que « on ne gère bien que ce que l'on mesure » ?

Ou que : « *Ce qui ne se mesure pas ne s'améliore pas* »,  
pour reprendre un propos mis en exergue par le Pacte Mondial Réseau France ?<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ce propos figure en gros titre à la toute première page du *Baromètre ODD et Entreprises 2021* publié par le Pacte Mondial Réseau France, juste après la page de couverture. Il est attribué à Olivia Grégoire, alors Secrétaire d'Etat chargée de l'Économie sociale, solidaire et responsable (et aujourd'hui Ministère déléguée chargée des Petites et Moyennes Entreprises).

#### 4.Ce que nous disent les baromètres *ODD et Entreprises* du Pacte Mondial Réseau France

##### Le baromètre Pacte Mondial Réseau France, baromètre des entreprises françaises les plus engagées pour les ODD

Le Baromètre annuel « ODD et entreprises » est réalisé conjointement par le Pacte Mondial Réseau France (anciennement appelé Global Compact France) et le cabinet PwC. Il s'appuie sur un questionnaire en ligne administré auprès d'entreprises françaises.

Comme les rapports annuels du UN Global Compact, les données publiées dans le Baromètre annuel « ODD et entreprises » sont particulièrement intéressantes parce qu'elles offrent une image de ce que font, en France, les entreprises les plus avancées en termes d'engagement et de contribution aux ODD.

Ce baromètre comporte en effet, comme les rapports annuels du UN Global Compact, trois biais cumulatifs :

- Biais d'échantillon
  - o 99% des répondants déclarent avoir intégré une démarche RSE dans leur entreprise ;
  - o 93% des entreprises participantes font partie d'au moins un réseau de développement durable ;
  - o 85% des entreprises participantes sont membres du Pacte Mondial Réseau France ;
- Biais de répondants
  - o Au sein de cet échantillon, les entreprises répondantes sont, classiquement, les plus engagées :
    - près du tiers des entreprises répondantes sont en effet déjà (10%) ou souhaitent devenir (19%) des entreprises à mission (soit 29% au total) ;
    - la proportion des entreprises à mission dans l'enquête du Pacte Mondial France est ainsi 400 fois supérieure à ce qu'elle est en moyenne en France<sup>13</sup> ;
  - o et les personnes qui répondent pour leur entreprise sont elles aussi les plus concernées :
    - La majorité des répondants est issue des services RSE ou développement durable des entreprises (56%)

---

<sup>13</sup> Selon le dernier rapport de l'Observatoire des sociétés à mission, le cap des 1000 entreprises à mission en France a été franchi fin 2022 - dont 91% de micro-entreprises et PME (Observatoire des sociétés à mission, *Baromètre de l'Observatoire. Portrait des sociétés à mission 2022*, mars 2023). Sachant qu'il y a plus de 4 millions d'entreprises en France (« En 2020, l'appareil productif rassemble 4,2 millions d'entreprises dans les secteurs marchands non agricoles et non financiers », INSEE, *Les entreprises en France*, décembre 2022, p.11), la proportion des sociétés à mission fin 2022 en France était de 0,024%. Ce chiffre est à comparer aux 10% de sociétés à mission dans l'enquête Pacte Mondial Réseau France. Il est 420 fois plus élevé.

- Biais de réponse : le caractère purement déclaratif des réponses, sans vérification, a tendance à embellir un peu l'image donnée de la réalité. Ce n'est certes pas le biais le plus important, les deux premiers sont considérablement plus importants. Ils témoignent d'un échantillon non-représentatif, intéressant justement par sa singularité : il permet de prendre le pouls ce que font en France les entreprises les plus engagées pour les ODD.

Alors que nous avons analysé les Baromètres 2019, 2020, 2021 et 2022, seul le Baromètre 2022 est apparu vraiment utilisable, en termes de données chiffrées, pour les raisons suivantes :

- Dans le Baromètre 2021, les chiffres issus des réponses données à l'enquête agrègent les réponses sur ce qui est *déjà fait* dans l'entreprise, et ce qu'il est *prévu de faire*, selon les répondants, l'année suivante : les données publiées ne permettent pas d'isoler les chiffres concernant ce qui est réellement fait ;
- Dans le Baromètre 2020, les chiffres publiés agrègent en un seul chiffre les réponses faites à plusieurs questions, ce qui ne permet d'isoler le niveau de réponse positive à une question donnée.
  - Par exemple, on apprend que 50% des « entreprises répondantes ont fixé
    - « des indicateurs pour suivre leur contribution aux ODD
    - « et/ou ont fixé des objectifs à moyen et long terme à atteindre
    - « et/ou ont identifié les effets positifs de leurs activités sur les ODD
    - « et/ou ont identifié les effets négatifs de leurs activités sur les ODD ». <sup>14</sup>
  - Le taux de 50% de réponses positives est donc l'agrégation des réponses faites à quatre questions différentes.
- Dans le Baromètre 2019, les données ne sont pas présentés sous forme de chiffres explicites mais sous forme de bâtonnets plus ou moins grands, rapportés à une échelle peu précise qui ne contient des repères visuels que de 10% en 10%, de sorte qu'il est difficile, en lisant les bâtonnets, de savoir quel chiffre on doit retenir. C'est la première raison de leur difficulté d'utilisation. La deuxième est que ces bâtonnets expriment, en réponse à une question, aussi bien les avis de ceux qui sont « tout à fait d'accord » avec l'affirmation proposée que ceux qui sont « plutôt d'accord » avec l'affirmation proposée. Comme cette distinction n'apparaît plus les années suivantes, les données de 2019 ne peuvent être rapportées aux données des années suivantes pour comparaison.

La tableau synthétique qui suit s'appuie donc uniquement sur des données publiées dans le Baromètre ODD et Entreprises 2022 (publié en 2023), même s'il arrive qu'on y trouve des données relatives à des années antérieures (ces données ont été publiées comme telles dans le baromètre 2022).

---

<sup>14</sup> Baromètre ODD et entreprises 2020, p.21.



## Tableau synthétique d'éléments chiffrés issus du baromètre 'ODD et entreprises'

	Dans l'enquête PMRF PwC, les entreprises déclarent	2022 (oui)
Utilisation des ODD	Nous utilisons les ODD dans notre <b>communication</b> , externe ou interne	81%
	Nous avons fait correspondre notre démarche RSE aux différents ODD	82%
	Nous avons redéfini notre <b>stratégie RSE</b> en utilisant les ODD	61%
	Nous avons redéfini notre <b>stratégie Business</b> en utilisant les ODD	28%
	Nous engageons <b>des actions</b> pour les ODD (actions de stratégie, de gouvernance ou de sensibilisation des collaborateurs)	74%
	Nous avons fixé des <b>indicateurs</b> pour suivre notre contribution aux ODD	66%
Analyse de matérialité et priorisation des ODD	Nos activités dans leur ensemble apportent une ou plusieurs <b>solutions à l'atteinte des ODD</b>	84%
	Nous avons identifié l' <b>effet positif</b> de notre activité sur les ODD	59%
	Nous avons identifié l' <b>effet négatif</b> de notre activité sur les ODD	36%
	Nous avons <b>priorisé les ODD pertinents</b> pour notre entreprise	91%
Rigueur de la démarche vis-à-vis des ODD	Nous avons initié des <b>actions</b> autour des ODD <b>sans pour autant formaliser une démarche</b>	56%

Source des données : Baromètre annuel Pacte Mondial réseau France – PwC ;  
Rassemblement des données éparses et structuration de ces données : Philippe Lefebvre

### Deux idées-forces se dégagent des éléments chiffrés ci-dessus :

- A) Une proportion élevée des entreprises du PMRF engagent des actions pour les ODD mais ces actions, très hétérogènes (de la stratégie à la simple sensibilisation), concernent avant tout des aspects secondaires ou périphériques au cœur de l'activité de l'entreprise.
- B) Dans la majorité des cas, la démarche d'action de l'entreprise en lien aux ODD ne semble pas très rigoureuse.

### A. Des actions ODD fréquentes mais concentrées sur des aspects secondaires, périphériques au cœur d'activité de l'entreprise

Dans l'échantillon des entreprises interrogées par le Pacte Mondial Réseau France,

- le taux d'entreprises qui déclarent engager des actions pour les ODD est particulièrement élevé : 74% - un taux comparable (quoique un peu inférieur) à celui qu'on trouve dans le rapport annuel du UN Global Compact (86%) ;
- le taux de définition d'indicateurs de suivi en lien aux ODD est lui aussi particulièrement élevé (66%).

Les actions engagées en lien aux ODD sont toutefois périphériques au cœur d'activité de l'entreprise :

- Ces actions sont orientées avant tout sur la RSE : 82% des répondants ont fait correspondre leur démarche RSE aux différents ODD, 61% ont redéfini leur stratégie RSE en utilisant les ODD ;
- Seulement 28% des répondants ont redéfini leur stratégie Business en utilisant les ODD - allant ainsi à l'encontre de ce que demandait ISO 26000, la célèbre norme de responsabilité sociale (ISO 26000 affirmait dès 2010 qu'il importait avant tout que la responsabilité sociale de l'entreprise s'exerce à travers ses activités principales car ce sont celles qui ont le plus d'impact : voir *supra*, la note de bas de page n°8).

Cette lecture – l'idée d'une action ODD qui porte sur des aspects secondaires et non pas centraux - est pleinement cohérente avec celle que fait Griet Cattaert, Responsable Programmes par intérim au Pacte Mondial des Nations Unies, qui déclarait dans le Baromètre 2022, en réponse à la question « Comment réagissez-vous aux chiffres du baromètre 2022 du Pacte Mondial Réseau France ? » :

- Griet Cattaert (UN Global Compact) : « Les résultats sont cohérents avec ce que nous constatons au niveau mondial. (...) 88 % des entreprises [du UN Global Compact] ont répondu qu'elles prenaient des mesures en faveur des ODD en 2021, contre 75 % en 2016 (...) Alors que la sensibilisation aux ODD n'a jamais été aussi forte, *très peu d'entreprises indiquent qu'elles placent la durabilité et les ODD au centre de leur stratégie commerciale. Or, nous avons besoin que les entreprises développent des stratégies et des objectifs plus ambitieux et plus globaux pour faire progresser les ODD à travers leurs pratiques commerciales de base.* » (p.15 et 16, nous soulignons).

Les entreprises répondantes à l'enquête du Pacte Mondial Réseau France semblent elles-mêmes trouver que l'alignement de leurs pratiques avec les ODD pourrait être plus rapide :

- « Seuls 12% des répondants considèrent que l'alignement vers les ODD est trop rapide, témoignant du fait que les entreprises se sentent prêtes pour la transition », écrit le Baromètre 2022 (p.42).

#### B. Dans la majorité des cas, la démarche d'action de l'entreprise en lien aux ODD ne semble pas très rigoureuse

Dans les réponses à l'enquête du Pacte Mondial Réseau France, certaines affirmations importantes sur l'engagement et la contribution de l'entreprise aux ODD semblent mal étayées. On ne voit pas leur fondement - et cela interroge sur la rigueur des pratiques de l'entreprise en lien aux ODD. Ainsi :

- Seulement 36% des entreprises ont identifié l'effet *néгатif* de leur activité sur les ODD mais cela n'empêche pas 91% des répondants d'affirmer : « Nous avons priorisé les ODD pertinents pour notre entreprise ».
  - o En l'absence d'évaluation des impacts, comment près des deux-tiers des répondants peuvent-ils affirmer avoir identifié les ODD pertinents ?

- Seulement 59% des entreprises ont identifié l'effet *positif* de leur activité sur les ODD mais cela n'empêche pas 84% des répondants d'affirmer que « nos activités dans leur ensemble apportent une ou plusieurs solutions à l'atteinte des ODD ».
  - o En l'absence d'évaluation des impacts, comment 35% des répondants peuvent-ils affirmer avoir des effets positifs ?

Un certain manque de rigueur dans l'action de l'entreprise vis-à-vis des ODD semble d'ailleurs reconnu par une majorité des répondants :

- 56% d'entre eux reconnaissent : « Nous avons initié des actions autour des ODD sans pour autant formaliser une démarche ».
- Au vu des éléments ci-dessus, l'idée que l'action pour les ODD<sup>15</sup> de la majorité des entreprises puisse gagner à s'appuyer sur une démarche mieux formalisée paraît effectivement crédible.

Conclusion. Dans la majorité des entreprises pourtant les plus avancées sur les ODD en France, les actions pour les ODD portent sur des aspects secondaires et procèdent de démarches non formalisées

Les entreprises répondantes à l'enquête du Pacte Mondial Réseau France – les plus engagées des entreprises françaises pour les ODD – apparaissent donc, dans leur forte majorité :

- engager des actions en faveur des ODD...
- ...actions qui relèvent d'aspects secondaires, périphériques seulement au cœur de l'activité de l'entreprise,
- ...actions qui ne procèdent pas d'une identification rigoureuse des impacts de l'entreprise sur les ODD ni, du coup, d'une identification rigoureuse des priorités ODD sur lesquels agir,
- ...actions qui ne procèdent pas d'une démarche bien formalisée, ce qu'une majorité des répondants admet.

Ces constats rejoignent largement ceux faits par les rapports annuels du UN Global Compact, par l'étude récente d'Impak Analytics et par les baromètres annuels de BL Evolution.

---

<sup>15</sup> L'expression d'action "pour les ODD" est plus claire, plus directe nous semble-t-il, que celle d'action « *autour des ODD* » qui apparaît dans les réponses des entreprises. On ne voit pas nettement en effet ce que désigne ce « *autour des ODD* » - et cela n'en facilite pas la gestion par les entreprises.

## **II – Ce que l’on sait de l’engagement et la contribution des entreprises aux ODD à partir des publications scientifiques**

Les articles scientifiques qui s’intéressent en propre à l’engagement des entreprises pour les ODD concluent par un constat de faible engagement. Ces articles portent avant tout sur les grandes entreprises. Qu’ils portent sur les grandes entreprises du monde entier, sur les grandes entreprises européennes ou américaines, les résultats de ces articles sont convergents. Ils permettent toutefois de distinguer des niveaux d’engagement différents selon les zones géo-économiques dans le monde. Au-delà de ces variations, dans chacune des grandes zones géo-économiques, une nette majorité des grandes entreprises apparaissent comme faiblement engagées pour les ODD.

Ces résultats d’ensemble n’excluent pas, évidemment, l’existence d’une minorité active d’entreprises. Mais, à ce stade, les grandes entreprises engagées pour les ODD semblent nettement minoritaires.

### **1. Van der Waal & Thijssens, 2020 : L’engagement et la contribution aux ODD des plus grandes entreprises mondiales, telles qu’il apparaît dans leurs rapports RSE/DD**

L’engagement et la contribution aux ODD des plus grandes entreprises mondiales, toutes zones géographiques confondues, ont fait l’objet d’une recherche importante publiée en 2020 dans le *Journal of Cleaner Production* par Van der Waal & Thijssens.<sup>16</sup>

#### Méthode

Les rapports de reporting RSE/DD des 2000 plus grandes entreprises cotées en bourse dans le monde ont été analysées sous l’angle des ODD. Ces entreprises sont celles recensées dans le *Forbes Global 2000*.

Le fait de partir des rapports de reporting est bien en ligne avec les ODD, dont une cible, la cible 12.6, demande que les entreprises produisent de tels rapports.

Sur les 2000 plus grandes entreprises mondiales selon Forbes, 1165 avaient publié en 2018 un rapport RSE/DD portant sur l’année 2017.

Ces rapports ont été analysés en deux étapes :

- Etape 1- Ces rapports ont d’abord fait l’objet d’analyses essentiellement quantitatives, à l’aide de logiciels d’analyse de contenu.
- Etape 2- Dans un 2<sup>e</sup> temps, les 5 entreprises qui, dans une zone géo-économique du monde, traitaient le plus des ODD dans leur rapport de reporting, ont fait l’objet d’analyses plus poussées à l’aide de lectures naturelles croisées et de logiciels d’analyse textuelle.

---

<sup>16</sup> Van der Waal, J. W., & Thijssens, T. (2020). Corporate involvement in sustainable development goals: Exploring the territory. *Journal of Cleaner Production*, 252, 119625.

## Résultats

Parmi les 2000 multinationales du classement *Forbes Global 2000*, 1165 ont publié en 2018 un rapport RSE/DD sur l'année 2017.

- Ce sont les entreprises d'Europe continentale qui publient le plus souvent un rapport RSE/DD (à 79%), légèrement devant les entreprises anglo-saxonnes hors USA (73%) et loin devant les quatre autres groupes de pays (de 57% à 45%, en allant du groupe Japon-Corée-Taïwan aux entreprises des BRICS, dernières, et en passant par un groupe « autres » et par les USA, à quasi-égalité autour de 50%).
- Plus de la moitié de ces rapports sont publiés selon les standards de la GRI (53%).

Seulement 459 entreprises de ces 1165 entreprises (soit 39%) mentionnent au moins une fois les ODD dans leur rapport. Les ODD sont alors cités 14 fois en moyenne par rapport RSE/DD, les entreprises d'Europe continentale étant là encore celles qui citent le plus les ODD (17 fois en moyenne par rapport).

Les entreprises qui mentionnent le plus les ODD sont des grandes entreprises déjà engagées dans des activités RSE ou dans du reporting RSE. Ces entreprises sont en effet des entreprises qui ont adopté les standards de reporting GRI et ce sont aussi, la plupart du temps, des entreprises membres du UN Global Compact.

Quand on analyse les rapports des 30 entreprises qui font le plus référence aux ODD, on s'aperçoit que :

- Les ODD sont évoqués par les entreprises sous la forme d'une intention qu'elles auraient concernant le futur de leur action, pas comme une réalité présente.
- Les raisons de cet engagement à venir en faveur des ODD sont toujours évoquées en des termes généraux, vagues, peu précis (« une opportunité », « une manière de contribuer à une société durable », une manière de « s'aligner sur des grandes tendances mondiales », l'occasion de « créer de la valeur partagée », etc.).
- Bien que la prise en compte des ODD soit évoquée dans certaines parties du rapport comme une intention (un futur) par les entreprises, cela n'empêche pas qu'en d'autres endroits divers résultats ou actions soient mis en avant et présentés comme relevant d'une action servant les ODD. Les ODD servent ainsi d'étiquettes apposées après-coup sur des résultats qui ont été obtenus indépendamment des ODD (aucun élément n'explique d'ailleurs en quoi les ODD auraient été à l'origine des actions qui ont conduit aux résultats mis en avant au titre des ODD).
- Le lien établi entre les actions étiquetées ODD et les ODD est d'ailleurs toujours vague : ces actions sont mises en rapport avec l'un des 17 ODD - mais jamais avec l'une des cibles ODD, pourtant beaucoup plus précises, concrètes et assorties, elles, d'indicateurs de suivi (contrairement aux ODD, qui ne portent eux que sur des thèmes très larges et donc assez vagues). Une seule entreprise sur 459 mentionne des actions étiquetées ODD en les mettant en relation à des cibles ODD précises (et non aux ODD larges et vagues).

- Enfin, il n’y a pas un seul rapport dans lequel il soit fait état d’indicateurs de gestion (qu’il s’agisse d’indicateurs sur des pratiques, des performances, etc.) portant sur les ODD (ou en lien avec les ODD).

Pour les auteurs de cet article, l’hypothèse interprétative la plus cohérente qui se dégage de ces données est que l’évocation des ODD dans les rapports RSE/DD de ces grandes entreprises relèverait avant tout d’un management des impressions : donner l’impression qu’on se préoccupe(ra) des ODD, sans agir (encore) en réalité.

Sans s’arrêter à cette interprétation, retenons les principaux résultats de cette recherche sur les rapports de reporting des plus grandes entreprises mondiales (selon le *Forbes Global 2000*) :

- Parmi les 1165 entreprises ayant publié un rapport RSE/DD en 2018, seulement 39% d’entre elles évoquaient les ODD dans leur rapport.
- Les ODD étaient présentés comme un référentiel important à prendre en compte dans l’action future de l’entreprise, ce qui n’empêchait pas qu’en d’autres endroits de ces rapports des actions enclenchées sans rapport avec les ODD soient étiquetées « ODD » après-coup.
- Aucun de ces 1165 rapports des plus grandes entreprises mondiales ne faisait état d’indicateurs de gestion en rapport aux ODD.

## **2. Van Zanten et Van Tulder, 2018 : l’engagement et la contribution aux ODD des principales multinationales d’Europe ou d’Amérique, telles qu’elles le déclarent librement**

Le premier article scientifique à appréhender, sur la base de données assez vastes et précises, l’engagement et la contribution aux ODD des entreprises européennes et américaines cette fois, est sans doute celui de Van Zanten et Van Tulder.<sup>17</sup> Cette recherche se focalise sur l’Europe et l’Amérique du Nord, là où Van der Waal & Thijssens travaillaient sur les plus grandes entreprises du monde entier. Autre différence importante : cette recherche s’appuie sur un questionnaire rempli librement par les entreprises répondantes, de façon anonyme et sans contrôle (contrairement aux rapports de reporting, nominatifs, publics et contrôlés par des OTI).

### Méthode

- Parmi les 500 premières entreprises multinationales dans le monde selon le classement du Financial Times (*Financial Times Global 500*), les auteurs ont adressé un questionnaire à celles des entreprises (350 des 500) dont le siège social se situait ou bien en Amérique du Nord (228 des 350) ou bien en Europe (122 des 350).
- 81 entreprises ont répondu à ce questionnaire (moins d’un quart).

---

<sup>17</sup> 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, 208-233.

- Tandis que dans l'échantillon de départ les entreprises étaient à 65% américaines (à 35% européennes), 67% des 81 entreprises répondantes ont été européennes (et 33% américaines).
- Cette stricte inversion des chiffres Europe/Amérique témoigne du fait que, classiquement dans les enquêtes, les répondants sont ceux qui s'intéressent au sujet sur lequel on les interroge et y sont le plus actifs. On sait que, en moyenne, les entreprises européennes sont plus actives pour les ODD que les entreprises américaines et cela se retrouve dans les entreprises qui répondent.
  - o Conséquence importante : cela signifie que les réponses à l'enquête de Van Zanten et Van Tulder représentent le point de vue des multinationales qui sont les plus engagées pour les ODD, pas le point de vue moyen des multinationales. Les résultats de cette recherche offrent donc une vue optimiste de ce qu'était, au moment de l'enquête, l'engagement des plus grandes multinationales occidentales pour les ODD.
- Les multinationales qui répondent opèrent pour leur majorité (59%) dans plus de 50 pays. Et elles appartiennent à des secteurs variés (industries extractives, industries manufacturières, transport/distribution, biens de consommation, TIC, services aux entreprises, finance).

## Résultats

Parmi les 81 multinationales répondantes à l'enquête, 59 seulement d'entre elles répondent à cette question importante : Comment qualifiez-vous votre niveau d'engagement vis-à-vis des ODD ?

- 17 entreprises répondent qu'elles ont un engagement faible ou assez faible pour les ODD (soit 29%) (engagement de niveau 1 ou de niveau 2 sur une échelle de 1 à 5)
- 21 entreprises répondent qu'elles ont un engagement moyen pour les ODD (soit 35,5%) (engagement de niveau 3 sur une échelle de 1 à 5)
- 21 entreprises répondent qu'elles ont un engagement fort ou assez fort pour les ODD (soit 35,5%) (engagement de niveau 4 ou de niveau 5 sur une échelle de 1 à 5)

Multinationales répondantes du FT Global 500	Comment qualifiez-vous votre niveau d'engagement vis-à-vis des ODD ? (sur une échelle de 1 à 5)		
	1 ou 2 (sur 5)	3 (sur 5)	4 ou 5 (sur 5)
Nombre de multinationales répondantes	17	21	21
Pourcentage des réponses	29%	35,5%	35,5%

Les entreprises qui déclarent avoir un engagement fort ou assez fort pour les ODD s'engagent avant tout sur des cibles ODD qui semblent relever de leurs propres opérations, ie qui sont actionnables directement par elles (90% des cibles ODD sur lesquelles elles déclarent s'engager relèvent de leurs opérations).

- A l'inverse, les entreprises qui déclarent avoir un engagement faible pour les ODD s'engagent avant tout sur des ensembles de cibles ODD<sup>18</sup> qui semblent relever non pas de leurs opérations propres mais plutôt d'autres acteurs, dans leur chaîne de valeur ou au-delà (82% des cibles ODD sur lesquelles elles déclarent s'engager relèvent avant tout d'autres acteurs).
- Cela laisse penser que les entreprises vraiment engagées pour les ODD font en sorte de se transformer elles-mêmes, de transformer leurs opérations - tandis que les entreprises faiblement engagées pour les ODD préfèrent reporter la charge d'actions ODD sur d'autres acteurs (acteurs de la chaîne de valeur ou partenaires hors chaîne de valeur).

Les entreprises qui déclarent avoir un engagement fort pour les ODD s'engagent avant tout dans des actions de réduction de leurs impacts négatifs (71% des cibles ODD qu'elles visent relèveraient de cette catégorie), tandis que les entreprises faiblement engagées pour les ODD ciblent avant tout des cibles ODD associées à l'idée de « *doing good* » (vs « *avoiding harm* »)

- Ce résultat est cohérent avec l'idée que les entreprises vraiment engagées pour les ODD s'efforcent de transformer leurs opérations pour réduire leurs impacts négatifs.
- Il est également cohérent avec l'hypothèse selon laquelle les entreprises faiblement engagées pour les ODD, en s'engageant sur les ODD avec des partenaires extérieurs, pourraient viser des effets de réputation ou d'effets-vitrine, avec la mise en avant d'actions ou de partenariats valorisants, sans pour autant chercher à transformer leurs opérations internes (de fait, seulement 18% des cibles ODD qu'elles déclarent viser relèvent de leurs opérations en propre, tandis que 82% de ces cibles ODD relèvent avant tout de l'action d'autres acteurs ou avec d'autres acteurs).

Soulignons enfin que les résultats des entreprises qui déclarent avoir un engagement moyen pour les ODD (niveau 3 sur une échelle de 1 à 5) présentent en réalité un profil proche des entreprises faiblement engagées pour les ODD, beaucoup plus proche des entreprises peu engagées que des entreprises plus fortement engagées :

- Elles agissent pour les ODD avant tout en pesant sur les acteurs de leur chaîne de valeur ou par le biais de partenariats avec des acteurs hors de leur chaîne de valeur – plus qu'elles ne s'efforcent de modifier leurs opérations propres pour les rendre plus compatibles avec les ODD ;
- Et elles visent nettement moins (deux fois moins) des cibles ODD destinées à réduire des impacts négatifs qu'à produire des impacts positifs (plus facilement valorisables, en termes de communication).

Globalement, 21 entreprises seulement déclarent avoir un engagement fort ou assez fort pour les ODD sur 59 entreprises qui répondent à la question de leur niveau d'engagement pour les ODD, c'est-à-dire 35%.

- Sachant que les entreprises répondantes ont un niveau d'engagement moyen pour les ODD plus élevé que les entreprises non répondantes, ce chiffre de 35% est une vue optimiste de la manière dont les plus grandes multinationales occidentales voyaient leur niveau d'engagement pour les ODD.

---

<sup>18</sup> Pour faciliter l'analyse, les auteurs ont regroupés les 169 cibles ODD autour de 59 cibles ODD plus englobantes.



Enfin, interrogées sur la nature de leur contribution à chacun des ODD, seulement 22% des entreprises répondantes à l'enquête déclarent engager une action propre concrète liée à leurs activités-cœur et reliée en quelque manière à leur stratégie - les autres réponses se partageant entre : absence de contribution, philanthropie, promotion des ODD dans la sphère publique, partenariats et enfin partage de données.

### **3.Silva, 2021 : ce que nous apprennent les rapports de reporting des 100 premières capitalisations boursières britanniques**

La recherche conduit par Silva permet de poursuivre le zoom sur la contribution des multinationales aux ODD, en passant cette fois des entreprises européennes et américaines (étudiées par Van Zanten et Van Tulder) aux entreprises britanniques.<sup>19</sup>

#### Méthode

- 100 rapports de reporting RSE/DD (ou équivalents : parties RSE/DD dans des rapports de gestion ou rapports intégrés, etc.) publiés en 2019 ont été analysés sous l'angle des ODD (rapports publiés en 2019 sur l'année 2018).
- Il s'agit des rapports de reporting des entreprises de l'indice FTSE 100, l'indice boursier des cent entreprises britanniques les mieux capitalisées cotées à la bourse de Londres (leur capitalisation représentant plus des deux tiers du marché londonien).

#### Résultats

- Sur les 100 entreprises du FTSE 100,
  - o 13 ne produisent pas de rapport RSE/DD (ni n'évoquent ces questions dans un rapport de gestion intégré) ;
  - o 20 autres ne mentionnent jamais les ODD dans leur rapport RSE/DD ou équivalent ;
  - o 67% des entreprises mentionnent les ODD dans un rapport RSE/DD ou équivalent.
- Dans ces 67%, la manière d'évoquer les ODD est plus ou moins précise :
  - o 23% des entreprises mentionnent les ODD en général ou ne mentionnent un ODD que de façon générale ;
  - o 31% des entreprises mentionnent au moins un ODD de façon assez précise ;
  - o Seulement 13% des entreprises évoquent cette fois des cibles ODD précises (au sens des 169 cibles ODD). Toutefois, la manière dont l'entreprise entend contribuer à telle cibles ODD mentionnée n'est, elle, souvent pas précisée.
- 51 entreprises présentent des actions réalisées en les reliant aux ODD mais sans jamais mettre en évidence la part neuve de ces actions, en quoi les ODD auraient été à l'origine de ces actions - alors même que ces actions relèvent de thèmes traditionnels du reporting RSE/DD et de formes d'actions elles aussi traditionnelles. Selon l'auteur, tout porte à croire qu'il s'agit d'étiquetages « ODD » après-coup, l'étiquetage d'actions

---

<sup>19</sup> Silva, S. (2021). Corporate contributions to the Sustainable Development Goals: An empirical analysis informed by legitimacy theory. *Journal of Cleaner Production*, 292, 125962.

initiées sans rapport avec les ODD. Ce serait une tentative de faire passer des actions « *business as usual* » (des actions qui auraient été engagées de toute façon, même en l'absence des ODD) pour des actions de contribution particulière aux ODD.

- 52 rapports d'entreprises (souvent les mêmes que les précédentes) parlent des ODD comme d'un champ d'action futur de l'entreprise.
  - o Les indications données quant aux orientations de ces actions à venir pour les ODD relèvent souvent (dans 46 cas sur 52) de la seule RSE, sans toucher à l'offre de produits/services, au business model ou à la stratégie de l'entreprise. Ces actions se situent donc à la périphérie du cœur d'activité de l'entreprise, elles ne sont pas à même du coup de changer significativement les choses.
- Seules 6 entreprises évoquent des changements projetés ou à venir qui concernent le core business, sous deux formes : exploiter certaines opportunités de marché ou développer certains produits. Aucune entreprise n'évoque toutefois, au-delà de ces offres nouvelles projetées, un changement fort de stratégie ou de business model en lien aux ODD. Les actions projetées visent l'introduction de nouveautés en lien aux ODD, dans des activités et un modèle d'affaires qui resteraient essentiellement inchangés.

Globalement, cette étude souligne que, au vu des rapports de reporting, les actions engagées pour les ODD par les grandes entreprises britanniques sont ou bien inexistantes (le *business as usual* est présenté comme action ODD) ou bien symboliques, ie sans transformation profonde des opérations et des offres des entreprises.

#### **4. Heras-Saizarbitoria & al, 2022 : Ce que nous apprend l'analyse de 1370 rapports d'entreprises établis à partir des standards de la GRI**

L'article scientifique de Heras-Saizarbitoria, Urbieto et Boiral (2022) est celui qui offre à ce jour l'analyse la plus vaste qui soit des mentions et déclarations ODD des entreprises dans leurs rapports RSE.<sup>20</sup> A notre connaissance, c'est aussi l'article le plus récent (dans la célèbre base de bibliographie scientifique Scopus, actualisée en permanence) à traiter de la manière dont les entreprises s'emparent des ODD sur des bases empiriques précises et assez vastes pour être représentatives.

##### Méthode

La recherche menée par les trois co-auteurs est partie de l'ensemble des rapports contenus dans la base de la *Global Reporting Initiative* (GRI) fin décembre 2020 :

- On y trouve 4575 rapports de reporting ayant été établis selon les standards GRI et ayant été contrôlés par un OTI.
  - o Van der Waal & Thijssens (2020) avaient déjà montré, sur la base des rapports RSE/DD des 2000 plus grandes entreprises mondiales (*Forbes Global 2000*), que

---

<sup>20</sup> Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing?. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316-328

- les entreprises les plus susceptibles de traiter des ODD dans leur reporting étaient celles qui utilisaient les standards de reporting de la GRI.
  - S'appuyer sur la base des rapports GRI est donc particulièrement intéressant pour saisir ce que dit la pointe avancée des entreprises qui s'intéressent aux ODD.
- De ces 4575 rapports, 1437 rapports ont été extraits en raison de l'intérêt qu'ils portent aux ODD : ce sont en effet tous les rapports de la base GRI qui mentionnent au moins une fois les ODD, soit 31% des rapports seulement ;
  - Cette proportion est cohérente avec les résultats de l'étude de Van der Waal & Thijssens, 2020 (parmi les 2000 plus grandes entreprises mondiales, 23% mentionnaient les ODD dans leur reporting mais, parmi ces 2000 entreprises, seulement une sur deux s'appuyait sur les standards de la GRI).
- 67 rapports ont été exclus pour raison de langue non maîtrisée par les auteurs
- Restent donc 1370 rapports issus de 97 pays (en anglais, allemand, espagnol, portugais, français, italien)
- 50% de ces 1370 rapports ont été publiés en 2020, 38% en 2019, 12% en 2018.

## Résultats

- Très peu de ces rapports (10%) expliquent la motivation de leur intérêt ou engagement pour les ODD et, quand elles le font, elles le font de façon courte et assez vague, générale, dans les propos introductifs le plus souvent.
  - Pour les auteurs, ce chiffre (10%) est très faible au regard des exigences d'analyse de matérialité de la GRI, tout comme les manières de motiver cet engagement sont très en-deçà des attentes des standards de la GRI.
  - La plupart du temps en effet (60% des 10%), ces rapports mettent en avant que les entreprises sont un acteur-clé d'une société durable ou qu'elles ont un rôle à jouer pour les ODD et entendent y contribuer - un propos très général, peu ancré dans une réalité précise (ce qui rejoint les constats de Van der Waal et Thijssens, 2020). La majeure partie des 40% restants (4% du total : 40% de 10%) inscrit leur déclaration d'engagement pour les ODD dans la continuité logique avec leur engagement vis-à-vis d'autres référentiels RSE-DD (UN Global Compact, Accord de Paris, ISO 26000, etc.) ou dans le cadre de la feuille de route ODD de leur pays.
- Seulement 23% des 1370 rapports procèdent à une explicitation claire de leurs priorités en matière d'ODD.
  - C'est un point important : si les entreprises n'explicitent pas de priorités claires vis-à-vis des ODD, on ne voit pas comment elles pourraient organiser de façon claire, réfléchie, avec une vision d'ensemble et dans la durée, le processus d'amélioration de leurs impacts ODD.
  - Seulement 5% des 1370 rapport expliquent, ne serait-ce que brièvement, la manière dont ces priorités ont été établies (exemple : mention du fait qu'il y a eu consultation de parties prenantes) ou pourquoi elles ont été retenues
  - Et seulement 5%, les mêmes sans doute, établissent un tableau de correspondances entre les aspects matériels RSE/DD identifiés et les ODD ou cibles ODD

- 17% des 1370 rapports proposent un tableau de correspondance entre la stratégie ou les orientations-objectifs de l'entreprise d'une part, et les ODD (ou des cibles ODD) d'autre part.
  - A contrario, cela signifie que dans 83% des rapports, les entreprises ne mettent pas en lien les ODD et leur stratégie, les orientations de leurs activités-cœur.
  - Gardons par ailleurs en tête que publier un tableau de correspondance, ce n'est pas expliciter l'articulation entre la stratégie de l'entreprise et les ODD. Cette mise en correspondance dans 17% des cas témoigne d'un effort de rapprochement entre stratégie et ODD, elle n'atteste pas d'une intégration des ODD dans la stratégie, d'une articulation bien construite des ODD avec la stratégie.
  - Quasiment aucune entreprise d'ailleurs ne témoigne dans ces rapports de difficultés qu'elle aurait à concilier certains ODD ou à concilier les ODD et les objectifs de l'entreprise.
- Si 17% des rapports établissent des correspondances entre stratégie ou objectifs de l'entreprise et ODD...
  - ...seulement 4% des rapports mentionnent des actions concrètes engagées en rapport aux ODD
  - Le passage des objectifs à l'action semble particulièrement rude.
- Enfin, dans 2% des rapports seulement, il y a mention d'indicateurs en rapport aux ODD.

## **5. Les travaux scientifiques convergent sur le constat d'un faible engagement et d'une faible contribution aux ODD de la majorité des grandes entreprises**

Choisis pour leur caractère vaste, appuyé sur des données précises et scientifiquement reconnu, les quatre articles ci-dessus convergent sur le constat d'un faible engagement et d'une faible contribution aux ODD de la majorité des grandes entreprises à travers le monde (monde entier, Europe, Amérique du Nord).

Sur la base des données disponibles, cette majorité de faible engagement pourra même atteindre la très grande majorité des entreprises selon ce que l'on regarde :

- la très grande majorité des entreprises n'articulent pas leur stratégie ou leur *business model* avec les ODD ;
- la très grande majorité des entreprises ne mentionnent pas d'actions concrètes nouvelles enclenchées pour ou en rapport avec les ODD ;
- la très grande majorité des entreprises ne se dotent d'indicateurs de gestion en rapport aux ODD.

Ces articles scientifiques convergent avec les résultats d'autres travaux de recherche, eux aussi appuyés sur des données empiriques et constats précis, tels que ceux de :

- Macellari, Yuriev, Testa et Boiral : Macellari, M., Yuriev, A., Testa, F., & Boiral, O. (2021). Exploring bluewashing practices of alleged sustainability leaders through a counter-accounting analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 86, 106489 ;
- Johnsson, Karlsson, Rootzén, Ahlbäck et Gustavsson : Johnsson, F., Karlsson, I., Rootzén, J., Ahlbäck, A., & Gustavsson, M. (2020). The framing of a sustainable development goals assessment in decarbonizing the construction industry—Avoiding “Greenwashing”. *Renewable and sustainable energy reviews*, 131, 110029 ;
- Avrampou, Skouloudis, Iliopoulos et Khan : Avrampou, A., Skouloudis, A., Iliopoulos, G., & Khan, N. (2019). Advancing the sustainable development goals: Evidence from leading European banks. *Sustainable Development*, 27(4), 743-757.

Comment s'assurer que les résultats de ces travaux scientifiques, certes convergents et choisis pour les raisons dites, ne sont pas contestés par les résultats d'autres travaux de recherche ? Fin juin 2022, nous avons réalisé une revue de la littérature scientifique sur la contribution des entreprises aux ODD.

Pour cela, nous avons décliné les expressions possibles de chacune de ces 3 notions (contribution, entreprise, ODD) avec les termes de recherche suivants dans la base scientifique Scopus : (“Sustainable development goals” OR ODD OR “2030 Agenda” OR “Global Goals”) AND (corporat\* OR multinational OR MNC OR MNE OR firm OR compan\* OR enterprise OR business OR entrepreneur\* OR private OR industr\*) AND (manag\* OR engage\* OR contrib\* OR achiev\* OR perform\*). Nous avons ainsi obtenu 5775 publications scientifiques.

Pour parvenir à un nombre lisible de publications, nous avons opéré deux restrictions : se limiter aux articles du champ « Business, Management, Administration » et aux articles dits de « review », c'est-à-dire des articles qui font des états de l'art scientifiques. Nous avons alors obtenu 71 articles d'état de l'art contenant au moins les trois mots-clés suivants : ODD, contribution, entreprise (mais pouvant en contenir d'autres aussi).

Aucun de ces 71 articles ne remet en cause les résultats des articles cités.<sup>21</sup> Et depuis juillet 2022, date de cette revue de littérature systématique, l'alerte mensuelle que nous avons posée

---

<sup>21</sup> Ceux des articles qui avancent des conclusions aux tonalités sensiblement plus optimistes sur l'engagement et la contribution des entreprises aux ODD le font sur des bases empiriques faibles - ou bien très restreintes (ex : une entreprise faisant exception), ou bien peu précises. Le plus souvent, ces articles ne s'intéressent pas de façon précise aux ODD, malgré les mots-clés qu'ils mettent en avant : les mots-clés servent en effet à attirer des lecteurs et certains mots-clés, comme « ODD », sont de grands attracteurs. Ces articles ne traitent pas de la contribution d'entreprises aux ODD comme tels, dans leur spécificité, avec la manière particulière dont ils s'intéressent au développement durable (17 thèmes, 169 cibles) : ils mettent en avant que des entreprises contribuent au développement durable (ou plus précisément à certains de ses aspects) et ils concluent de là à une contribution aux ODD. Ils sautent ainsi d'une contribution alléguée au développement durable à contribution alléguée aux ODD, sans avoir mis en évidence les liens précis entre l'aspect du développement durable dont ils traitent et les ODD. Ces articles mobilisent la plupart du temps les ODD à la marge, dans de brèves incises en introduction et en conclusion de l'article, destinées sans doute à donner plus de « portée » à l'article en question. Mais les ODD n'y sont pas étudiés sérieusement. Une

sur la base Scopus à partir des trois mots-clés : ODD, contribution, entreprise, ne nous a conduit à lire aucun article qui contrevienne aux résultats des articles scientifiques ci-dessus.

*Last but not least,*

les résultats de ces articles scientifiques convergent avec les résultats des travaux des organismes professionnels qui accompagnent les entreprises sur les ODD (rapports annuels du UN Global Compact, étude de l'agence de notation Impak Analytics, rapports annuels de BL Evolution, enquête annuelle du Pacte Mondial réseau France).

---

deuxième catégorie d'articles de tonalité optimiste, moins nombreuse, est constituée d'articles qui mettent en avant le potentiel de contribution d'une technologie ou de pratiques de management aux ODD : mais il s'agit dans ces articles de potentiels, pas d'une réalité actuelle.

### III. Comment approcher la diversité des formes d'action des entreprises pour les ODD ?

Au vu des données existantes, tant côté professionnels que scientifiques, il y a convergence sur le constat global de faible engagement ODD de la majorité des entreprises.

Il s'agit maintenant d'essayer de préciser ce constat. Pour cela, il faut différencier les réalités multiples qui peuvent se cacher derrière le terme très large d' « engagement ». Les termes d' « appropriation » des ODD par les entreprises, d' « engagement » des entreprises pour les ODD ou encore de « contribution » des entreprises aux ODD peuvent en effet renvoyer à des réalités très variées. Ils sont de fait employés en des sens variables selon les sources (et parfois variables dans une même source), sans que l'acception particulière adoptée soit resituée dans la multitude des acceptions existantes.

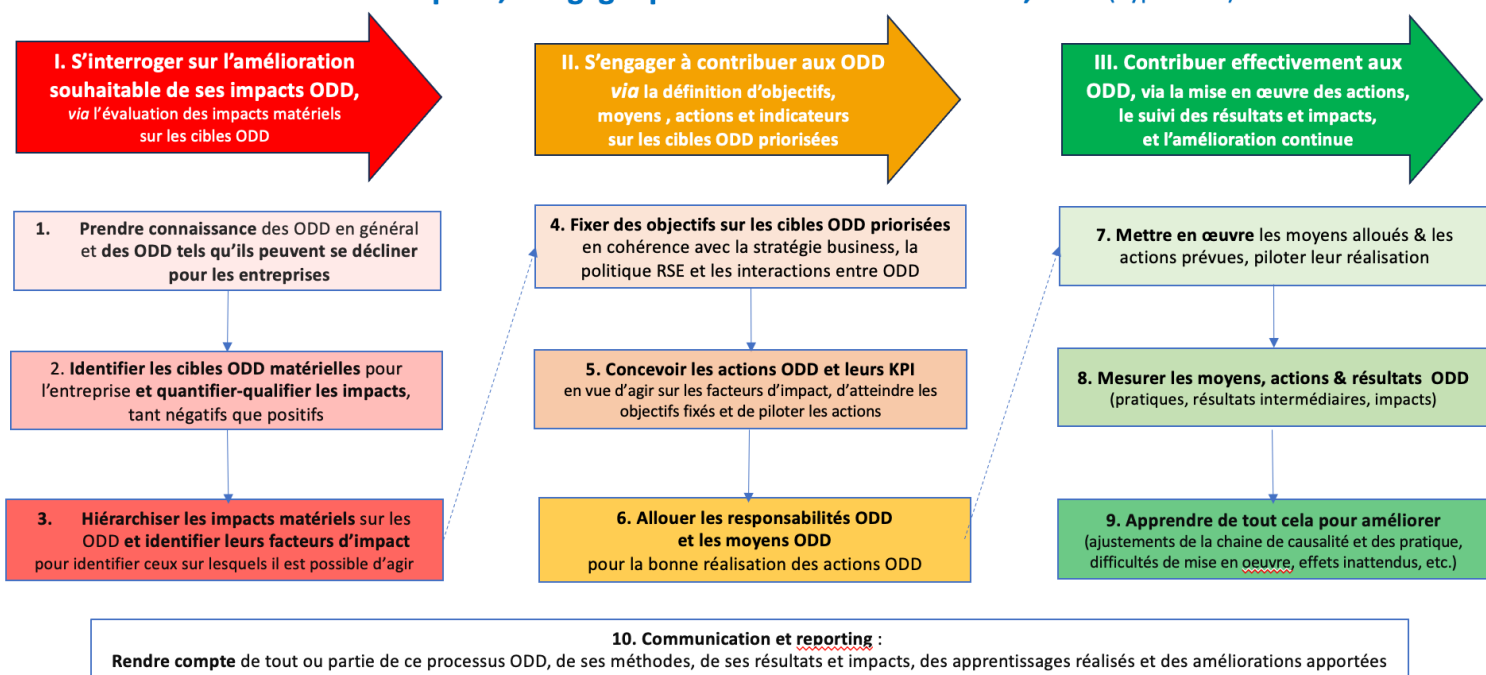
Toutes les formes d'engagement ne sont pas identiques ; surtout, toutes ne se valent pas en termes de capacité à générer des contributions pertinentes (bien ciblées) et efficaces pour aider à atteindre les ODD.

#### 1. « Engagement » pour les ODD : de quelles réalités s'agit-il plus précisément ?

Pour aider à fixer le vocabulaire, on peut représenter ainsi ce que recouvrent, pour une entreprise, son engagement et sa contribution possibles aux ODD :

#### Comment analyser l'engagement et les contributions des entreprises pour les ODD ?

Pour une entreprise, s'engager pour et contribuer aux ODD, c'est (hypothèse) :



Auteur : Philippe Lefebvre

Selon cette représentation, l'engagement d'une entreprise pour les ODD recouvre trois grandes réalités :

I – Le fait de S'Interroger sur l'amélioration souhaitable de ses impacts ODD, *via* la mesure des impacts matériels sur les cibles ODD ;

II - Le fait de S'engager à contribuer aux ODD *via* la définition d'objectifs, d'actions, de moyens et d'indicateurs sur les cibles ODD priorisées ;

III – Le fait de Contribuer effectivement aux ODD, *via* la mise en œuvre des actions, le suivi des résultats et impacts obtenus, et l'amélioration continue.

I- Pour une entreprise, S'Interroger sur l'amélioration souhaitable de ses impacts ODD, cela devrait idéalement (normalement ?) s'appuyer sur trois étapes, logiquement enchainées :

1. Prendre connaissance des ODD en général (tels que formulés dans l'Agenda 2030) et de ce que recouvrent les ODD pour les entreprises en particulier (i.e. les objectifs qu'une entreprise peut s'assigner à son échelle pour les ODD et les formes d'action envisageables en vue d'atteindre ces objectifs) ;
2. Identifier les cibles ODD matérielles pour l'entreprise et, pour cela, quantifier et qualifier les impacts ODD de l'entreprise, positifs et négatifs ;
3. Hiérarchiser dans une matrice de matérialité les impacts sur les cibles ODD et analyser les sources (les facteurs) de ces impacts matériels, de manière à identifier ceux sur lesquels il faudrait agir et ceux sur lesquels il est possible d'agir.

Ces trois étapes permettent d'avoir une vue assez précise et pertinente des améliorations souhaitables des impacts ODD de l'entreprise, et de celles de ces améliorations qui sont possibles (au regard des sources des impacts).

II- Pour une entreprise, S'engager à contribuer aux ODD *via* la définition d'objectifs, moyens, actions et indicateurs sur les cibles ODD priorisées, cela devrait idéalement (normalement ?) s'appuyer sur trois étapes, logiquement enchainées :

1. Fixer des objectifs sur les cibles ODD priorisées, objectifs établis en cohérence avec la stratégie business de l'entreprise, avec sa politique RSE et en tenant compte des interactions entre ODD ;
2. Concevoir les actions ODD et leurs indicateurs de performanc (KPI) en vue d'agir sur les sources (ou facteurs) d'impact identifiées plus haut, d'atteindre ainsi les objectifs fixés et de piloter les actions grâce aux indicateurs de mesure conçus ;
3. Allouer les responsabilités ODD et les moyens ODD à des unités, des rôles et des personnes, en charge de mener à bien la poursuite des objectifs ODD définis et la réalisation des actions conçues. La contribution effective aux ODD, plus ou moins forte, découle en effet du caractère plus ou moins pertinent et efficace de cette chaine d'action.



- III- Pour une entreprise, Contribuer effectivement aux ODD, via la mise en œuvre des actions, le suivi des résultats et impacts obtenus, et l'amélioration continue, cela devrait idéalement (normalement ?) s'appuyer sur trois étapes, logiquement enchainées :
1. Mettre en œuvre les moyens alloués & les actions prévues et piloter leur réalisation ;
  2. Mesurer les moyens, actions & résultats ODD obtenus à l'aide d'indicateurs portant tant sur les pratiques (moyens effectivement engagés, actions effectivement engagées, résultats directs obtenus (outputs), résultats intermédiaires obtenus (outcomes), impacts) ;
  3. Apprendre de tout cela pour améliorer en continu, grâce aux indicateurs ci-dessus de pratiques, de résultats et d'impacts, les étapes de la chaîne d'action ODD qui le méritent.

Enfin, la communication de l'entreprise en lien avec les ODD peut relever ou non, selon les cas de l'engagement pour les ODD.<sup>22</sup> Pour éviter l'ambiguïté attachée à la communication sur les ODD - certaines communications servant la cause des ODD, d'autres non -, nous ne considérerons pas le *seul* fait de communiquer sur les ODD comme un signe probant d'engagement pour les ODD.

## **2. Les travaux de professionnels lus à travers la grille d'analyse « engagement ODD » proposée**

Les conclusions de l'étude des rapports de professionnels sur les entreprises et les ODD (cf *supra*, partie I) peuvent être en partie (en partie seulement) traduites dans la grille d'analyse proposée de « l'engagement » et « la contribution » des entreprises aux ODD.<sup>23</sup>

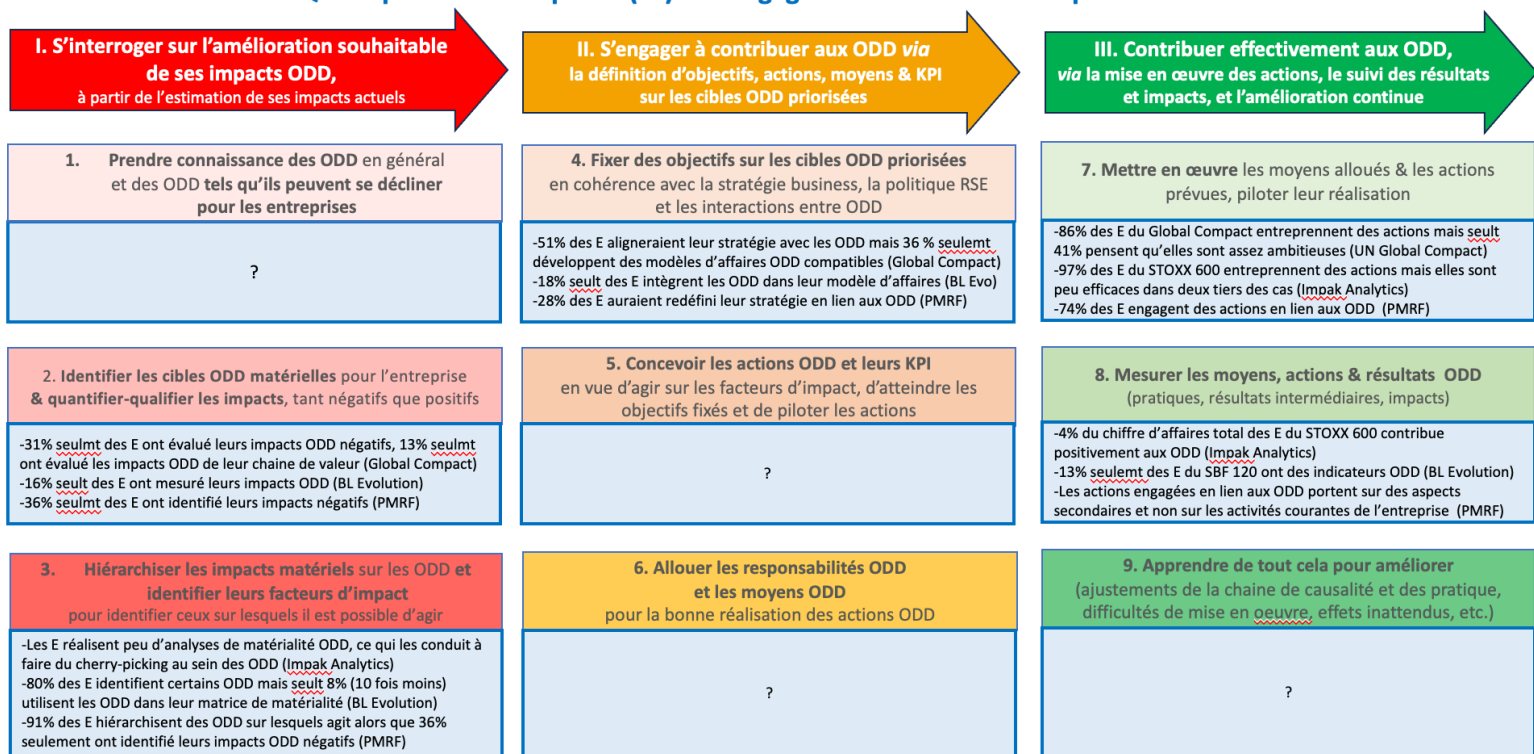
---

<sup>22</sup> Cette communication peut en effet aussi bien consister en des actions pro-ODD de sensibilisation des salariés ou des partenaires dans la chaîne de valeur, qu'en des actions destinées à embellir la réalité de ce qui est réellement fait pour les ODD par l'entreprise, voire à masquer certaines réalités indésirables.

<sup>23</sup> Insistons sur le fait que cette transcription partielle ne saurait en aucun cas servir de synthèse ni se substituer à la lecture des analyses proposées dans la Partie I. Si cette transcription offre des vertus (situer certaines données chiffrées dans ce que serait une chaîne logique d'action ODD), elle est aussi très réductrice : coupée des analyses proposée en Partie I, elle ne fait pas sens. Tout usage de cette transcription sans référence explicite aux analyses proposées en Partie I constituerait un détournement de notre propos.

## Comment analyser l'engagement et les contributions des entreprises selon les travaux professionnels

### Quelle part des entreprises ( E ) ont engagé les actions suivantes pour les ODD ?



Auteur : Philippe Lefebvre

Sur cette grille d'analyse, remplie avec les limites dites en note 21, on peut voir que, dans les échantillons d'entreprises étudiés, qui portent ou bien sur les plus grandes entreprises européennes ou françaises, ou bien sur les entreprises les plus avancées sur les ODD (dans le monde ou en France), le pourcentage d'entreprises qui déclarent entreprendre des actions en lien aux ODD est très élevé mais :

- ces actions portent sur des aspects secondaires, périphériques aux activités de base de l'entreprise (PMRF) ; ces actions sont jugées pas ou peu efficaces dans deux tiers des cas (Impak Analytics) ; moins de la moitié des entreprises répondantes pensent que leurs actions sont assez ambitieuses (Un Global Compact) ; ces actions relèvent plus de la communication que d'une véritable transformation de l'entreprise (BL Evolution) (ces points sont liés à la case 7 ci-dessus ; ils pourraient faire penser à ce que certains appellent le « ODD Washing ») ;
- la part des entreprises qui entreprennent des actions en lien aux ODD est beaucoup plus élevée que celle des entreprises qui repensent leur stratégie en lien aux ODD et beaucoup plus élevée encore que celles qui s'efforcent de développer des modèles d'affaires en lien aux ODD (case 4) : pour l'essentiel, les actions engagées en case 7 ne sont donc pas lancées en cohérence avec une stratégie ou des business models qui auraient été pensés en lien avec les ODD ;
- plus de 80% des entreprises mettent en avant ou priorisent certains ODD (case 3) alors même que la majorité des entreprises n'ont pas évalué leurs impacts ODD, que les deux

tiers environ (voire plus) n'ont pas évalué leurs impacts ODD négatifs et que plus de 80% des entreprises du UN Global Compact n'ont pas évalué les impacts ODD de leur chaîne de valeur (case 2 ; ces éléments pourraient faire penser à ce que certains appellent le « ODD Cherry-picking »).

- Les rapports annuels, études et baromètres de professionnels nous renseignent très peu sur la connaissance que les entreprises ont des ODD tels qu'ils peuvent se décliner pour elles, à leur échelle et pour leurs activités (case 1) ; ils nous renseignent très peu sur la manière dont les entreprises conçoivent leurs actions pour les ODD (case 5), et sur les ressources qu'ils allouent aux ODD (case 6) ; enfin ils ne parlent pas de la manière dont les entreprises organiseraient leurs apprentissages en lien aux ODD, dans une perspective d'amélioration continue (case 9) : il est vrai que la très grande majorité des entreprises (exceptées celles en lien au PMRF) n'a pas d'indicateur de suivi des ODD (case 8).

### **3. Les publications scientifiques lues à travers la grille d'analyse « engagement ODD » proposée<sup>24</sup>**

Les travaux scientifiques mentionnés portent essentiellement sur les plus grandes entreprises, que ce soit dans le monde, en Europe ou aux USA (et en Grande-Bretagne). Il en ressort que, parmi elles, celles qui se préoccupent le plus des ODD semblent être :

- Les grandes entreprises qui sont membres du UN Global Compact
- Les grandes entreprises qui s'appuient sur les standards de reporting de la GRI
- Les grandes entreprises européennes (d'Europe continentale)

Ces trois caractéristiques peuvent être séparées mais il arrive souvent qu'une entreprise cumule les trois.

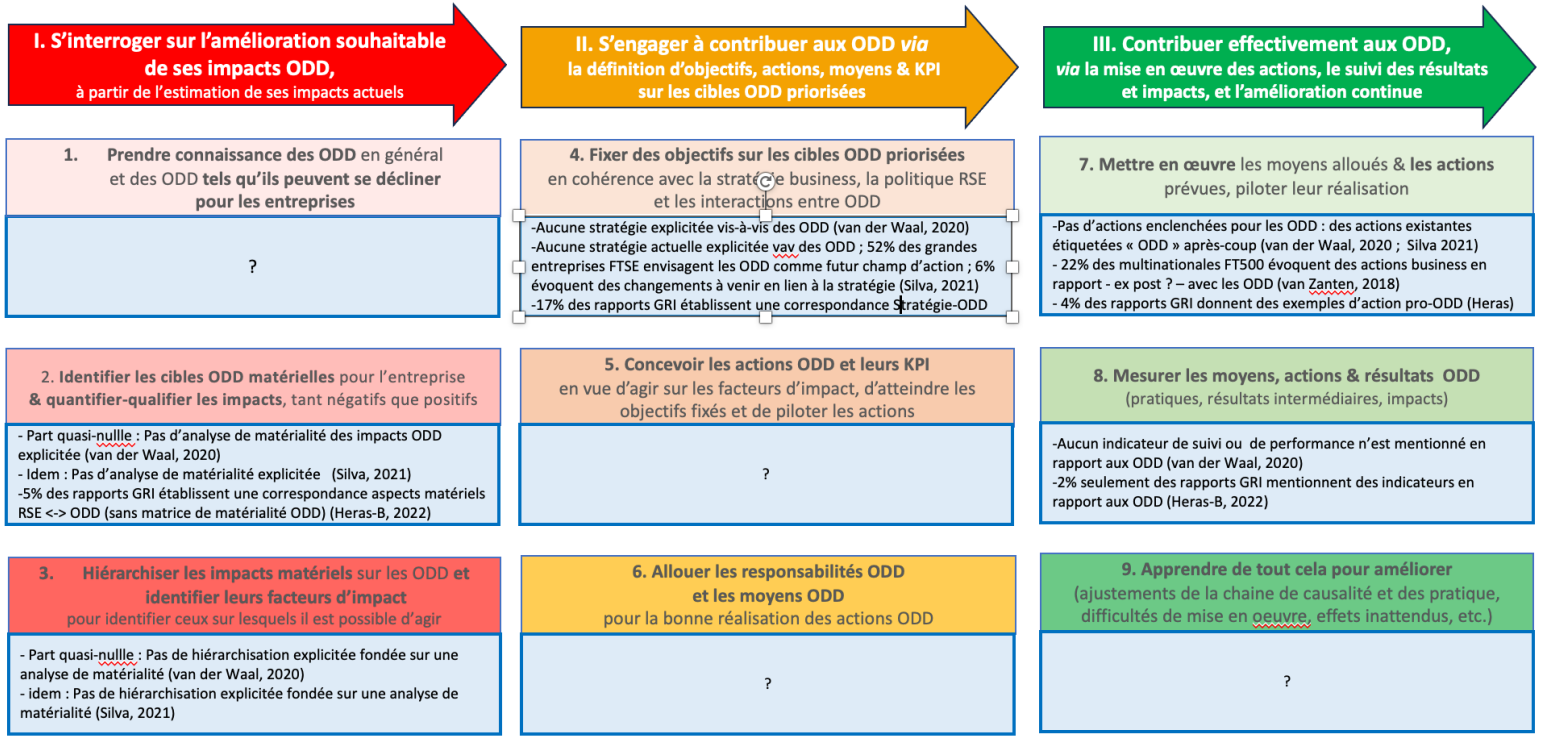
Une façon de rendre partiellement compte des résultats de ces travaux est d'en donner une vue à travers la grille d'analyse engagement-contribution aux ODD. Les résultats de ces travaux apparaissent alors ainsi :

---

<sup>24</sup> Les mêmes mises en garde que celles formulées en note 21 pour les études de professionnels s'appliquent ici pour les publications scientifiques. Sauf à en détourner le sens, les éléments chiffrés transcrits ici dans la grille d'analyse proposée, forcément réducteurs, ne sauraient donc être coupés des analyses que nous avons proposées en Partie II de cette contribution.

## L'engagement et les contributions des entreprises aux ODD selon les travaux scientifiques

### Quelle part des entreprises ont engagé les actions suivantes pour les ODD ?



Auteur : Philippe Lefebvre

Quatre points en ressortent :

1. Dans leur très grande majorité, les grandes entreprises ne présentaient pas d'analyse de matérialité de leurs impacts ODD dans leurs rapports et elles ne justifiaient pas l'éventuelle priorisation opérée de certains ODD au regard d'une telle analyse.
2. Dans leur très grande majorité, les grandes entreprises ne présentaient pas d'objectifs ODD clairs et une minorité d'entre elles seulement (17%) établissaient des correspondances entre la stratégie adoptée et certains ODD.
3. A l'exception de 4% des rapports GRI donnant des exemples d'actions enclenchées en lien aux ODD, il semble que la plupart des actions dites « ODD » par les entreprises soient en réalité des actions enclenchées sans rapport avec les ODD mais étiquetées après-coup « ODD ».
4. A l'exception de 2% des rapports GRI, on ne trouvait dans les rapports de reporting étudiés aucun indicateur en lien avec les ODD.

Autrement dit, quatre éléments semblaient cruellement absents de la plupart des grandes entreprises étudiées à travers rapports de reporting ou questionnaires d'enquête :

- analyse de matérialité des impacts ODD,
- intégration des ODD dans la stratégie,
- actions enclenchées pour les ODD,
- et indicateurs de pilotage des ODD (pratiques et performances).

#### 4. Une cartographie de la grande diversité de comportement des entreprises face aux ODD

Bien que l'on parle souvent par commodité de « la » contribution « des entreprises » aux ODD, comme si elles formaient un tout homogène (ou encore de « l' » appropriation des ODD par *les entreprises* ou de « l' » engagement *des entreprises* pour les ODD), il s'agit là de l'agrégation de comportements en réalité très divers face aux ODD. Tout comme il y a des entreprises très performantes et d'autres moins, des entreprises très sociales et d'autres moins, etc., il y a une grande diversité de comportement des entreprises face aux ODD.

Il n'est pas indifférent d'essayer de la saisir, si l'on veut tenter d'apporter des aides à l'action adaptées aux entreprises qui en auraient besoin.

Le tableau suivant aide à cartographier la diversité d'engagement des entreprises pour les ODD et la diversité des contributions qui en découle.

#### Les entreprises face aux ODD : hétérogénéité des actions, des formes d'action et des contributions

L'entreprise de ou dirigée par...	Actions nouvelles, au regard du <i>business as usual</i> , engagées pour contribuer à la réalisation des ODD	Rationalité des actions (ou de l'inaction) pour les ODD	Contribution de l'entreprise aux efforts & à la réalisation des ODD	Indices sur l'importance relative de chaque type d'entreprise
1. M. Jourdain	Aucune	Méconnaissance des ODD	Aucune	
2. M. ODD Prudent	Aucune	Méconnaissance des ODD tels que déclinés pour les entreprises	Aucune	
3. M. ODD Washing	Aucune (étiquetage 'ODD' d'actions existantes ou de stratégies inchangées)	Dissimuler l'inaction ODD	Aucune	96% des rapports de reporting de la base GRI ne mettent pas en évidence d'action nouvelle pour les ODD
4. M. ODD Cherry picking	Des actions ODD nouvelles, périphériques au cœur de métier de l'entreprise	Des actions peu pertinentes et peu efficaces, du fait de l'absence d'analyse de matérialité et d'analyse des facteurs d'impact	Quasi nulle	Une majorité d'entreprises du UN Global Compact et du STOXX 600 n'évalue pas ses impacts ODD négatifs ni n'entreprend des actions ODD qui touchent ses activités de base
5. Mme ODD dédouanée	Des actions ODD nouvelles en petit nombre, liées au cœur de métier de l'entreprise	Des actions pertinentes liées à l'expertise de l'entreprise dans son cœur de métier, proche de l'ODD visé	Contribution très efficace sur ses cibles - mais ciblée seulement sur l'ODD en rapport direct au cœur de métier	Part minoritaire et TPE/PME surtout : entreprises de l'ESS et entreprises à mission
6. Mme ODD pas pressée	Des actions ODD nouvelles en nombre limité mais dont certaines peuvent être conséquentes	Des actions pertinentes (analyse de matérialité et des sources d'impact) destinées à minimiser les risques de réputation	Atténuation des impacts négatifs les plus risqués pour l'entreprise en termes de réputation ; ...inaction sur le reste tant que faible risque réputationnel	Des grandes entreprises aux forts enjeux réputationnels
7. Mme ODD Responsable	Des actions ODD nouvelles et diversifiées, qui viennent compléter un engagement RSE solide	Des actions pertinentes (analyse de matérialité et des sources d'impact) et suivies (KPI, gouvernance) qui viennent renforcer la culture et le positionnement de l'entreprise	Elimination organisée, de 2018 à 2030, de tous les impacts ODD négatifs significatifs de l'entreprise Ambition : devenir « ODD neutre »	Seulement 2% des entreprises de la base GRI ont des KPI ODD
8. Mme ODD Responsable-et-Profitable	Des actions ODD nouvelles dont certaines constituent de réelles innovations	Idem que ci-dessus + une culture et des compétences fortes d'innovation	Idem que ci-dessus + l'entreprise devient « ODD positive »	

Auteur : Philippe Lefebvre

Le tableau se lit de la manière suivante :

- dans la première colonne, nous avons recensé 8 types d'entreprises différentes en termes d'engagement vis-à-vis des ODD. Plus que les noms qui leur ont été donnés, purement illustratifs, ce qui importe est la manière dont ces types ont été construits ; ces types découlent des caractéristiques de l'entreprise sur chacun des trois critères qui forment les trois colonnes suivantes du tableau :
  - L'entreprise a-t-elle engagé, au-delà de ce qu'elle faisait déjà avant les ODD, des actions nouvelles pour les ODD ? (2<sup>e</sup> colonne du tableau)
    - Si aucune action nouvelle n'a été engagée, on parlera au sens propre de « business as usual » ; ce ne sera pas le cas si des actions nouvelles ont été enclenchées pour les ODD.
  - Quelle est la rationalité de ces actions ODD nouvelles, c'est-à-dire : sur quelles analyses s'appuient-elles ? quels raisonnements les fondent ? (3<sup>e</sup> colonne du tableau)
    - Ici, la chaîne logique des actions ODD (cf. le schéma – 3 étapes divisées chaque fois en 3 sous-étapes qui s'enchaînent logiquement - sur ce que signifie « engagement » des entreprises pour les ODD) sert de guide pour repérer le caractère plus ou moins fondé des actions entreprises pour les ODD. Typiquement, agir après avoir identifié quels sont les impacts ODD et après avoir identifié les sources de ces impacts est considéré comme rationnel (et conduit à supposer que les actions menées sont pertinentes). Ne pas le faire conduit à penser que les actions n'ont pas de base solide.
  - Enfin, quelle contribution à la réalisation des ODD (à l'échelle de l'entreprise) ressort de tout cela ? (4<sup>e</sup> colonne)
    - La contribution aux ODD est d'autant plus élevée que des actions pour les ODD ont été engagées et que ces actions sont plus ou moins fondées.
- La 5<sup>e</sup> colonne ne fournit pas à proprement parler une mesure de l'importance de chacun des 8 types d'entreprises. Mais elle donne, sur la base des études professionnelles et scientifiques existantes, des indices sur cette importance relative.

Globalement, les huit types sont classés, de haut en bas, par ordre de contribution croissante aux ODD. L'analyse des études professionnelles et scientifiques existantes (tout comme du type d'entreprises que ces travaux étudient) laisse penser que cet ordre de haut en bas est aussi l'ordre de fréquence décroissante de ces entreprises (il y a plus d'entreprises des types en haut que des types en bas).

Ces 8 types sont développés de façon stylisée en annexe seulement, pour ne pas alourdir ce texte.

Donnons-en toutefois deux exemples ici, pour que le propos soit plus concret : prenons les cas de l'entreprise de M. Jourdain et de l'entreprise de M. ODD Cherry picking.

L'entreprise de M. Jourdain contribue aux ODD sans le savoir. Ce n'est pas lui qui le dit, bien sûr : lui ne sait pas (ou pas bien) ce que sont les ODD. C'est donc quelqu'un d'autre qui le dit à sa place : une fédération professionnelle, un organe de soutien aux entreprises, etc. M. Jourdain est un personnage éminemment sympathique : il est à la fois innocent, c'est-à-dire ignorant des ODD (il ignore leur existence ou ne sait ce qu'elle signifie), et acteur positif des ODD. Telle est du moins la représentation qu'en donne volontiers l'organisme qui le représente.

Cette représentation soulève quelques questions :

- M. Jourdain, ignorant les ODD, n'a pas fait le bilan de ses impacts ODD. Il est tout à fait probable que M. Jourdain ait des impacts ODD positifs mais il est possible aussi que M. Jourdain ait des impacts négatifs sur les ODD. En l'absence de bilan, il est bien hardi d'avancer, de l'extérieur qui plus est, que le bilan de M. Jourdain est globalement positif. D'autant qu'une activité qui n'utiliserait ni énergie ni ressources, qui n'aurait pas à recourir à des sous-traitants distants aux pratiques méconnues au regard des droits humains, qui n'émettrait ni rejets ni déchets, etc. n'est pas la configuration la plus probable.
- Quelque soit le bilan des impacts, positifs et négatifs, de M. Jourdain sur les ODD, force est de constater que M. Jourdain ne fait rien pour améliorer ce bilan. M. Jourdain poursuit son activité, sans se soucier des ODD. Il fait ainsi comme il ferait si les ODD n'existaient pas : M. Jourdain incarne le *statu quo*. Peut-on vraiment affirmer alors que M. Jourdain, stricte incarnation du « *business as usual* » au regard des ODD, contribue à la réalisation des ODD ? Ne serait-ce pas un peu osé ?

Considérons maintenant l'entreprise de M. ODD Cherry picking.

Quoiqu'il constitue la seconde grande figure connue de tous dans les milieux professionnels et experts, et qu'il n'ait guère meilleure réputation que M. ODD Washing, M. ODD Cherry picking s'en démarque sensiblement.

A la différence de M. ODD Washing, M. ODD Cherry picking agit effectivement pour les ODD, il enclenche de nouvelles actions pour les ODD. Avec l'entreprise de M. ODD Cherry picking, on quitte la sphère du *business as usual* de M. Jourdain, de M. ODD Prudent et de M. ODD Washing.

M. ODD Cherry picking enclenche de nouvelles actions pour les ODD mais des actions qui l'arrangent *avant tout*. Rien de mal à ce qu'elles l'arrangent, c'est tant mieux ; le problème vient de ce que l'exigence qu'elles l'arrangent prime sur le reste, elle prend le pas sur l'exigence que ces actions servent effectivement les ODD ou qu'elle les serve avec pertinence ou avec efficacité.

Nul besoin donc, pour l'entreprise de M. ODD Cherry picking, de connaître effectivement ses impacts sur les ODD : il ne s'agit pas de s'encombrer de cela. Il suffit de savoir que l'entreprise fait quelque chose pour les ODD en propre. Cela peut prendre plusieurs formes : de la philanthropie liée à un ODD ; du mécénat de compétences lié à un autre ; le partenariat avec une association ; le lancement de développement d'un produit susceptible de servir tel ODD.

Quel qu'elles soient, les formes d'action ODD de l'entreprise de M. ODD Cherry picking partagent trois caractéristiques :

- 1° Elles sont initiées sans connaissance précise des impacts ODD de l'entreprise, de leur importance relative et de leurs sources (facteurs d'impact) ;
  - o Il ne s'agit donc pas, avec ces actions, d'apporter une réponse destinée à répondre aux enjeux ODD les plus « matériels » (les plus importants)
- 2° Elles sont lancées sans qu'ait été définie une politique ODD de l'entreprise, qui viserait une logique d'ensemble des actions ODD : elles sont lancées sans un cadre de gestion clair dans lequel elles s'inséreraient ;
- 3° Elles n'ont quasiment aucune chance d'être vraiment pertinentes (ie de cibler les enjeux les plus matériels inconnus : cf 1°) et aucune chance d'être vraiment efficaces (ce sont des actions isolées, sans prise sur la vie de l'entreprise dans son ensemble ou dans ses composantes importantes).

La logique que poursuit l'entreprise de M. ODD Cherry picking au regard des ODD peut relever de l'une ou l'autre (voire des deux) considération suivante :

- Il s'agit de faire quelque chose pour les ODD, mais sans s'embarrasser. Les ODD, c'est bien, on est pour, mais on a autre chose à faire. Pas le temps d'évaluer les impacts de l'entreprise, de se demander ce qui serait vraiment pertinent et prioritaire. On initie des trucs nouveaux rien que pour les ODD : c'est déjà bien, non ?
- Il s'agit, comme M. ODD Washing, d'apaiser les parties intéressées préoccupées par tel ou tel ODD. Plutôt que de ne jouer que sur la communication, M. ODD Cherry picking lance une ou deux actions. « Voilà du concret, on ne pourra pas nous dire qu'on ne fait rien pour les ODD ». M. ODD Cherry picking dispose ainsi d'arguments plus forts que M. ODD Washing, si certaines parties intéressées venaient à essayer de comprendre plus précisément ce qui se cache derrière les actions « mises en lien » avec les ODD ou les stratégies « mises en correspondance » avec les ODD : au moins aura-t-il, lui, quelque chose de concret à montrer.

Les deux types présentés ci-dessus ne sont que deux parmi les huit identifiés et, comme on le verra en annexe, certaines entreprises relèvent, elles, de types engagés et significativement contributeurs (à leur échelle) aux ODD.



## Conclusion – Comment faire avancer les actions pour les ODD ?

L'engagement des entreprises pour les ODD est très hétérogène, nous l'avons vu. Certaines formes d'action ont peu de chances d'être pertinentes, d'autres sont mieux ciblées mais sont peu efficaces, d'autres enfin sont à la fois pertinentes, bien construites et bien pilotées. Selon ces cas, aider à faire avancer les actions des entreprises pour les ODD prendra des formes différentes.

Certaines actions semblent à la fois assez simples à réaliser tout en ayant un possible effet de levier très important sur les actions ODD des entreprises. La plus importante à cet égard consiste à tordre le cou à l'idée fautive selon laquelle les ODD seraient, de fait, un agenda décidé par les Etats pour les Etats, auquel les entreprises contribueraient si elles le pouvaient - ce qui ne serait pas le cas, pour beaucoup des ODD et cibles ODD du moins.

Pour cela, diffuser et accompagner la diffusion d'un des multiples outils qui aident à passer de la vision « Etats » des ODD, à la vision « Entreprises » des ODD serait extrêmement utile. Citons par exemple :

- le *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* (publié par le UN Global Compact en 2017), qui permet de se faire, sur chacun des ODD, une idée des actions concrètes que les entreprises peuvent engager pour contribuer aux à l'ODD en question ;
- ou encore, le *SDG industry Matrix* (publié par KPMG et le UN Global Compact en 2016), qui permet de sortir des généralités trans-sectorielles, pour rentrer cette fois dans les spécificités de chacun des secteurs d'activité étudiés et de pointer, secteur par secteur, les actions-types engageables sur un ODD donné ;
- ou enfin, pour clôturer ce bref aperçu d'outils très utiles, le *Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets* (publié par la GRI et le UN Global Compact en 2010), un guide détaillé qui permet, pour chacune des cibles ODD cette fois (et non plus des ODD, très larges et un peu vagues), de se faire une idée des multiples voies d'action et de contribution accessibles à une entreprise et, en prime, de lui proposer une série d'indicateurs associés.

Une autre action consisterait à exiger que, dans leurs rapports de reporting, les entreprises qui emploient des expressions aussi vagues que : mener des actions « en lien avec les ODD », « mettre en correspondance » la stratégie avec les ODD ou « aligner la stratégie RSE » avec les ODD – emploient désormais des expressions précises ou précisent si et en quoi les actions, la stratégie de l'entreprise ou la stratégie RSE dont elles parlent est nouvelle, suite à la prise en compte des ODD. Peut-on espérer quelque chose de cet ordre dans la transcription française en cours de la CSRD, une partie des ERS renvoyant assez bien à des cibles ODD ? Faut-il le faire aussi via d'autres canaux, tels que les référentiels de gouvernance durable ou les recommandations de type TNFD ? Le laisser à l'initiative des parties prenantes, en les alertant sur le caractère beaucoup trop vague d'expressions souvent présentes dans les rapports de reporting ? Editer un guide de lecture de ces rapports, destiné à déjouer de possibles jeux sur les mots ?

Une action de toute première importance, équivalente en cela à la diffusion des outils ODD entreprises évoquée plus haut, consisterait à favoriser le développement des mesures d'impact ODD des activités des entreprises, mesures des impacts ODD négatifs tout autant que mesures des impacts positifs. Et à faire en sorte que les analyses de matérialité ne s'en tiennent pas au constat sur l'importance relative des enjeux ODD mais qu'elles soient complétées par l'analyse des sources de ces impacts. Sur ces points essentiels, analyse de matérialité ODD et analyse des sources d'impact, il existe parfois des guides, outils ou référentiels sectoriels à même d'aider les entreprises. Deux choses seraient utiles : mieux diffuser cette instrumentation à disposition ; faire le bilan des apports et limites de ces instruments, pour aider à compléter cet outillage.

Les exemples stimulants nous stimulent : utile lapalissade. Mettre à disposition des entreprises, en partage, des exemples d'entreprises s'étant réellement emparées des ODD dans leurs activités de base et opérations courantes, voilà qui serait très utile pour tous – inspirant ! Certes, des exemples dans un esprit analogues circulent déjà mais ces exemples ne sont jamais suffisamment documentés et précis, suffisamment proches de chacune des étapes de la chaîne logique d'action ODD<sup>25</sup>, pour être convaincants et aidants : trop beaux, trop elliptiques, pas assez concrets. Réaliser et diffuser des monographies d'entreprises ayant engagé des actions coeur de métier de portée significative pour les ODD (tout en respectant bien sûr le secret des affaires), voilà qui serait utile. A quand le financement de recherches pour cela ?

Enfin, reconnaître l'engagement véritable de celles des entreprises qui sont véritablement engagées pour les ODD serait bien sûr un autre stimulant. La commande publique est ici un levier d'action. Un autre est le développement de certifications et labels ODD. Des travaux sont en cours sur ces sujets, à l'AFNOR comme l'ISO, auxquels nous participons activement.

---

<sup>25</sup> Il s'agit d'une chaîne classique d'action, qu'il s'agisse d'ODD ou non : mesure des impacts, analyse de leurs sources et facteurs, priorisation, définition d'objectifs sur les cibles prioritaires, conception d'actions, allocation de ressources et responsabilités, mise en œuvre et pilotage opérationnel, mesure des pratiques et performances, revue de direction et amélioration continue.

## Annexe

### Les entreprises face aux ODD : Huit portraits-types pour saisir leur hétérogénéité

#### 1. L'entreprise de M. Jourdain

L'entreprise de M. Jourdain contribue aux ODD sans le savoir. Ce n'est pas lui qui le dit, bien sûr : lui ne sait pas (ou pas bien) ce que sont les ODD. C'est donc quelqu'un d'autre qui le dit à sa place : une fédération professionnelle, un organe de soutien aux entreprises, etc. M. Jourdain est un personnage éminemment sympathique : il est à la fois innocent, c'est-à-dire ignorant des ODD (il ignore leur existence ou ne sait ce qu'elle signifie), et acteur positif des ODD. Telle est du moins la représentation qu'en donne volontiers l'organisme qui le représente.

Cette représentation soulève quelques questions :

- M. Jourdain, ignorant les ODD, n'a pas fait le bilan de ses impacts ODD. Il est tout à fait probable que M. Jourdain ait des impacts ODD positifs mais il est possible aussi que M. Jourdain ait des impacts négatifs sur les ODD. En l'absence de bilan, il est bien hardi d'avancer, de l'extérieur qui plus est, que le bilan de M. Jourdain est globalement positif. D'autant qu'une activité qui n'utiliserait ni énergie ni ressources, qui n'aurait pas à recours à des sous-traitants distants aux pratiques méconnues au regard des droits humains, qui n'émettrait ni rejets ni déchets, etc. n'est pas la configuration la plus probable.
- Quelque soit le bilan des impacts, positifs et négatifs, de M. Jourdain sur les ODD, force est de constater que M. Jourdain ne fait rien pour améliorer ce bilan. M. Jourdain poursuit son activité, sans se soucier des ODD. Il fait ainsi comme il ferait si les ODD n'existaient pas : M. Jourdain incarne le *statu quo*. Peut-on vraiment affirmer alors que M. Jourdain, stricte incarnation du « *business as usual* » au regard des ODD, contribue à la réalisation des ODD ? Ne serait-ce pas un peu osé ?

#### 2. L'entreprise de M. ODD Prudent

L'entreprise de M. ODD Prudent, contrairement à celle de M. Jourdain, connaît les ODD. M. ODD Prudent n'a rien *contre* les ODD. Il n'a rien *pour* non plus. Il n'est pas opposé à l'idée de faire quelque chose pour les ODD. Mais il n'est pas prêt à affirmer avec certitude qu'il le fera. Cela dépend. Cela dépend de ce qu'il y aurait à faire, de ce que cela signifierait pour l'entreprise. Il faudrait voir.

M. ODD Prudent, justement, n'est pas allé voir. Pas allé voir ce que sont ses impacts. Pas allé voir dans quelle mesure les ODD, un truc décidé par les Etats pour les Etats avant tout, concernent vraiment son entreprise. Après tout, que peut son entreprise contre la pauvreté dans le monde, la faim ou l'injustice ? Qu'est-ce que les entreprises ont à voir avec cela ?

Ce qui manque à M. ODD Prudent pour s'engager, c'est justement de prendre connaissance de ce que sont les ODD tels qu'ils peuvent se décliner à l'échelle des entreprises et au regard de leur activité. Manifestement, M. ODD Prudent n'est pas allé voir (ou n'a pas été aiguillé sur) l'un des multiples outils qui pourraient l'aider à passer de la vision « Etats » des ODD, à la vision « Entreprises » des ODD - des outils comme, par exemple :

- le *Blueprint for Business Leadership on the SDGs* (publié par le UN Global Compact en 2017), qui permet de se faire, sur chacun des ODD, une idée des actions concrètes que les entreprises peuvent engager pour contribuer aux à l'ODD en question ;
- ou encore, le *SDG industry Matrix* (publié par KPMG et le UN Global Compact en 2016), qui permet de sortir des généralités trans-sectorielles, pour rentrer cette fois dans les spécificités de chacun des secteurs d'activité étudiés et de pointer, secteur par secteur, les actions-types engageables sur un ODD donné ;
- ou enfin, pour clôturer ce bref aperçu d'outils très utiles, le *Business Reporting on the SDGs: An Analysis of the Goals and Targets* (publié par la GRI et le UN Global Compact en 2010), un guide détaillé qui permet, pour chacune des cibles ODD cette fois (et non plus des ODD, très larges et un peu vagues), de se faire une idée des multiples voies d'action et de contribution accessibles à une entreprise et, en prime, de lui proposer une série d'indicateurs associés.

Méconnaissant la déclinaison des ODD à l'échelle des entreprises et doutant du coup que les ODD fassent sens pour son entreprise (les grandes entreprises, pourquoi pas, mais une PME comme la sienne ?), M. ODD Prudent n'est pas allé jusqu'à s'interroger sur les impacts de son entreprise au regard des ODD, un truc sans doute pour d'autres.

M. ODD Prudent n'est donc pas en état de répondre de ses impacts ODD : il ne les connaît pas. M. ODD Prudent n'a pas non plus intégré les ODD à tous les niveaux pertinents de son entreprise et dans les opérations concernées. M. ODD Prudent ne répond donc à aucun des deux critères qui caractérisent la responsabilité sociale d'une entreprise vis-à-vis de certains de ses impacts, selon ISO 26000 : la capacité à répondre de ses impacts et le fait d'intégrer la responsabilité sociale partout dans l'organisation.<sup>26</sup> M. ODD Prudent ne répond donc pas, selon les critères de ISO 26000, aux attendus d'un comportement responsable vis-à-vis des ODD. Il n'est certes pas le seul dans ce cas : c'est également le cas de l'entreprise de M. Jourdain et, on va le voir, le cas de l'entreprise de M. ODD Washing.

### 3. L'entreprise de M. ODD Washing

L'entreprise de M. ODD Washing est une figure bien connue de tous. Elle vient très vite dans les conversations entre professionnels ou experts quand on parle des ODD ; elle est presque immédiatement évoquée, c'est le repoussoir dont il faut s'écarter. On ne sait pas bien toutefois quelle est l'ampleur du phénomène (dominant ou pas ?) et on définit rarement ses

---

<sup>26</sup> Au tout début de son § 3.3. Caractéristiques de la responsabilité sociétale, ISO 26000 écrit : « La principale caractéristique de la responsabilité sociétale se traduit par la volonté de l'organisation, d'une part, d'intégrer des considérations sociales et environnementales dans ses prises de décision, et d'autre part, d'être en mesure de répondre des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement », p.7. Ces deux caractéristiques sont amplement reprises dans la suite de la norme.

manifestations précises. La menace rôde, sans être clairement cernée. Proposons quelques repères pour aider à saisir ce dont il s'agit.

Chacun le sait, l'entreprise de M. ODD Washing n'agit pas pour les ODD, elle vise à faire croire qu'elle agit pour. Pour cela, le procédé est toujours le même : il s'agit de faire passer des vessies pour des lanternes, c'est-à-dire de faire passer des choses qui ont été engagées sans rapport avec les ODD (et qui existeraient même si les ODD n'existaient pas), pour des choses engagées *pour* les ODD. Autrement dit, c'est une opération d'alchimiste (de communicant) : la transmutation du plomb (le « *business as usual* ») en or (en ODD).

Ce qu'on transmute, ce sont parfois des actions : des actions d'abord engagées sans rapport avec les ODD sont étiquetées après-coup « ODD » (dans les rapports de reporting, notamment). Ce sont parfois des stratégies RSE : on « met en correspondance » la stratégie RSE avec les ODD. Avec cette opération, la stratégie RSE n'a nullement changé (*business as usual*) mais on l'a habillée de vêtements plus seyants ; les bonnes étoiles des ODD tournent désormais autour de la stratégie RSE, désormais auréolée ODD. On peut faire la même opération avec du lourd, la stratégie même de l'entreprise ou son business model, eux aussi « mis en correspondance » avec les ODD.

Pour que la transmutation fonctionne aux yeux des parties intéressées, il faut qu'il ne soit pas clair que l'élément de départ – actions, stratégie RSE, stratégie, business model - n'ont strictement pas changé. Ainsi parlera-t-on par exemple d'actions réalisées dans l'année « en lien avec tel ODD » (le lien, non précisé, peut laisser croire à une action *enclenchée pour* les ODD alors qu'elle leur préexistait en réalité mais qu'on l'étiquette simplement au goût du jour, les ODD). Pareillement, l'expression de « mise en correspondance » ou celle d' « alignement » peuvent laisser croire qu'on a fait mieux correspondre la stratégie (ou autre chose) avec les ODD, qu'on l'a mieux mise en ligne avec les ODD, ie qu'on a *modifié* la stratégie pour qu'elle serve mieux les ODD : en réalité, sauf à ce qu'il y ait explicitation des changements apportés à la stratégie, ces expressions peuvent tout simplement cacher que l'on a simplement traduit la stratégie en langage ODD, pour les parties intéressées que ce langage intéresse. Mais il n'y a strictement rien de nouveau, en termes d'action, pour les ODD : le *business as usual* se poursuit, désormais plus acceptable dans les cercles qui babillent ODD.

#### 4. L'entreprise de M. ODD Cherry picking

Quoiqu'il constitue la seconde grande figure connue de tous dans les milieux professionnels et experts, et qu'il n'ait guère meilleure réputation que M. ODD Washing, M. ODD Cherry picking s'en démarque sensiblement.

A la différence de M. ODD Washing, M. ODD Cherry picking agit effectivement pour les ODD, il enclenche de nouvelles actions pour les ODD. Avec l'entreprise de M. ODD Cherry picking, on quitte la sphère du *business as usual* de M. Jourdain, de M ODD Prudent et de M. ODD Washing.

M. ODD Cherry picking enclenche de nouvelles actions pour les ODD mais des actions qui l'arrangent *avant tout*. Rien de mal à ce qu'elles l'arrangent, c'est tant mieux ; le problème

vient de ce que l'exigence qu'elles l'arrangent prime sur le reste, elle prend le pas sur l'exigence que ces actions servent effectivement les ODD ou qu'elle les serve avec pertinence ou avec efficacité.

Nul besoin donc, pour l'entreprise de M. ODD Cherry picking, de connaître effectivement ses impacts sur les ODD : il ne s'agit pas de s'encombrer de cela. Il suffit de savoir que l'entreprise fait quelque chose pour les ODD en propre. Cela peut prendre plusieurs formes : de la philanthropie liée à un ODD ; du mécénat de compétences lié à un autre ; le partenariat avec une association ; le lancement de développement d'un produit susceptible de servir tel ODD.

Quel qu'elles soient, les formes d'action ODD de l'entreprise de M. ODD Cherry picking partagent trois caractéristiques :

- 1° Elles sont initiées sans connaissance précise des impacts ODD de l'entreprise, de leur importance relative et de leurs sources (facteurs d'impact) ;
  - o Il ne s'agit donc pas, avec ces actions, d'apporter une réponse destinée à répondre aux enjeux ODD les plus « matériels » (les plus importants)
- 2° Elles sont lancées sans qu'ait été définie une politique ODD de l'entreprise, qui viserait une logique d'ensemble des actions ODD : elles sont lancées sans un cadre de gestion clair dans lequel elles s'inséreraient ;
- 3° Elles n'ont quasiment aucune chance d'être vraiment pertinentes (ie de cibler les enjeux les plus matériels inconnus : cf 1°) et aucune chance d'être vraiment efficaces (ce sont des actions isolées, sans prise sur la vie de l'entreprise dans son ensemble ou dans ses composantes importantes).

La logique que poursuit l'entreprise de M. ODD Cherry picking au regard des ODD peut relever de l'une ou l'autre (voire des deux) considération suivante :

- Il s'agit de faire quelque chose pour les ODD, mais sans s'embarrasser. Les ODD, c'est bien, on est pour, mais on a autre chose à faire. Pas le temps d'évaluer les impacts de l'entreprise, de se demander ce qui serait vraiment pertinent et prioritaire. On initie des trucs nouveaux rien que pour les ODD : c'est déjà bien, non ?
- Il s'agit, comme M. ODD Washing, d'apaiser les parties intéressées préoccupées par tel ou tel ODD. Plutôt que de ne jouer que sur la communication, M. ODD Cherry picking lance une ou deux actions. « Voilà du concret, on ne pourra pas nous dire qu'on ne fait rien pour les ODD ». M. ODD Cherry picking dispose ainsi d'arguments plus forts que M. ODD Washing, si certaines parties intéressées venaient à essayer de comprendre plus précisément ce qui se cache derrière les actions « mises en lien » avec les ODD ou les stratégies « mises en correspondance » avec les ODD : au moins aura-t-il, lui, quelque chose de concret à montrer.

## 5. L'entreprise de Mme ODD dédouanée

L'entreprise de Mme « ODD dédouanée » est depuis longtemps engagée frontalement pour une cause – sociale, environnementale, humanitaire. Bien avant que n'existent les ODD, l'entreprise de Mme « ODD dédouanée » avait pour vocation d'aider des publics en difficulté, de réhabiliter des milieux naturels ou de défendre les droits humains. Après bien des années,

l'entreprise a réussi à stabiliser un modèle économique à partir de cette vocation : l'entreprise est clairement engagée pour la société ou l'environnement, tout en étant profitable. Cela s'est fait au prix du développement de compétences pointues et la reconnaissance dont jouit aujourd'hui l'entreprise ne constitue qu'un rempart fragile face au possible retournement de politique des organisations internationales, des agences publiques ou des partenaires privés qui font appel aux services de l'entreprise. L'entreprise, tant par souci de toujours mieux servir la cause qu'elle défend que par réalisme vis-à-vis de la situation économique structurellement fragile qui est la sienne (dépendance de gros clients ou partenaires), poursuit donc ses recherches, ses innovations, le développement de ses compétences pointues pour la cause poursuivie.

C'est dans ce contexte que l'entreprise a découvert les ODD. L'entreprise ne peut qu'applaudir aux ODD dont les orientations d'ensemble sont bien en phase avec les siennes. L'un des ODD entre d'ailleurs en très bonne résonance avec la mission de fait poursuivie depuis des années par l'entreprise.

L'entreprise de Mme « ODD dédouanée » n'est toutefois pas complètement à l'aise avec les ODD. Leur respect supposerait de s'engager sur tant de fronts à la fois. Et l'entreprise sait bien d'expérience que attaquer une cause avec sérieux, cela signifie des années d'efforts, de développement d'expertises multiples, etc. Car, dans l'entreprise, quand il s'agit de causes humaines ou environnementales, les choses sont trop sérieuses pour être faites à moitié. Aussi, pour Mme « ODD dédouanée » et ses collaborateurs, les ODD, cela dépasse les forces de l'entreprise.

L'entreprise de Mme « ODD dédouanée » ne souhaite toutefois pas en rester là. Sur l'ODD dont elle est familière pour y travailler depuis toujours, elle voit assez vite ce qu'elle peut ajouter à son action présente, de manière à contribuer plus largement à cet ODD. Elle engage donc, à la marge mais avec toute l'expertise et le sérieux qui sont les siens, des actions nouvelles, quoique limitées, sur cet ODD. Eventuellement, elle se saisira sur un autre ODD d'une autre cible ODD<sup>27</sup> en lien avec ce sur quoi elle travaille et y accordera à nouveau tout le sérieux et la pertinence, dans la réflexion comme dans l'action, qui ont fait sa réputation dans son domaine.

L'action ODD de l'entreprise de Mme « ODD dédouanée » n'est donc pas sans rappeler, à certains égards, celle de l'entreprise de M. ODD Cherry picking. Comme lui, elle ne se lance pas dans une vaste analyse de matérialité de ses impacts ODD. Comme lui, elle ne lance qu'un petit nombre d'actions nouvelles pour les ODD.

Mais à la différence de l'entreprise de M. ODD Cherry picking, ses actions sont à peu près assurées de leur pertinence : c'est l'expertise de l'entreprise dans le domaine proche de l'ODD ciblé qui permet cela. A sa différence, ces actions viennent s'intégrer dans une stratégie d'ensemble, la stratégie de l'entreprise, pour la compléter à la marge. A sa différence encore, ces actions pertinentes, réfléchies et conçues avec soin, ont toutes chances d'être réellement efficaces sur la cible ODD concernée. Et elles sont d'ailleurs suivies avec tout le soin nécessaire, à travers la mise en place d'indicateurs qui permettent de suivre les impacts de ces actions (et

---

<sup>27</sup> il n'est pas question pour l'entreprise de Mme « ODD dédouanée » de travailler sur un ODD en général, trop vaste et trop vague, pas assez sérieux du coup.

si besoin de les ajuster), comme elle est habituée à le faire d'ordinaire pour apporter la preuve, auprès de ses clients et partenaires, de l'efficacité distinctive de ses actions.

Mme « ODD dédouanée » renonce donc à vouloir être parfaite, contributrice positive, sur l'ensemble des ODD dans leur ensemble. Elle en est dédouanée par l'engagement central et résolu de l'entreprise sur une question sociale ou environnementale très proche de l'un des ODD. Elle ne s'en tient pas là toutefois : elle complète son action habituelle, de façon pertinente et réfléchie, par une ou deux actions menées avec tout le sérieux qui est le sien de façon à servir un peu plus largement et avec grande efficacité les cibles ODD qui relèvent de son domaine d'action.

## 6. L'entreprise de Mme « ODD pas pressée »

L'entreprise de Mme « ODD pas pressée » nous introduit dans un nouveau monde, celui des entreprises qui réalisent une analyse de matérialité de leurs impacts ODD.

L'entreprise est en effet consciente que, bien que non obligatoires, les ODD s'imposent ou s'imposeront à elle. Simple réalisme. L'entreprise est en effet trop importante pour que l'inaction ne risque pas de se retourner un jour contre elle : sous les feux de quantités de parties intéressées, elle n'est aucunement à l'abri que l'une d'entre elle – que ce soit une agence de notation (l'entreprise est cotée en bourse), un gestionnaire de fonds porteur de parts significatives, une ONG, une communauté indigène ou les travailleurs d'un fournisseur conséquent dans un pays lointain - ne mettent en cause ce qui apparaîtrait comme son inaction sur tel ou tel ODD pourtant important.

L'entreprise a anticipé ce type de désagrément et a donc lancé une analyse de ses impacts ODD, positifs bien sûr mais aussi négatifs. Elle les a placés dans une matrice de matérialité et les a priorisés. Elle peut ainsi attester autant que nécessaire et auprès de qui voudra qu'elle n'est pas restée inactive face aux ODD, qu'elle s'est saisie à bras le corps de l'Agenda 2030 dans toute son étendue, sans écarter *a priori* quelqu'ODD que ce soit.

L'exercice (l'analyse de matérialité ODD) ne n'est pas révélé inintéressant d'ailleurs : il a soulevé certaines questions auxquelles on ne s'attendait pas ; il a permis de compléter sensiblement le tableau des impacts que l'entreprise avait déjà en tête, grâce à la très large couverture des ODD et de leurs cibles ; et il a permis de mieux situer l'importance relative de ces impacts, corrigeant le tir à la hausse ou à la baisse selon les cas. Globalement, la vision des impacts négatifs, réels et potentiels, s'est sensiblement étendue et affinée et cela a clairement mis en évidence des points qui appellent à l'action.

Toutefois, pour la direction de l'entreprise, il convient de concilier deux perspectives qui ne sont pas forcément convergentes :

- Il faut éviter bien sûr de courir des risques de réputation trop importants. Certains des impacts ODD matériels sont à cet égard mal contournables, compte tenu de la sensibilité du public et de certaines parties intéressées en particulier : il faut donc agir.
- Dans le même temps, l'action pour réduire ces risques n'est pas sans coûts. Pareillement, la rentabilité exigée par une fraction importante de l'actionnariat - un



actionnariat assez mobile -, tout comme la sensibilité modérée de certains actionnaires aux questions sociales ou environnementales (ne relèveraient-elles pas, selon eux, de l'action de l'Etat avant tout?), ne se concilient pas bien avec l'exigence d'action sur divers ODD.

Cela conduit la direction de l'entreprise à hiérarchiser strictement les actions ODD. Il s'agit de s'en tenir avant tout à la liste des actions ODD inévitables pour abaisser les risques de réputation majeurs (la direction n'aura pas de mal à plaider auprès des actionnaires qu'il s'agit là de leur intérêt bien compris). A cette liste, s'ajoutent une ou deux actions qui portent sur des sujets portés certes par des parties intéressées assez peu influentes, mais des actions qui sont peu coûteuses et qui peuvent opportunément contribuer à renforcer le profil « développement durable » de l'entreprise.

Dans cet arbitrage entre ce qu'il faudrait faire pour les ODD et ce que les considérations économiques et financières (actionnariales) permettent à la direction d'initier sans trop de mal, l'action sur divers impacts ODD pourtant non négligeables passe à la trappe. La matrice de matérialité publiée en a tenu compte : on s'est efforcé de rétrograder ces enjeux ODD, de la zone des sujets prioritaires à la zone immédiatement en lisière de ces sujets, côté « sujets importants mais pas prioritaires ».

Bien sûr, s'il s'avérait que l'un de ces sujets ODD dit « important mais pas prioritaire » devienne brusquement tendu, on pourrait faire valoir que l'entreprise avait anticipé la chose (la matrice de matérialité ne l'avait-elle pas identifié comme un sujet potentiellement important ?) et il serait temps alors d'aller beaucoup plus vite sur cet enjeu ODD. Mais tant que le risque et la pression ne sont pas trop forts, rien ne sert d'aller plus vite sur les ODD.

## 7. L'entreprise de Mme ODD Responsable

L'entreprise dirigée par Mme ODD Responsable a une solide tradition de dialogue social, d'amélioration des conditions de travail et de respect des collaborateurs à tous les niveaux. Au fil des décennies, avec la montée des questions environnementales dans la sphère publique et de scandales tels que le Rana Plaza, d'autres préoccupations sont apparues dans les questions soulevées par les Institutions Représentatives du Personnel et, de manière plus diffuse, sont remontées de l'incessant dialogue informel avec les collaborateurs : questions liées aux pollutions et déchets d'abord, ensuite à la chaîne de sous-traitance et en particulier aux approvisionnement en matières premières, plus récemment enfin au climat et aux consommations d'eau.

Dans l'entreprise, cette tradition sociale, liée à la figure d'un dirigeant qui a donné une toute autre dimension à l'entreprise (produits, marchés, couverture internationale et, plus tard, ouverture partielle du capital<sup>28</sup>), constitue un ciment et une force : le plaisir et la fierté d'appartenir à l'entreprise se sentent dans la rapidité et la fluidité des échanges, ce respect mutuel omniprésent, l'énergie quasi palpable qui circule partout - autant de caractéristiques

---

<sup>28</sup> Quoiqu'introduite en bourse depuis quelques décennies maintenant, le capital de l'entreprise est toujours largement contrôlé par une minorité d'actionnaires de référence, constitués par la famille des fondateurs et, en moindre part, par le groupe d'investissement qui les a soutenu dès le début.

nettes de l'entreprise. Cette fierté se retrouve aussi chez les clients<sup>29</sup> : les enquêtes en témoignent, une large proportion d'entre eux a pris conscience au fil des années, entre autres via la presse et des media, des orientations sociétales marquées de l'entreprise.

Ce contexte a permis de créer assez tôt une direction RSE, à une époque où il y en avait encore peu en France. Quoique cette direction ne dispose que de moyens très limités au départ, la création d'un réseau de correspondants à travers toutes les unités opérationnelles de l'entreprise, associé à l'orientation pro-sociale de l'entreprise et à l'énergie qu'elle entraîne chez chacun, ont permis assez vite d'obtenir des résultats tangibles. La direction RSE, devenue Direction RSE et Développement durable, s'est émancipée de la tutelle de la Direction Ressources Humaines et Qualité de Vie au Travail, et s'est lancée dans diverses certifications et labels de son action, des labels spécialisés (ISO 45001, ISO 14001, ISO 20400, etc.) et un label généraliste appuyés sur la célèbre norme ISO 26000.

L'effervescence de toutes ces initiatives, désormais un peu anciennes, était un peu retombée quand les ODD ont été publiés. Pour l'entreprise, déjà engagée sur de multiples fronts de la RSE, les ODD sont arrivés comme une bouffée d'oxygène, une manière de revitaliser la politique et les démarches RSE qui s'étaient un peu routinisées avec le temps. Pour les collaborateurs, le fait de parler d'objectifs concrets de développement durable - des cibles avec des indicateurs - permettait de beaucoup mieux percevoir les enjeux et les finalités des actions RSE. Les ODD ont insufflé un nouvel enthousiasme sur ces questions.

L'entreprise a bien sûr procédé à une analyse de matérialité et priorisé ses enjeux. Babillant partout ISO 26000 depuis des années, la Direction RSE et Développement durable n'a surpris aucun de ses *alter ego* au Comex quand a proposé d'engager une réflexion sur l'intégration des priorités ODD dans les opérations et le business model même de l'entreprise. La priorisation de cibles ODD a donné lieu à des arbitrages parfois difficiles. Déjà engagée sur un large de spectre de sujets Développement durable, la Direction RSE DD aurait aimé qu'on aille plus vite sur une large diversité d'ODD.

Tant en termes financiers qu'en termes de capacité à mener de front tant d'opérations innovantes, il est vite apparu plus raisonnable de procéder par étapes. Mais pour ne pas perdre de vue l'objectif partagé par tous - éliminer tous les impacts ODD négatifs significatifs d'ici 2030 pour devenir l'une des premières entreprises « ODD neutre » -, l'entreprise dirigée par Mme ODD Responsable s'est dotée d'une stratégie Entreprise 2030, découpée en 3 phases de 4 années chacune (2018-22, 2022-26, 2026-30). Ce découpage a été adopté pour permettre d'aborder tour à tour, groupe par groupe, l'ensemble des cibles ODD sur lesquelles une amélioration sensible des impacts de l'entreprise est apparue souhaitable.

Bien sûr, cette Stratégie 2030 qui articule étroitement activités de cœur de métier et ODD s'est dotée d'une gouvernance au niveau du Comex, d'un pilotage opérationnel, de responsables d'actions, d'objectifs chiffrés et d'indicateurs de suivi. Tous les six mois, le Comex passe en revue la progression de l'ensemble et s'appuie sur les indicateurs à toutes les étapes (niveau des ressources engagées, part des actions effectivement enclenchées, résultats directs - *outputs* - qui en ont suivi, résultats intermédiaires - *outcomes* - obtenus, effets en termes

---

<sup>29</sup> Il en va de même des fournisseurs, respectés tout en étant soumis à des cahiers des charges exigeants sur divers

d'impacts) pour s'interroger sur l'efficacité et la robustesse de la chaîne logique d'action mise en place (facteurs d'impacts ODD visés -> objectifs fixés sur ces cibles -> ressources allouées -> actions -> *outputs* -> *outcomes* -> impacts obtenus) et pour procéder si besoin à des ajustements.

Dans l'entreprise de Mme ODD Responsable, l'engagement pour les ODD ne se manifeste pas simplement par l'adhésion à la cause des ODD mais aussi par une action qui se veut rigoureuse, gérée avec le sérieux requis.

## 8. L'entreprise de Mme ODD Responsable-et-Profitable

L'entreprise dirigée par Mme ODD Responsable-et-Profitable, l'une des fondatrices il y a quelques années, est en forte croissance. Sans être encore une licorne, cette entreprise de la tech, lauréate de divers concours d'innovation, est fortement soutenue par des investisseurs. Son nom a déjà débordé le cercle de la presse spécialisée et il apparaît régulièrement désormais dans les médias généralistes.

Dès le départ, surpris par la rapidité de leur reconnaissance alors qu'ils étaient encore à peine sortis de leurs écoles et de leur université, les fondateurs, un groupe d'amis, se sont fait le serment solennel de tout arrêter si l'aventure devait s'emballer malgré eux, leur échapper et ne plus être en accord profond avec leurs idéaux. Des idéaux tout simples, les mêmes que ceux de la plupart de leurs camarades de promo : respect des limites de la planète, respect des droits humains, équité et justice. Des idéaux qui, alliés à leurs passions de science et de technologie, sont justement ceux qui leur ont donné la soif d'entreprendre.

Les amis-entrepreneurs ont développé des robots fondés sur des techniques avancées d'intelligence artificielle et de *machine learning*, dotés tout à la fois de capteurs multisensoriels (image, sons, toucher) et de fortes puissances de calcul pour interagir avec l'environnement et avec des personnes. Les applications de leur technologie sont multiples, depuis l'accompagnement de divers publics (personnes physiquement dépendantes, personnes présentant le syndrome d'Asperger, personnes dyslexiques ou dyspratiques en grande difficulté d'apprentissage) dans le maintien et le développement de leur autonomie, jusqu'aux salles blanches de chirurgie pour des opérations atypiques complexes, en passant par l'assistance à la réalisation d'opérations plus simples mais à distance cette fois, dans des dispensaires ruraux de pays en développement, via des liaisons satellite et la constitution en temps réel de jumeaux numériques des patients sur la base de maquettes numériques-types pré-existantes.

Tout cela est formidable en termes d'applications. Mais tout cela est très gourmand en nano-électronique, en métaux rares, en puissance de calcul, en énergie. Les analyses d'impact environnemental n'ont pas laissé indifférents – c'est le moins qu'on puisse dire - les amis-entrepreneurs. D'autant que les métaux rares sont extraits dans des conditions non seulement environnementales mais aussi humaines (violation fréquente des droits humains, mines situées dans des pays de régime autoritaire, voire dictatorial).

Leur *motto* préféré : « no limit », est devenu : « no limit... within the limits ». L'idée très simple : repousser les limites de ce que l'on sait faire, en respectant les limites planétaires (*planetary boundaries*). Les amis ont alors exploré plusieurs grandes voies en vue de réduire leurs impacts. L'une de ces explorations a débouché sur la conception d'algorithmes de machine learning simplifiés à performances quasi-équivalentes mais deux fois moins gourmands en calcul. Une autre a permis d'éliminer quasiment l'usage de certains métaux rares en combinant une quantité infime de ces métaux à des alliages inédits de métaux ordinaires. Ces deux percées technologiques ont attiré de nouveaux investisseurs. L'intérêt pour ces technologies manifesté par divers entreprises du numérique ont conduit les amis à penser, après de multiples études et itérations, qu'il y avait là le moyen de développer deux nouvelles lignes de produits-services : la conception ou l'aide à la conception d'algorithmes légers ; et le développement ou l'aide au développement de composants électroniques hautement performants fondés sur des métaux ordinaires.

C'est l'action pour réduire leurs propres impacts ODD, environnementaux et humains, qui a conduit les amis de Mme ODD Responsable-et-Profitable à innover et ce sont ces innovations pour eux qui sont devenus des innovations pour d'autres, profitables pour la planète et les personnes et profitables en termes de revenus.

L'entreprise « ODD Responsable-et-Profitable » a-t-elle forcément la même histoire que celle ci-dessus, simple illustration ? Pas du tout. C'est simplement une entreprise qui, travaillant à être vraiment ODD Responsable, a trouvé pour elle-même des voies d'atténuation de ses impacts négatifs ou d'accroissement de ses impacts ODD positifs particulièrement innovants et efficaces. Ces développements innovants ont été discutés avec d'autres qui ont apporté des idées, des suggestions, des possibilités d'applications un peu différentes – et de tout cela est apparu que ces développements innovants pour soi pouvaient être des développements innovants pour d'autres. Bref, en travaillant à améliorer ses impacts, l'entreprise – tech ou pas, récente ou pas - a développé des procédés et méthodes qui, adaptés aux besoins du marché, sont peu à peu devenus des produits ou services commercialisés.

Utopie ? Certes, en regardant les chiffres de l'agence de notation Impak Analytics – 4% du chiffre d'affaires des entreprises du STOXX 600 contribue positivement aux ODD (sans oublier que, dans le même temps, le reste du chiffre d'affaires contribue fort négativement à au moins 7 des 17 ODD) -, on se dit qu'on est loin du compte. Loin, mais déjà en route : ce n'est donc pas utopie.

En s'appuyant sur le label Engagé RSE, deux responsables de l'Afnor avaient publié en 2015 un ouvrage intitulé « Entreprises responsables et performantes, c'est possible », montrant que l'intégration de la norme de responsabilité sociale ISO 26000 ne s'opposait nullement à l'obtention de bonnes performances économiques. La même année, les ODD étaient publiés et, quatre ans plus tard, le même label Engagé RSE devenait Engagé RSE V2, intégrant cette fois ISO 26000 et les ODD... : préfiguration d'un nouvel ouvrage à venir, « Entreprises ODD Responsables et Profitables, c'est possible » ?

En 2016, un groupe d'entreprises travaillant dans l'une des commissions du WBCSD (*World Business Council on Sustainable Development*, la plus grande association mondiale d'entreprises – souvent très grandes - pour le développement durable) publiait un rapport célèbre concluant que les ODD représentaient un marché potentiel de 12.000 milliards de dollars d'ici à 2030 (BCSD, 2016). Pourquoi ne pas y croire ? – et surtout, tout faire pour que les choses avancent vite en ce sens, désormais ?